

UNIVERSITETET FOR MILJØ- OG BIOVITENSKAP





# Forord

Med denne oppgaven blir mitt masterstudium innen Industriell Økonomi avrundet ved Universitetet for miljø- og biovitenskap. Det er vemodig å skulle forlate studiehverdagen etter fem spennende og lærerike år.

Jeg vil takke min hovedveileder Kolbjørn Christoffersen ved Institutt for økonomi og ressursforvaltning for gode råd og veiledning. Jeg vil også takke min biveileder Tor Kristian Stevik ved Institutt for matematiske realfag og teknologi for veiledning i løpet av denne prosessen. Jeg vil takke Varner-Gruppens daglige leder Øyvind Bustnes for et hyggelig samarbeid. Fra Bik Bok vil jeg takke logistikksjef Maureen Haukland, innkjøpsdirektør Renè Høgsted, produksjef Paula Schott, avdelingsleder for *merchandise* avdelingen Christine Bosshard og designsjef Nina Granerød. Alle har vært til stor hjelp under arbeidet med denne masteroppgaven.

Jeg vil også takke min nærmeste familie for hjelp til korrekturlesning og gode råd.

Ås, 14.05.12

Eilen Skjæraasen

## Sammendrag

I denne masteroppgaven har jeg studert og analysert Bik Boks virksomhet og forsyningskjede. Hensikten med oppgaven er få en innsikt i hva som foregår bak kulissene i moteindustrien. I form av hvordan kleskjeder som Bik Bok koordinerer planlegging av kolleksjoner, distribusjon og hvordan de greier å tilby varer som svarer på gjeldende trender til rett tid.

Ut ifra dybdeintervjuer med ansatte i Bik Bok kom det frem at deres todelte forsyningskjede er skreddersydd deres behov for å holde et lavt kostnadsnivå, og være tilstrekkelig responsive. Det lave kostnadsnivået oppnås ved å outsource produksjon til produsenter i lavkostland. Responsiviteten sikres ved å outsource produksjon av trendbaserte klær til Tyrkia.

I fremtiden kan det bli vanskeligere å få tak i billig arbeidskraft i Kina som er i rask økonomisk vekst. I forbindelse med dette må Bik Bok være forberedt på hvordan de skal takle en slik utvikling. Kjeden kan takle dette ved gradvis å gå over til å outsource mer produksjon til de andre leverandørlandene.

Bik Boks ERP-system, M3, har et stort utviklingspotensial. Kjeden har hatt M3 i 3-4 år, og det er de mest grunnleggende funksjonene som er blitt implementert hittil. M3 er ikke integrert med distributører, og Bik Bok må som følge av dette jobbe manuelt med logistikk. Dette er en tidkrevende og tungvint måte å jobbe på. Det bør derfor legges til rette for en integrasjon mellom M3 og distributører i fremtiden.

I oppgaven finnes teori om blant annet *Quick Response*, *Fast Fashion*, *Forbedret Design (Enhanced Design)*, RFID (*Radio Frequency Identification*) teknologi, ERP (*Enterprise Resource Planning*), motens livssykluser, *Boston Consulting Group Matrisen (BCG Matrisen)* og *Produktlivssyklusen*. Motekjedene som studeres i ”mini-caser” er Zara, Hennes & Mauritz, World Company, Benetton og New Look.

## Appendix

In this master's thesis I have studied and analyzed Bik Bok's operations and supply chain. The purpose of the thesis is to get an insight into what goes on behind the scenes in the fashion industry. In terms of how the clothing chains such as Bik Bok are coordinating the planning of collections, distribution, and how they are able to offer products that match the current trends at the right time.

Based on depth interviews with employees from Bik Bok, it was discovered that their two-part supply chain is tailored to their need to maintain a low-cost level, and to be sufficiently responsive. The low-cost level is achieved by outsourcing production to manufacturers in low-cost countries. Responsiveness is ensured by outsourcing production of trend-based clothing to Turkey.

In the future it may be difficult to get cheap labor in China. China is undergoing rapid economic growth. In connection with this, Bik Bok should be prepared to tackle such a development. The chain can handle this by gradually moving towards outsourcing more production to the other supplier countries.

Bik Bok's ERP system, *M3*, has a great potential for development. The chain has had *M3* for 3-4 years, and it is the most basic features that have been implemented so far. *M3* is not integrated with distributors, and Bik Bok has to work manually with the logistics as a result of this. This is a time consuming and cumbersome way to work. It should therefore be implemented an integration between the *M3* system and distributors in the future.

Theory included in the thesis is about *Quick Response*, *Fast Fashion*, *Enhanced Design*, RFID (*Radio Frequency Identification*) technology, ERP (*Enterprise Resource Planning*), fashion lifecycles, *Boston Consulting Group matrix (BCG matrix)* and *The Product Life Cycle*. Fashion chains studied in the "mini-cases" are Zara, Hennes & Mauritz, the World Company, Benetton and New Look.

# Innhold

Forord .....	1
Sammendrag .....	2
Appendix .....	3
Figuroversikt .....	7
Ordforklaringer.....	8
1 Innledning .....	11
1.1 Bakgrunn for oppgaven .....	12
1.1.1 Dagens situasjon i klesbransjen .....	12
1.2 Problemstilling.....	15
1.3 utfordringer ved oppgaven.....	16
1.4 Generelt om Varner-Gruppen AS og BIK BOK .....	16
1.4.1 Varner-Gruppen AS .....	16
1.4.2 BIK BOK .....	19
2 Teoridel .....	21
2.1 Hovedaktiviteter i forsyningskjeden.....	21
2.2 Informasjonshåndtering og IT-systemer.....	23
2.2.1 Electronic data interchange (EDI).....	24
2.2.2 Enterprise Resource Planning (ERP) .....	24
2.3 Radio Frequency Identification (RFID) .....	26
2.4 Dataassistert Design (CAD) (Computer-Aided Design) .....	28
2.5 Motens livssykluser .....	29
2.6 Design - En måte å skille seg ut i markedet .....	34
2.7 Boston Matrisen (BCG matrisen) .....	37
2.8 Produktlivssyklusen.....	38
2.9 Quick Response (QR).....	41
2.9.1 Hvordan sikre en Pareto-forbedrende innføringen av et QR program i forsyningskjeden .....	43
2.9.2 Informasjonssystemer under QR programmer .....	44
2.9.3 Fast Fashion: QR og Forbedret Design (Enhanced Design).....	45
2.9.4 Kategorisering av 4 ulike forsyningskjede systemer: Tradisjonell, Quick Response, Forbedret Design og Fast Fashion .....	46

3	Casestudier av kleskjeder .....	49
3.1	Case .....	49
3.2	Zara.....	49
3.3	Hennes & Mauritz .....	55
3.4	World Company .....	56
3.5	Benetton.....	56
3.6	New Look .....	57
4	Metode.....	59
4.1	Kvalitativ Metode .....	59
4.1.1	Dybdeintervju .....	59
4.1.2	Valg av intervjuobjekter .....	60
4.1.3	Kritikk av metoden .....	60
4.1.4	Validitet og reliabilitet .....	61
5	BIK BOK.....	62
5.1	Bik Bok som organisasjon .....	62
5.2	Bik Boks sortiment kategorier .....	65
5.3	Kartlegging av en styles posisjon i markedet .....	66
5.4	Forsyningskjeden - fra planlegging til varene ankommer butikken .....	69
5.4.1	Planlegging av en kolleksjon .....	69
5.4.2	Bik Bok og Forbedret Design (Enhanced Design) .....	73
5.4.3	Samarbeid med produksjonsleverandører .....	73
5.4.4	Koordineringsmøter .....	76
5.4.5	Leverandørforhold til produsenter .....	77
5.4.6	Varefordeling og pakking .....	79
5.4.7	Ledetider .....	81
5.4.8	Skiping av varene fra produsentland til Norge .....	82
5.4.9	Distribusjon i Norge.....	83
5.5	Operativ Styring .....	85
5.5.1	”What’s up” .....	86
5.5.2	Autosupplering.....	86
5.6	Bik Boks IT-systemer .....	87
5.7	En risiko reduserende bestillingsstrategi .....	93
5.8	Fortolling av varer .....	93
5.9	Bytting av lagerleverandør: Fra Bring til DHL .....	95

5.10	Leverandørkontrakter .....	96
6	Analyse.....	98
6.1	Butikk .....	98
6.1.1	Sammenhengen mellom butikkstrategi og kundens atferd .....	98
6.1.2	Forum for Bik Boks ansatte .....	99
6.1.3	Mindre og flere spennende pakker – fordelt utover et større antall butikker.....	100
6.1.4	Autosupplering.....	100
6.1.5	Tre forslag til ny butikkstrategi.....	101
6.1.6	Sammenligning mellom Bik Bok og Zara .....	102
6.2	Prognoser og Sortiment .....	103
6.2.1	Prognoser .....	103
6.2.2	Bik Boks varetyper og strategiske posisjon i markedet (Boston Matrisen og Produktlivssyklusen).....	104
6.2.3	What’s Up .....	105
6.3	Logistikk.....	106
6.3.1	Kategorisering av Bik Boks logistikkssystemer .....	106
6.3.2	Konkurransestrategi og logistikkstrategi .....	107
6.3.3	RFID .....	108
6.3.4	Dataassistert design – CAD .....	108
6.3.5	Skipingen av varer fra leverandørland til Norge.....	109
6.3.6	Problemer i forhold til tollene.....	110
6.4	Leverandører.....	110
6.4.1	Risiko rundt det å outsource produksjon .....	110
6.4.2	Kinesisk og indisk utvikling .....	111
6.5	Fordeler og ulemper ved å være en del av Varner-Gruppen .....	113
6.6	Bevegelsen fra “State of the art” til “Future art” .....	114
7	Konklusjon .....	116
8	Kilder.....	118



## Figuroversikt

Figur 1: <i>En oversikt over prisutvikling på ulike varegrupper fra 1990 og frem til 2010 (Bache 2010).</i> .....	13
Figur 2: <i>Oversikt over en prognose på utvikling i internasjonale priser, utarbeidet i rapporten Globetrotterne (Realfsen 2007).</i> .....	14
Figur 5: <i>BCG Matrisen (Karløf &amp; Løvingssson 2005).</i> .....	38
Figur 6: <i>Utviklingen av salgsvolumet i de fem fasene i løpet av produktlivssyklusen (Karløf &amp; Løvingssson 2005).</i> .....	39
Figur 7: <i>Produktlivssyklusen som matrise modell, inndelt i 4 stadier (Karløf &amp; Løvingssson 2005).</i> .....	40
Figur 3: <i>Hendelsesforløp for tradisjonelle systemer (Cachon &amp; Swinney 2011).</i> .....	47
Figur 4: <i>Hendelsesforløp for Quick Response systemer (Cachon &amp; Swinney 2011).</i> .....	48
Figur 8 (forrige side): <i>Organisasjonskart for Bik Bok (Maureen Haukland).</i> .....	65
Figur 9: <i>Oversikt over de ulike kategoriene innen sortimentet.</i> .....	66
Figur 10: <i>Blanding av BCG Matrisen og Produktlivssyklusen som bilde på Bik Boks markedssegment.</i> .....	68
Figur 11: <i>Eksempel på samarbeid med samarbeidspartner.</i> .....	76
Figur 12: <i>Oversikt over kategorisering av de ulike typene av butikker.</i> .....	80
Figur 13: <i>Oversiktskart over IT-systemene og hvordan de kommuniserer med ERP-systemet M3.</i> .....	90
Figur 14: <i>Flytskjema for ERP systemet til Bik Bok.</i> .....	91

## Tabelloversikt

Tabell 1: <i>Leverandørland oversikt for Varner-Gruppen</i> .....	19
Tabell 2: <i>Bik Boks omsetning</i> .....	20
Tabell 3 <i>Endring i bedriftstankegang</i> .....	35
Tabell 4: <i>Produksjonssystemer</i> .....	47
Tabell 5: <i>Bik Boks leverandørland</i> .....	81

# Ordforklaringer

**Basics** - En del av sortimentet som består av baseplagg. Dette er plagg som ikke er preget av trender.

**Code of Conduct** - Krav som Varner-Gruppens leverandører må oppfylle for at de skal kunne samarbeide med Varner-kjeden. Det kreves blant annet at leverandørene skal følge krav til etisk handel, og at det ikke skal brukes forbudte kjemikalier i vareproduksjon.

**Fotside kjoler** - kjoler som rekker ned til føttene.

**Goodwill** - Når kunder ser spesielt positivt på en bedrift på grunn av rykte og omdømme, og derfor er mer tilbøyelige til å kjøpe produkter av denne bedriften.

**Jersey produkter** - En kategori innen Bik Bok sortimentet. Lages i et tøyelig materiale.

**Kvaliteter** - Stofftyper som brukes til produksjon av klær.

**Merchandise (merch)** - En avdeling i Bik Bok som styrer varefordelingen til butikkene.

**Moteordre** - Produksjonsordre av en *style* som er spesielt moteorientert (Bik Bok har selv designet varene).

**“Must Haves”** - Et produkt som motebevisste forbrukere “må ha” for å være oppdatert på det nyeste innen motebildet.

**Order Management System** - System brukt til å legge inn og behandle ordre av en tjeneste.

**Pareto-forbedrende** - En endring i et system er *pareto-forbedrende* dersom endringen ikke fører med seg ulemper for noen av systemets aktører. Endringen skal føre til fordeler for en eller flere av systemets aktører.

**POS (point-of-sale)** - Salgsinformasjon som registreres ved kjøp i kassen.

**Ready-to-wear motevisninger** - Motevisninger med klær som presenteres ferdigutviklet, og selges i de vanlige standardstørrelsene. Ready-to-wear kolleksjoner består av plagg som produseres i flere enn et eksemplar, og blir som oftest masseprodusert.

**Responsiv** - Når en bedrift kan tilby varer raskt for å tilfredsstille den etterspørsel som er i markedet. Dette kan oppnås gjennom korte ledetider.

**Sikkerhetslager** - Et ekstra lager som skal sikre vareleveringsevne. På den måten at man ikke går tom for en vare på lager i forbindelse med usikkerhet rundt etterspørsel.

**Silhuetten** - Hvordan et klesplagg er tilpasset kroppsformer.

**SKU (stock keeping unit)** - En *style* i en bestemt farge og størrelse, som det er et definert antall av.

**SOP (standard operating procedures)** - En standard måte og rekkefølge å gjøre ulike typer aktiviteter.

**Spennende varer** - Varer som skiller seg ut, og har et spesielt preg, kort sagt, oppleves som spennende av kundene.

**Strass** - En type pynt som er kunstig, og har et utseende som skal etterligne edelstener og diamanter.

**Style** - Dette er et produkt med spesifikt design. Innenfor hver *style* har man forskjellige farger og størrelser. Antall farger per *style* varierer. Vanligvis har man en *style* i størrelsene XS (extra small), S (small), M (medium) og L (large). I noen tilfeller føres også størrelsene XXS (extra extra small) og XL (extra large). Buksestørrelser føres i tommer fra 25-33 tommer. En *style* kan også føres i flere stofftyper, men dette er ikke vanlig. Forskjellig stofftyper og tekstilbehandlinger innen en *style* føres mest for bukser/jeans.

**Supplier Manual** - En avtale som leverandørene må lese igjennom, undertegne og etterleve. I manualen står det beskrevet hvordan leverandøren skal håndtere varer, dokumentasjon, og logistikkaktiviteter.

**”Time to market”** - Tiden det tar fra produktidé stadiet til produktet er i butikkene.

**Trend** (innen mote og klær) - Når et spesielt visuelt uttrykk, i form av en stil eller et bestemt klesplagg, blir populært over en kortere eller lengre periode.

**Trendforecasting** - Prognose for hvordan trender vil utvikle seg i markedet. Prognosene er kvalitative.

**Underlagring** - Når det er for lite varer på lager i forhold til etterspørselen.

**Universal produktkode (UPC)** - En type strekkode som er maskinlesbar, og brukes til å spore varer i butikker.

**Webshop** - Butikk på Internett.

**What's up** - Responsiv produksjon av klær underveis i en sesong. Skal svare på uforutsette trender. Tyrkiske produksjonsleverandører blir som oftest brukt til *what's up* produksjon, fordi man da oppnår kort ledetid.

**3PL leverandør (tredjeparts logistikkleverandør)** - Transportleverandør som transporterer varer fra produsent til Bik Boks lager og butikker.

# 1 Innledning

Jeg har alltid hatt en stor interesse for mote, og har lenge lurt på hva som foregår bak kulissene- i form av planlegging av kolleksjoner, produksjon og hvordan man jobber med å forutse trender og etterspørsel. Etter å ha tatt logistikkfagene ”*Vareproduksjon og logistikk*” og ”*Integrert logistikk*” har jeg blitt mer interessert i hvordan forsyningskjeder fungerer og opereres.

Moteindustrien har siden tusenårsskiftet utviklet seg betydelig i forhold til hurtige oppdateringer med nye produkter. Mens det tidligere var vanlig med én kolleksjon, er det nå mer vanlig å ha flere mindre kolleksjoner i løpet av én sesong. Kolleksjoner kan i dag oppdateres underveis i sesongen for å svare på de endringene som skjer i markedet. Store motehus som *Louis Vuitton*, *Balmain* og *Gucci* påvirker trender tydelig. Motehusene har sine motevisninger flere måneder før den aktuelle salgssesongen, og billigere kjeder må ta med inspirasjon fra disse motehusene i sin egen planlegging av kolleksjoner. *Louis Vuitton* hadde allerede den 5.oktober 2011 sin motevisning for kolleksjonen vår/sommer *ready-to-wear* 2012 i Paris (Phelps 2011). Denne kolleksjonen er et klart eksempel på hvordan enkelte motehus setter retningslinjer for trendbildet til den kommende sesongen. Går man ut ifra at vår/sommer kolleksjoner kommer ut i butikkene i slutten av januar, så har altså billigkjedene rundt 4 måneder på å etterlikne disse catwalktrendene. Jeg synes det er særlig interessant hvordan de rimeligere kjedene planlegger for å tilpasse seg etterspørselen for en sesong.

Det er med denne bakgrunnen at jeg kom frem til at min oppgave skulle bestå av en analyse av en motebedrifts forsyningskjede. Etter å ha kommet i kontakt med Varner-Gruppen ble konklusjonen at Bik Bok var den mest aktuelle av Varner-kjedene for min oppgave, da denne kleskjeden har spesialisert seg på det å være trendig og først ute med det nye. Jeg synes en slik bedrift er mest interessant å studere da det ligger en særlig stor utfordring i det å komme frem til produkter som svarer på etterspørselen, og å få disse produktene frem til butikkene til rett tid. Jeg ønsker i denne oppgaven blant annet å undersøke nærmere hvordan Bik Bok planlegger kolleksjoner, hvordan de estimerer etterspørselen for ulike produkter, og hvordan de tilpasser seg svingninger i markedet.

Jeg har i denne oppgaven i tillegg til Bik Bok sett på andre kjente motekjeder som har kommet frem til velfungerende forsyningskjeder. De andre motekjedene er presentert som mindre case studier, og bidrar til å gi et bedre inntrykk av hvordan ulike forsyningskjeder

fungerer i denne bransjen. Jeg vil i tillegg til teorien ta utgangspunkt i case studiene når jeg til slutt kommer med forslag til hvordan Bik Bok kan forbedre sine metoder, eller for å understreke at deres nåværende metoder virker optimale. Det er ikke slik at det finnes en felles formel for hvordan en vellykket forsyningskjede ser ut. En forsyningskjede fungerer best når den er skreddersydd til den spesifikke bedriften det er snakk om. Men man kan allikevel la seg inspirere av andre bedrifters suksess, og se om man ikke kan implementere noen av deres ideer i sin egen drift dersom forutsetningene ligger til rette for dette.

## 1.1 Bakgrunn for oppgaven

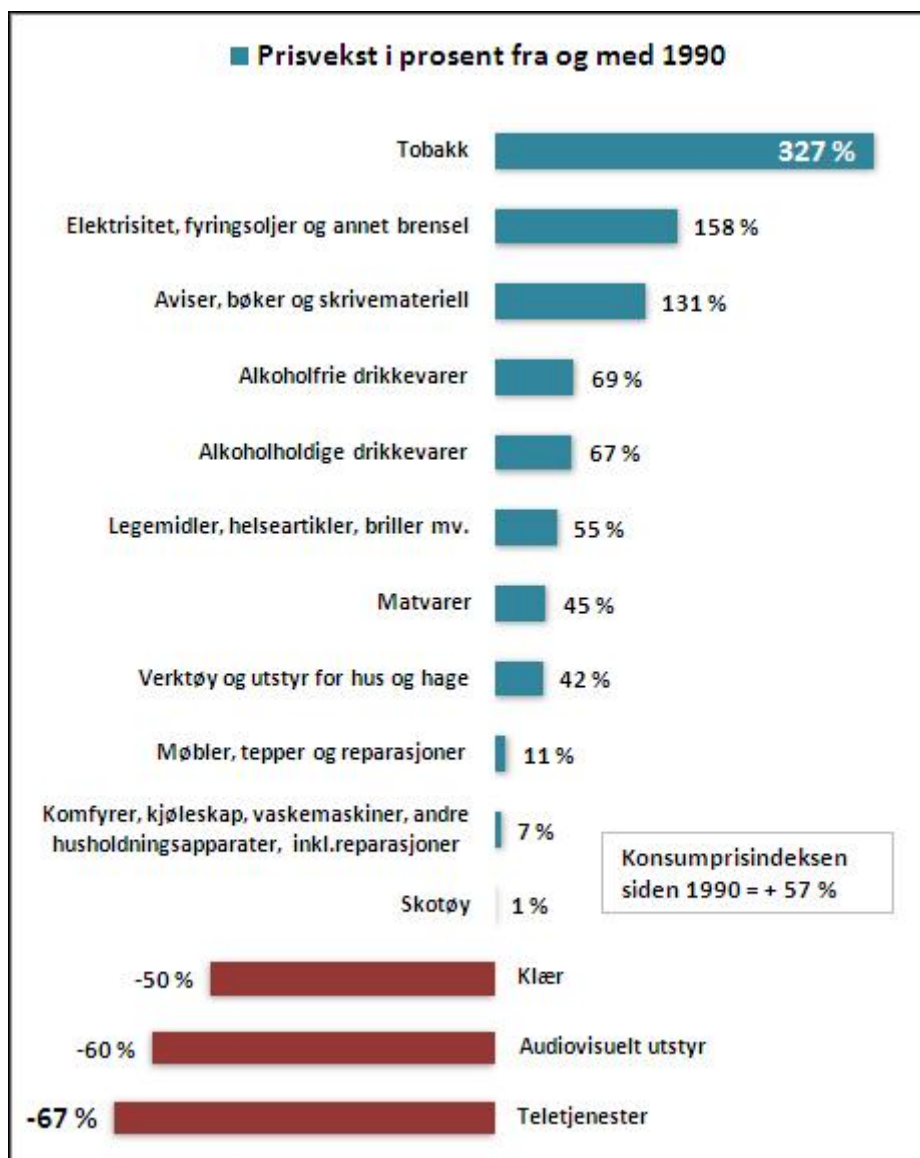
### 1.1.1 Dagens situasjon i klesbransjen

Interessen for mote er i dag kanskje større enn noen gang blant den norske befolkningen, og inspirasjon til innkjøp av nye klesplagg finner man i overflod på internett, blogger, reklame, film og TV. Det er ikke rart nordmenn kjøper mer klær enn før. Tall fra *Statistisk sentralbyrå (SSB)* viser at norske klespriser er halvert i løpet av de siste 20 årene. Nordmenn har nesten fordoblet sitt klesforbruk sammenliknet med forbruket for 20 år siden (www.tv2.no 2012).

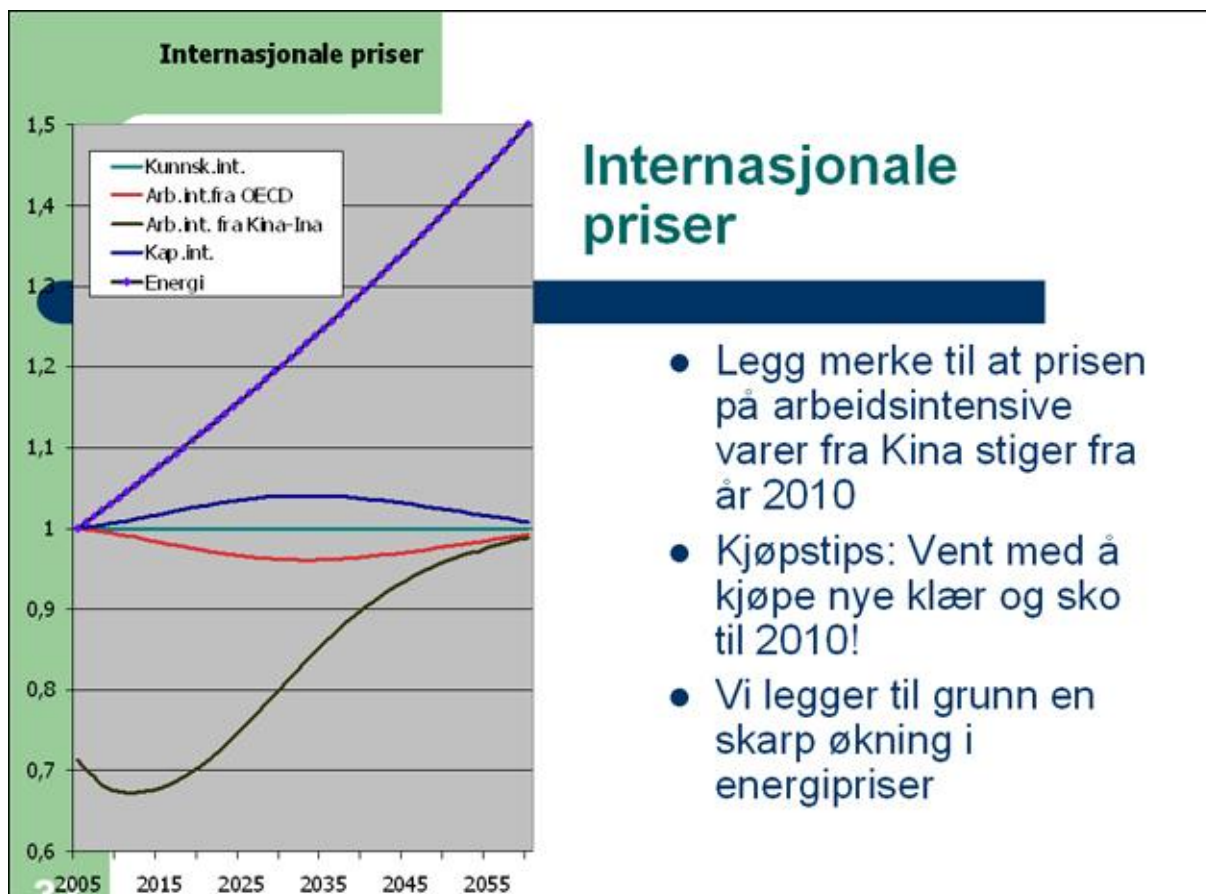
Fra 1990 og frem til 2010 har det generelle prisnivået i Norge steget med 57 %. I løpet av denne tiden har lønnen til nordmenn økt med 151 %, mens reallønnen, dvs. lønn minus prisøkning (inflasjon), har økt med 57 %. I 1958 gikk 13 % av utgiftene i den gjennomsnittlige husholdningen med til klær og sko, mens denne utgiftsposten bare utgjorde 5 % i 2009. Men ser man på realverdien av forbruket, så bruker den gjennomsnittlige nordmannen mer penger på klær og sko nå enn i 1958. Som nevnt ovenfor har klesprisene falt kraftig i løpet av de siste årene, og man kan konkludere med at nordmenn stadig kjøper mer klær og sko (Bache 2010).

Men hvordan er det mulig at klesprisene har rast såpass mye i løpet av disse årene? Torbjørn Eika, som er forskningsleder for en makroøkonomi gruppe i *Statistisk sentralbyrå (SSB)* sier til *Dagsavisen* at hovedårsaken til det lave prisnivået på klær er det at mer og mer av klesproduksjonen foregår i lavkostland i Asia. I tillegg til dette tilfører Eika at produksjonen i lavkostland, som Kina, i større grad flyttes innad i lavkostland på grunn av et økende kostnadsnivå i visse områder internt i landet. Tendensen er at produksjonen flyttes fra

kystbyene til lenger inn i landet, eller til andre land, der man fortsatt kan dra fordel av at lønningene er lave, og i noen tilfeller enda lavere enn tidligere (www.tv2.no 2012).



**Figur 1:** En oversikt over prisutvikling på ulike varegrupper fra 1990 og frem til 2010 (Bache 2010).



**Figur 2: Oversikt over en prognose på utvikling i internasjonale priser, utarbeidet i rapporten *Globetrotterne* (Realfsen 2007).**

En gruppe bestående av Kjetil Bjorvatn m.fl. ved NHH har skrevet to rapporter for Nærings- og handelsdepartementet, som tar for seg hvordan Kina og Indias fremtidige vekst vil påvirke norsk økonomi. I rapporten *De gode hjelperne* tar de utgangspunkt i at veksten vil forekomme mest blant den relativt lavt utdannede arbeidskraften i Kina, mens den vil skje hos den relativt høyt utdannede delen av befolkningen i India. Til *DinSide* ([www.dinside.no](http://www.dinside.no)) forteller Bjorvatn at gruppen legger året 2010 som prisbunn for klær. Etter 2010 tror gruppen at produksjonskostnadene i Kina vil øke. Prisøkningen vil være forårsaket av økning i lønnskostnadene i kystområdene, og samtidig vil transportkostnader øke i forbindelse med produksjon på landsbygda som industrialiseres (Realfsen 2007).

Migrasjonsbegrensningene i Kina har blitt redusert, og industrien får lett tilgang på billig arbeidskraft fra landsbyen. Det at mange bønder har flyttet fra landsbyen til kystbyene, og tilbyr sin lavtlønnede arbeidskraft har skapt kinesisk vekst. Lave lønninger holder lønnsomheten oppe i industrien, som etterfølges av høye investeringer, som igjen sikrer fortsatt høy etterspørsel etter landsbygdas arbeidskraft. Gruppen fra NHH beskriver dette som en klassisk industrialiseringsprosess. I tillegg til dette mener gruppen at det er blitt fokusert alt



for lite på Kinas satsning på utdanning, og da spesielt innen naturfag og teknologi. Fra 1995 til 2003 har det skjedd en tredobling av bevilgningene til den kinesiske utdanningssektoren (Realfsen 2007).

I India legger kastesystemet begrensninger på utvikling i store deler av befolkningen. Kastesystemet binder dem som bor på landsbygda og arbeidere i samme bransje. Det er manglende forsikringsordninger og informasjonssystemer utenfor kasten. Det kan være vanskelig for mange med en lavere kastetilhørighet å bli akseptert sosialt og yrkesmessig. Gruppen fra NHH, konkluderer derfor at det er den delen av den indiske yrkesaktive befolkningen med relativt høy utdanning som vil være pådriverne for indisk vekst. Forskerne mener at flere og flere innen denne delen av befolkningen vil gå over til den indiske økonomien som er integrert med verdensøkonomien (Realfsen 2007).

## 1.2 Problemstilling

I denne oppgaven vil jeg gjøre en analyse av forsyningskjeden til BIK BOK og har som mål å komme med forslag til forbedringstiltak der jeg ser muligheter for dette. Jeg ønsker også å gjøre en vurdering av risikofaktorer rundt det å kjøpe inn leverandørtjenester. For å gi et mer helhetlig bilde av forsyningskjeder i moteindustrien vil jeg ha noen mindre case studier av andre kjente kleskjeder ved siden av min Bik Bok studie.

Når jeg skal undersøke forsyningskjeden til Bik Bok vil jeg se spesielt på elementer som:

- IT-løsninger og hvordan disse brukes.
- Hvordan Bik Bok ledelsen jobber med logistikk og distribusjon.
- Sortimentsstrategi og posisjon i markedet.
- Leverandørtjenester for lager, produksjon og transport.
- Hvordan det å være en del av Varner-Gruppen påvirker Bik Boks virksomhet.
- Finne ut hvordan de balanserer det å være kostnadseffektive og det å være responsive.
- Hvordan de planlegger og forbereder en kolleksjon.
- Hvordan de takler uventede svingninger i markedet.
- Butikkforhold.

Jeg vil forsøke å få frem et helhetlig bilde av Bik Bok sin virksomhet og forsyningskjede. Jeg ønsker derfor å se på en rekke elementer ved deres drift, i stedet for å gå i dybden på én enkelt del av deres virksomhet.

### **1.3 utfordringer ved oppgaven**

Siden det ikke finnes noen felles oppskrift på en god forsyningskjede for alle kleskjeder, kan jeg ikke konkludere med at det som har brakt en kleskjede suksess vil bringe Bik Bok tilsvarende suksess. I stedet vil jeg heller underbygge forbedringsforslag ved å vise til teori og hvordan ulike praksiser har fungert for andre kjeder.

I mitt samarbeid med Bik Bok har jeg ikke fått tilgang på tall materiale, og dermed blir det en utfordring å trekke bastante konklusjoner i oppgaven. Jeg vil komme med mine forslag, men jeg har ikke nok materiale til å kunne hevde klare konsekvenser av mine forbedringsforslag. Jeg vil forsøke å begrunne mine forslag ved å støtte meg til teori og eksempelstudier av andre bedrifter.

Uten tilstrekkelig tilgang på informasjon har det også vært en utfordring å vurdere hvorvidt Bik Boks forsyningskjede fungerer på en optimal måte eller ikke. I forhold til dette blir derfor vanskelig å komme med klare konklusjoner i noen tilfeller.

På grunn av tidsbegrensning og manglende tilgang på informasjon vil jeg i enkelte tilfeller begrense meg til å foreslå områder som Bik Bok kan undersøke nærmere.

## **1.4 Generelt om Varner-Gruppen AS og BIK BOK**

### **1.4.1 Varner-Gruppen AS**

#### **Posisjon**

Varner-Gruppen er markedsleder innen tekstilhandel i Norge med 585 butikker spredt over hele landet. Totalt sett har holdingselskapet 12 selvstendige kjedekonsepter med i alt 1.145 butikker fordelt på 9 land. I Sverige er selskapet godt etablert med hele 381 butikker. Utover dette har Varner-Gruppen forretninger i Latvia, Polen, Island, Tyskland, England, Finland og Danmark. Konsernet eier også eiendommer og har en portefølje av aksjer og obligasjoner (Varner et al. 2010).

## **Økonomi**

Siste oppdatering av årsberetninger som er tilgjengelig på Varner-Gruppens hjemmeside er for 2009. I beretningen er året 2009 beskrevet som et godt år for konsernet, til tross for svak konjunkturutvikling og en fortsettende krise i finanssektoren. Sammenliknet med foregående år har salget hatt en positiv utvikling. Konsernet hadde økt sitt fokus på kostnadsnivå, noe som førte til lav kostnadsvekst (Varner et al. 2010)

Driftsresultatet har økt fra kr. 515,4 millioner i 2008 til kr.913,0 millioner i 2009.

Resultatgraden utgjør 11,0 % i 2009, mens den var på 6,6 % i 2008. Resultatet før skatt ble kr. 1.094,8 millioner i 2009, mot 184,7 millioner i 2008 (Varner et al. 2010).

Konsernet er utsatt for finansiell risiko ved endringer i valutakurser da store deler av konsernets varekjøp er i utenlandsk valuta. Men siden selskapet har en såpass stor kontantbeholdning vil det ikke bli nødvendig med kontanttilførsel gjennom eksterne lån (Varner et al. 2010).

Varner-Gruppen AS er et holdingselskap for datterselskapene i konsernet, og har ingen annen virksomhet utover dette. Selskapet har sitt kontor på Billingstad i Asker. I 2009 var den totale detaljomsetningen av klær i Norge på kr. 29.355 millioner, og Varner-Gruppens omsetningen var på kr.5.005 millioner. Hvilket er det samme som 17,1 % av Norges totale omsetning innen denne sektoren, mot 17 % i 2008 (Varner et al. 2010).

Konsernets norske klesskjeder består av Bik Bok, Cubus, Dressmann, Volt, Vivikies, Carlings, Urban, Levis, WOW og Warehouse (Varner et al. 2010).

## **Miljøprofil**

En viktig del av Varner-Gruppens virksomhet er deres fokus på miljøhensyn som inngår i deres oppfatning i det å ta samfunnsansvar. Selskapet har som mål å være en miljøbevisst aktør både på det norske og det internasjonale markedet. I 2009 vedtok selskapet en miljøhandlingsplan som går ut på å redusere egen negativ miljøpåvirkning. Miljøtiltakene skal innføres i butikk, på hovedkontor og i produksjonskjeden. Tiltakene skal være lønnsomme og effektfulle. Eksempler på tiltak som allerede er satt i gang er energibesparing på hovedkontor, det arbeides med å redusere avfallsmengder ved drift, og det fokuseres på miljø ved produksjon av papir og plastposer (Varner et al. 2010).

Varner-Gruppen har de siste årene tatt initiativ til å arbeide for begrenset bruk av kjemikalier i sin klesproduksjon. I 2008 korrigerer selskapet sine kjemikaliekrav overfor sine leverandører. Kjemikaliebruken ble strengere regulert, og flere kjemikalier ble forbudt. Varner-Gruppen følger korrigeringen med kontrollrutiner som skal sikre at hensyn til miljø blir opprettholdt (Varner et al. 2010).

## **Struktur**

Varner-Gruppen eier ingen av fabrikkene som brukes til produksjon selv, men kjøper sine varer fra ca. 400 leverandører. De fleste leverandørene som brukes er lokalisert i Asia og Tyrkia. Leverandører kontrolleres kontinuerlig for å sikre at produksjonen foregår på en etisk forsvarlig måte. Siden 2005 har selskapet drevet med kontroll av arbeidsforholdene på fabrikkene. Det blir gjennomført inspeksjoner på fabrikkene av et internasjonalt kontroll- og sertifiseringselskap, dette selskapet er også med på å sette i gang forbedringstiltak. Varner-Gruppen har et mål om å utvikle et godt arbeidsmiljø og gode arbeidsvilkår for fabrikkenes ansatte (Lefébure).

## **Rammer**

Varner-Gruppen er medlem i Initiativ for *Etisk Handel (IEH)* og *Business for Social Responsibility (BSR)*. Selskapet er også med i *Tekstilpanelet*, som er et nettverk av representanter fra tekstilbransjen som har et felles ønske om å redusere helse- og miljøbelastning i klær og tekstiler. Varner-Gruppen har et mål om hele tiden å utvikle sine metoder for å forbedre sitt samfunns- og miljøarbeid (Lefébure).

## **Geografi**

Nedenfor er en oversikt over hvor stor andel av Varner-Gruppens leverandører som er lokalisert i de ulike leverandørlandene. Oversikten gjelder for Varner-Gruppens nærmeste leverandører og deres underleverandører.

<i>Leverandørland</i>	<i>Prosentandel av Varner-Gruppens totale antall leverandører som er lokalisert i dette leverandørlandet</i>
Kina	50 %
Tyrkia	16 %
India	14 %
Bangladesh	9 %
Italia	3 %
Portugal	1 %
Egypt	1 %
Pakistan	1 %
Norge	1 %
Sør-Korea	1 %
Vietnam	1 %
Litauen	1 %

**Tabell 1: Leverandørland oversikt for Varner-Gruppen**

*Oversikt over Varner-Gruppens andel av leverandører av totalt antall leverandører i de ulike leverandørlandene (Varner-Gruppen 2010).*

## **1.4.2 BIK BOK**

Bik Bok har som mål å være førstevalget blant motebevisste jenter som følger aktuelle trender i moteverdenen. For å oppfylle målgruppens behov satser Bik Bok sterkt på at butikkene hele tiden byr på oppdaterte kolleksjoner med nye inspirerende klær hver uke. Imaget til Bik Bok skapes ved hjelp av ansatte med en entusiastisk holdning, stilige butikker og markedsføring som skal engasjere både ansatte og kunder. Bik Bok har et salgspersonell i butikkene som er glad i å jobbe med kjedens klær, og er Bik Boks direkte kommunikasjon med kunder. Bik Bok sine egne kolleksjoner designes i Oslo, og selges i Bik Bok butikkene ved siden av andre klesmerker som *Never Denim*, *Westhill Redbird* og tilbehør fra merket *Sassymanii*. Bik Bok våger å gå sine egne veier, og dette vises ved at de skiller seg ut med sin design og visuelle profil i butikkene (*About Bik Bok, BIK BOK, Worldwide 2012*).

Bik Bok kjøper inn all produksjon, distribusjon og lager fra eksterne leverandører. Det Bik Bok gjør selv er produktutvikling, planlegging av sesonger og all administrasjon. Kjeden har sitt hovedkontor på Billingstad i Asker, og det er her alle avgjørelser blir tatt. Bik Bok eier selv alle sine butikker (med unntak av en franchise butikk), og ledelsen på hovedkontoret avgjør hvilke butikker som mottar hvilke varer.

For kleskjeder generelt er det ikke vanlig å kunne hente salgsdata fra andre kjeder innen moteindustrien. Her har Bik Bok en informasjonsfordel i markedet siden kjeden har tilgang på salgsdata fra de andre kleskjedene som eies av Varner-Gruppen (Renè Høgsted).

Bik Bok har 91 butikker i Norge, 61 butikker i Sverige, 2 butikker i Danmark og 6 butikker i Latvia (www.bikbok.com 2012). I denne oppgaven begrenser jeg meg til å se på Bik Boks virksomhet i Norge.

<b>Netto omsetning uten mva. for Bik Bok</b>		
Bik Bok butikker	År 2011	År 2010
Bik Bok Norge (uten franchise butikken)	680 276 978 NOK	602 950 808 NOK
Bik Bok totalt (alle land og inkludert franchise butikken)	1 046 743 862 NOK	954 201 404 NOK

**Tabell 2: Bik Boks omsetning**

*Oversikt over Bik Boks omsetning uten mva. i 2011 og 2010 (Maureen Haukland).*

## **2 Teoridel**

### **2.1 Hovedaktiviteter i forsyningskjeden**

#### **Transport**

Logistikkbeslutninger i forhold til transport omfatter planlegging, gjennomføring og oppfølging av transportene. Gjennom transportplanlegging bestemmes blant annet transportmidler, ruter, omlastnings- og endepunkter (Persson 2011).

Transport handler om forflytting av varer. Transport av fysiske varer kan foregå via båt, bil, fly og tog. Hvilken transportmetode som blir benyttet er avhengig av bedriftens behov for hastighet, kostnadsnivå, sikkerhet og miljøhensyn. For en bedrift som frakter varer fra Østen til Europa, og er mer kostnadseffektiv enn responsiv, vil båt være det mest fornuftige transportmiddel. Hvis behovet for svært rask levering er størst, til tross for høye kostnader og miljøhensyn, vil fly være et mer logisk alternativ.

#### **Lagerstyring**

Lagerstyring handler blant annet om styring av bedriftens totale lagerinvesteringer, modeller som brukes til å avgjøre størrelsen på bestillingsmengder og sikkerhetslagre, valg av servicenivå samt utviklingen av servicestrategi. Lagerstrukturen går ut på lagerlokalisering, lagerdimensjonering, og bestemmelsen av hvor ulike varetyper lagres (Persson 2011).

#### **Sourcing**

Sourcing gjelder valget av hvem som skal utføre en oppgave innen forsyningskjeden. Oppgavene kan være relatert til produksjon, lager, transport eller informasjonshåndtering. En bedrift kan enten velge å outsource oppgaven eller gjøre den internt i bedriften. Valg av hvem som gjør de ulike oppgavene vil være påvirket av bedriftens strategi, kostnader, intern kompetanse, pålitelighet og responsivitet (Chopra & Meindl 2010).

## **Pakking og merking**

Etter at varer er ferdigproduserte må de pakkes inn i emballasje og kartonger/esker ut ifra behov for beskyttelse under transport og lagring frem til utsalgssted eller kunde. Kartongene må også merkes med nødvendig informasjon som kartongens innhold, produsent og adressen den skal sendes til.

## **Prognoser**

Prognoser er systematiske metoder som brukes til å forutse hva som vil skje i fremtiden, og i denne sammenhengen betyr prognoser estimater på fremtidig etterspørsel (Persson 2011). Prognoser kan være kvalitative, kausale, tidsserie basert eller de kan være simulasjoner. Kvalitative metoder er prognoser som baserer seg på en persons intuisjon og subjektive oppfatninger av markedssituasjonen. Denne formen for prognoser egner seg best i de tilfeller man ikke har tilgang på tilstrekkelig historisk data. Denne metoden er kreativ i formen, men kan likevel være en god metode, avhengig av konteksten (Hugos & Thomas 2006).

Kausale prognosemetoder går ut på at etterspørselen påvirkes sterkt av bestemte faktorer, som for eksempel markedsmessige eller miljømessige faktorer. Et eksempel på et kausalt forhold er det som oppstår mellom pris og etterspørsel i et marked. Hvis prisen på en vare reduseres, kan man forvente en økning i etterspørselen. Prognoser som ikke inkluderer kausale faktorer kalles naive modeller, da de kan fungere på papiret men ikke i den virkelige verden (Hugos & Thomas 2006).

Tidsseriemetoder er den vanligste prognosemodellen. I den naive prognosemodellen brukes historisk data til å estimere hvordan fremtidig etterspørsel vil arte seg. Modellen går ut på en kartlegging av fremtidig etterspørsel på tre ulike måter:

- 1.) Som en underliggende trend som enten er flat, går opp eller ned.
- 2.) Som en syklus. Denne kan for eksempel være daglig, ukentlig eller sesongbasert.
- 3.) Som uregelmessige svingninger i form av topper eller daler over tid.

Tidsseriemetodene fungerer best dersom man har pålitelig historikk tilgjengelig, og dersom markedet som man lager prognosen til er stabilt, og med markedsmønstre som ikke svinger mye fra år til år (Hugos & Thomas 2006).



Simulasjonsmodeller er kombinasjoner av kausale metoder og tidsseriemodeller som skal simulere forbrukeratferd under ulike forhold. Simulasjonsmodellen kan brukes til å gi svar på spørsmål som - *hva vil skje dersom en konkurrent åpner en butikk i nærheten av sin egen butikk?* Eller konsekvensen av å sette ned prisen på et gitt tidspunkt (Hugos & Thomas 2006).

## **Produksjonsplanlegging**

Produksjonsplanlegging er planlegging som skal sikre at man utnytter produksjonskapasitet og lagerkapasitet effektivt og logisk, samtidig som bedriften skal sørge for å produsere de varer som etterspørres i markedet. Gjennom produksjonsplanlegging skal man forsøke å tilpasse tilbudet etter etterspørselen i markedet.

## **2.2 Informasjonshåndtering og IT-systemer**

Det er viktig å ha tilstrekkelig informasjon om fasiliteter, lager, transport, kostnader, priser og kunder for å kunne ta gode avgjørelser innen forsyningskjeden. Tilgang på informasjon er avgjørende for en bedrifts prestasjoner siden dette påvirker hvilke beslutninger man tar i forhold til transport, sourcing, prising, fasiliteter og lager. Med god tilgang på informasjon om forhold i forsyningskjeden, kan operasjoner analyseres på en nøyaktig måte. Etter grundig analyse kan eventuelle forbedringstiltak som fører til en reduksjon av kostnader eller en økning i evnen til å handle responsivt settes i gang (Chopra & Meindl 2010).

Det er viktig at man har tilgang på informasjon og får samlet den inn i en database. Men i mange tilfeller kan man drukne i informasjon, og det blir derfor viktig å kunne organisere informasjonen på en måte som gjør den forståelig. Til en slik organisering vil man trenge IT-løsninger som er tilpasset den spesifikke forsyningskjeden.

### **2.2.1 Electronic data interchange (EDI)**

EDI gjør det mulig for bedrifter å legge inn en elektronisk ordre hos sine leverandører i løpet av kort tid. EDI er både effektivt og reduserer tiden det tar fra en ordre er lagt inn hos leverandør til kundebedriften mottar varen. Transaksjoner mellom leverandør og kunde går fortere og er mer nøyaktig enn papirbaserte transaksjoner (Chopra & Meindl 2010).

### **2.2.2 Enterprise Resource Planning (ERP)**

ERP integrerer alle planleggingssystemer for ressurser i en organisasjon. I en bestemt operasjon blir planlegging og kontroll integrert med bedriftens andre funksjoner. ERP er en videreutvikling av *material requirements planning (MRP)*. ERP-programmer kan blant annet planlegge hvilke aktiviteter som skal gjøres, tidspunkter for aktiviteter som skal gjennomføres, angi hvem som skal utføre aktivitetene og vise til hvor mye kapasitet som må settes av til aktivitetene. ERP hjelper bedrifter med å planlegge riktig i forhold til timing og volum. Kommunikasjon med leverandører, bedriftspartnere og kunder blir mer korrekt, gjort i tide og enklere. ERP kan integrere hele forsyningskjeder og dermed forbedre koordinasjonen i kjeden, da deling av informasjon blir lettere og mer tilgjengelig. Å innføre et slikt system er dyrt, da dette krever individuell tilpasning for den spesifikke bedriften. I tillegg til kostnader forbundet med å ha opplæring av systemet for bedriftens ansatte. I enkelte tilfeller har bedrifter vært nødt til å tilpasse sine operasjoner til sitt ERP-system, noe som kan få negative konsekvenser for en bedrift. Derfor må oppbyggingen av slike systemer planlegges nøye for å få en godt tilpasset systemløsning (Chambers et al. 2010).

ERP systemer gjør at bedrifter kan spore transaksjoner, og bidrar med informasjonssynlighet innad i bedriften og gjennom forsyningskjeden på et globalt nivå. En slik form for realtidsinformasjon gjør at bedrifter får bedre forutsetninger for å ta riktige operative beslutninger. ERP holder oversikt over informasjon, og gjennom internett kan informasjon gjøres mer synlig (Chopra & Meindl 2010).

## **Strategiske kritiske suksessfaktorer ved ERP implementering**

For å implementere et ERP system på en strategisk vellykket måte bør suksessfaktorene nedenfor oppfylles. Følgende suksessfaktorer er basert på: Sherry Finney og Martin Corbett (2007) *ERP implementation: a compilation and analysis of critical success factors*, *Business Process Management Journal*, vol.13, no.3, 329-47:

- Ledelsen i en bedrift må være engasjert i ERP implementeringen og gi sin støtte til den for å oppnå en suksessfull implementering.
- Det bør skapes en visjon og plan for systemet. Det bør uttrykkes en visjon for bedriften, klare mål må identifiseres, og det bør klargjøres en link mellom bedriftens mål og systemstrategi.
- Ledere for prosjektet må ha en teknisk og personlig lederskapskompetanse.
- En implementeringsstrategi og en tidsramme for implementeringen bør defineres.
- Prosjektstyringen skal sikre en kontroll på styringen av pågående implementeringsplan.
- Endringsstyring (*Change management*) – implementerings teamet må sette i gang et endringsprogram, og være bevisste på implikasjoner rundt et slikt prosjekt. For en suksessfull systemimplementering er det viktig at brukerne aksepterer og har en positiv holdning til systemet. Dette kan man prøve å få til ved å opplyse de ansatte om fordelene og behovet for ERP systemet. Det vil også være viktig å søke støtte hos opinionsledere i bedriften (Chambers et al. 2010).

## **Taktiske kritiske suksessfaktorer ved ERP implementering**

For å implementere et ERP system på en taktisk vellykket måte bør suksessfaktorene nedenfor oppfylles. Følgende suksessfaktorer er basert på : Sherry Finney og Martin Corbett (2007) *ERP implementation: a compilation and analysis of critical success factors*, *Business Process Management Journal*, vol.13, no.3, 329-47:

- Bedriften bør ha et balansert team med representanter fra bedriftens ulike avdelinger. Teamet må samlet inneha kunnskap om business og IT.
- Prosjekt teamet – det er viktig å ha et solid implementeringsteam med bedriftens dyktigste og mest intelligente individer. Individene burde ha et godt rykte, og de bør jobbe med prosjektet på fulltid.

- Kommunikasjonsplan – det bør legges en kommunikasjonsplan mellom bedriftens ulike funksjoner og nivåer. Spesielt burde IT avdeling og forretningsavdeling samarbeide. Åpen kommunikasjon i hele bedriften, så vel som med leverandører og kunder er sentralt.
- Prosjektkostnadsplanlegging og styring – før implementering settes i gang bør det være klart hva dette vil koste slik at nødvendig budsjett settes av til dette.
- IT-infrastrukturen – Bedriftens nåværende IT-funksjoner bør kartlegges for å gi en oversikt over hvor utviklet IT-systemet er og på hvilket nivå bedriftens IT-kompetanse ligger.
- Utvelgelse av ERP – man bør velge en ERP løsning som passer overens med bedriftens forretningsprosesser.
- Konsulentvalg og forhold – det kan være lurt å skaffe en ERP konsulent som bidrag til implementeringsteamet.
- Trening og redesigning av jobb – opplæring er kritisk for implementering. Det bør også vurderes hvordan implementering vil endre arbeidsforholdene og jobbeskrivelsene.
- Feilsøking og kriseledelse – fleksibilitet i ERP implementeringen er viktig, og det bør læres av uforutsette omstendigheter underveis, og man bør kunne takle uventede kriser underveis. Det bør gjøres feilsøking kontinuerlig underveis i implementeringsprosessen (Chambers et al. 2010).

## 2.3 Radio Frequency Identification (RFID)

*Radio Frequency Identification*, heretter kalt RFID, ble egentlig oppfunnet for bruk innen militæret på 1940 tallet, og har vært brukt til sikkerhetssystemer og liknende business aktiviteter siden 1960 tallet. Teknologien ble ikke kjent blant allmennheten før Wal-Mart annonserte at de ville ta i bruk teknologien. Wal-Marts mål var at alle deres leverandører skulle feste RFID brikker på alle paller og pakker som entrer kjedens distribusjonssenter (Blanchard 2010).

RFID teknologien skal gjøre forsyningskjeden mer ”gjennomsiktig” og oversiktlig. I følge Levary og Mathieu (2004) er RFID en trådløs teknologi som kan identifisere og spore produkter som er ute av syne og rekkevidde. Containere eller pakker som skal spores ved

RFID teknologi får påfestet en chip med sitt unike serienummer. Leseren av RFID brikken mottar signaler fra den RFID bærende enheten. Enheten identifiseres ved det unike serienummeret. I en database loggføres enhetens lokalisering til enhver tid. Man oppnår dermed en fullstendig oversikt over enhetens bevegelseshistorikk. Ved bruk av RFID teknologi forventes det en forbedring av lagerstatus, sporing, forvaltning av eiendeler, responsivitet og kundeservice (Setaputra et al. 2010).

RFID teknologien er ikke bare til å spore gjenstanders lokasjon, dette kan man allerede gjøre, ved hjelp av strekkoder og globale posisjonssystemer. RFID skiller seg ut fra vanlige strekkoder ved at teknologien kan lagre større mengder data. Dette gjøres ved hjelp av en *elektronisk produktkode* (EPC) innebygd i brikken. Dette muliggjør sporbarheten til varer, enten det gjelder tilbakekalling av produkter med feil, motarbeiding av piratkopiering, svinn eller det å finne varer på ”bakrommet” i butikk eller på lager (Blanchard 2010).

Ved å forbedre synligheten og detaljoversikten på lageret, kan RFID redusere sannsynligheten for at man opplever underlagring av varer. Dette vil forbedre kundeopplevelsen med bedre varetilgjengelighet og føre med seg mer salg for detaljisten. Andre fordeler ved å ta i bruk RFID er (Blanchard 2010):

- Automatisk varemottak gjør det mulig for detaljister å motta og distribuere varer raskere, mer korrekt og på en billigere måte siden de trenger mindre arbeidskraft.
- Ved RFID kan man fullføre varetelling på lager hurtig. I følge en studie utført av *Kurt Salmon Associates Project* kan man redusere oppsporing og telling av varer med 90 % på salgsgulvet, lagerrom og bakrom.
- Detaljister vil oppleve reduksjon av svinn. Forekomsten av at produkter blir stjålet fra lager og butikker vil bli redusert. Fordi det blir automatisk registrert når en vare forlater butikken uten å bli betalt for. Det kan settes i gang en alarm hvis ansatte forsøker å stjele produkter fra lager eller distribusjonssentre, dersom man legger til en slik alarmfunksjon i systemet.
- RFID gjør det mulig å foreta en full lagertelling hver dag, i stedet for hver fjerde til åttende uke som er vanlig ellers (Blanchard 2010).

Teknologien er dyr og dagens optimisme rundt RFID er basert på resultater fra småskala pilotprosjekter, og ikke ut ifra fullskala implementeringer. Mange bedrifter er derfor skeptiske til om RFID kan være av virkelig verdi (Blanchard 2010).

Teknologien har opplevd negativ oppmerksomhet fra aktivister som representerer grupper som ønsker å verne om individers rettigheter for privatliv. Frykten for RFID baseres på at RFID brikkene på klærne kan brukes til å spore personen som bruker klærne etter at varen er kjøpt i butikken. Demonstrantene er ikke imot riktig bruk av RFID, men imot farene for misbruk som RFID i teorien åpner for. Kleskjeden Benetton hadde i 2003 bestilt 15 millioner passive RFID brikker som skulle festes på klesplagg. Men bedriften gikk raskt tilbake på sine planer om bruk av teknologien etter at annonseringen ble møtt med sterk motstand av aktivist grupper som ville verne om private rettigheter. Benetton ble anklaget for å føre en *"Big Brother"* liknende taktikk, og motstanderne av dette ville sette i gang en *"Benetton Boycott"*. Selv om det i dag er mange bedrifter, også i klesindustrien som bruker RFID, tar Benetton også i dag sterk avstand fra bruk av RFID. På deres hjemmesider har de til og med en uttalelse om at de aldri har tatt i bruk RFID teknologi (Blanchard 2010).

## **2.4 Dataassistert Design (CAD) (Computer-Aided Design)**

CAD står for Computer-Aided Design og oversettes til Dataassistert Design på norsk. CAD programvarer har nesten et ubegrenset antall funksjonsområder: det kan brukes til å lage tegning av bygninger, maskindesign og skape layouter til moteplagg. Det vanligste bruksområde for CAD er innen arkitektur og bygningsprosjekter eller teknisk design utført av ingeniører. CAD programvarer har nylig fått sitt inntog i moteindustrien, men anvendelsen øker (Diamond).

Ifølge USA's *Bureau of Labour Statistics* benytter et økende antall designere nå overføringen fra håndskisser til data i sine designprosesser. Dette gjør det mulig for designere å se sine klesdesign i virtuelle modeller, og man kan ved hjelp av CAD skifte former på klærne underveis. Ved bruk av CAD sparer man tid, siden man ikke trenger å gjøre like mange justeringer av prototyper og prøver underveis (STAFF 2011).

CAD programvarer består av et vidt spekter av ulike verktøy som kan hjelpe designere med sin produktutvikling. Enkelte CAD programmer muliggjør 3D modellering av klesdesign,

mens andre programmer hjelper til med utvikling av mønstre, stoffdesign og design av broderier og utsmykninger (www.design-training.com 2011).

## **2.5 Motens livssykluser**

Mote er per definisjon et midlertidig syklisk fenomen som vinner aksept hos konsumenter for en bestemt periode eller situasjon. Moten utvikles i overensstemmelse med den teoretiske produktlivssyklusen, med en introduksjonsfase og adaptasjonsfase hos moteledere, en fase for økende aksept og vekst blant vanlige mennesker for en spesiell type mote, massekonformitet og modning, og til slutt nedgang i etterspørsel hos forbrukerne på grunn av foreldelse (Sproles 1981).

### **Motens livssykluser – i det lange løps tidsramme**

Det foreslås at endringer i motebildet fra et ekstremt ytterpunkt til et annet strekker seg over en periode på flere år. For eksempel kan kjolelengden gå fra å være ekstremt kort, til å bli lang, for å så bli kort igjen over en periode på flere tiår. I følge prinsipper fra historisk kontinuitet antas det at for hver ny motetendens er det en tendens som er utviklet med utgangspunkt i den foregående motetendensen. Nye moter kan dermed spås å ha relativt moderate endringer fra moten i nærmeste fortid, og det er liten sannsynlighet for at det vil oppstå revolusjonerende endringer i løpet av kort tid. For eksempel vil det være lite sannsynlig at forbrukere vil akseptere en moteendring fra kjoler som rekker til kneet til fotside kjoler i løpet av kort tid. Når det er sagt så er det vanlig med merkbare årligere endringer innen motens enkelte designelementer slik som ornamenter, farger og stoffmateriale. Markedsføringsbeslutninger må baseres på disse typer årlige endringer. Det antas at forbrukeres motstand mot moderate endringer innen silhuett og stil vil være liten (Sproles 1981).

Forbrukere i det moderne samfunn er positive og tiltrukket av variasjon og individualitet, og det vil derfor være sannsynlig at tilfeldige endringer i design av produserte varer vil bli møtt med positivitet blant forbrukere (Sproles 1981).

## **Motens livssykluser – i det korte løps perspektiv**

Man har også livssyklus perspektiver på en enkelt motetrend. Her har man forskjellige perspektiver som man kan bruke samlet for å analysere en spesifikk motetrends livssyklus. Et perspektiv konsentrerer seg om motedesignere, moteindustriens initiativtakere og andre forkjempere for nye trender. Et annet perspektiv tar utgangspunkt i forbrukerledere innen trendutvikling og prosessen rundt forbrukernes akseptdannelse for trenden. Det finnes en rekke flere perspektiver, fra *"piple ned teorien"* til teorien om *kollektiv utvelgelse* (Sproles 1981).

## **Hvordan moteindustrien påvirker nye trender**

Overlevelsen av moteindustrien er mulig ved at det kontinuerlig finnes stilendringer i motebildet. Hvert år eller sesong må en stor del av forbrukerne overtales eller frivillig erstatte gamle klær med nye uten at disse er ødelagte eller slitte. Historisk sett har moteindustriens aktører hatt en nærmest diktatorisk rolle i utviklingen av nye moter. Motedesignere og enkelte produsenter bruker massekommunikasjon av motetrender og designermerker på TV, i tillegg til tradisjonell motemedia. Masseproduserende kleskjeder dikterer trender uten intensjoner, når enkelte typer klær selges eksklusivt. Konsumenter får begrensede valgmuligheter for hvilke type klær de kan kjøpe, og kan på denne måten nærmest bli nødt til å følge de fremtredende trendene, gjennom begrensede valgmuligheter (Sproles 1981).

## **Hvordan konsumentatferd påvirker nye trender**

Mange fagpersoner, industrianalytikere og journalister neker for at det er mulig at moteindustrien kan diktere forbrukere til å akseptere trendendringer. I stedet hevdes det at forbrukere selv har muligheten til å ta lederskap i trendutviklingen når det finnes et rikt tilbud av ulike klesstiler i markedet. Sosiale normer for avslappet og passende bekledning, høy konkurranse i industrien og behovet for individualitet som konsumenter har er også med på å gi makt til konsumenter i trendutviklingen.

Det finnes fire konkurrerende teorier om konsumenters makt til å bidra til trendutvikling:

- Teorien om overklassens lederskap.
- Teorien om massemarkedet.
- Teorien om subkulturens innovasjon.
- Teorien om kollektiv seleksjon (Sproles 1981).



## Moteteorien om overklassens lederskap

Teorien om overklassens makt over trendutvikling beskriver et klassisk perspektiv på motens livssyklus. Teorien kan forklares i grove trekk ved den tyske sosialfilosofen Georg Simmels (1904) formulering:

*Sosiale former, klesdrakt, estetisk bedømmelse, hele stilen ved menneskelig uttrykkelse er konstant transformert av moten, på en slik måte, i midlertidig, at moten på disse områdene bare påvirker overklassen. Samtidig som lavere klasser begynner å kopiere deres stil, og på denne måte krysser grensen for avgrensningen av overklassen, slik at deres tegn på samhörighet og uniformitet opphører, går overklassen bort fra denne stilen og adopterer en ny stil, som på nytt igjen skal skille dem ut fra massene; og på denne måten fortsetter det. Naturligvis ser underklassen opp til overklassen og streber etter den, og de innehar minst motstridenhet overfor endringer innen mote; ren overfladisk imitasjon er lett å anvende....*

Denne teorien refereres til som "piple ned teorien" ("trickle-down theory") fordi den hevder at overklassens adopsjon av en klesstil blir imitert av den etterfølgende lavere klassen. Til slutt "piper klesstilen ned" til den laveste klassen og blir adoptert av denne klassen. Synet på moteinnflytelse som funksjon av klasse og velstand har en lang tradisjon som blir støttet opp gjennom historien og frem til i dag. I løpet av 1900-tallet har moteindustrien lagt stor vekt på eliteorientert mote, og mindre kjente designere og produsenter kopierer designeliten. De høyest ansette designerne får som regel mest redaksjonell publisitet i mote media (Sproles 1981).

Tidlig på 1900-tallet ekspanderte perspektivet på hvem som ledet utviklingen innen mote. Markedsføringsprofessor Nystrom konstaterte i 1928 at innflytelsen på motebildet hadde skiftet fra å ligge hos overklassen til å ligge hos "motebevisste sosiale grupper". Motekjøpemannen Daniels (1951) oppdaget at motens sykler hadde akselerert mye, da store deler av forbrukersamfunnet til samme tid ønsket de samme tingene på grunn av nye krefter i form av masseproduksjon, massekommunikasjon og endringer i livsstil (Sproles 1981).

## **Massemarkedsteorien**

Massemarkedsteorien beskriver hvordan masseproduksjon sammen med massekommunikasjon fører til at informasjon om nye trender blir tilgjengelig for alle sosialøkonomiske klasser samtidig. Slik kan alle følge med på moten og adoptere nye trender og stiler samtidig, uavhengig av klassetilhørighet. Massemarkedsteorien er basert på prinsippet om at nye trender og stiler adopteres fra den sosiale gruppen individet hører til. Dette prinsippet fikk en større anerkjennelse etter at Katz og Lazarsfeld (1955) bidro med sitt klassiske studie om opinionslederskap. Det ble antatt at individer først og fremst så på sine venner og andre mennesker med tilhørighet i samme sosiale gruppe som seg selv for inspirasjon til eget stilvalg (Sproles 1981).

## **Teorien om subkulturens innovasjon**

Det eksisterer ikke forskning på subkulturens påvirkning på trendutvikling, men man kan tillate seg spekulasjoner rundt deres påvirkning. Subkulturer vil mest sannsynlig ikke ha innflytelse på motebildet på grunn av gruppens status, klasse eller prestisje da slike grupper som oftest rangeres lavt under disse målene. Det er heller gruppens streben etter å skape sin egen stil på en kreativ måte som skiller dem fra andre sosiale grupper. Gruppens stil kan få oppmerksomhet fra omverdenen i form av beundring av gruppens kreativitet, kunstneriske utøktethet eller relevans for samtidens livsstil. Trenden skapt av en subkultur kan dermed bli adoptert av resten av massemarkedet (Sproles 1981).

## **Teorien om kollektiv seleksjon**

Denne teorien foreslår at et hvilket som helst individ kan skape trender dersom han/hun er kreativ og innovativ, forutsatt at deres nyskapende valg er i tråd med samtidens sosiale klima og livsstiler. Sosiolog Blumer (1969), en sosiologi teoretiker innen kollektiv atferd, foreslår i selskap med andre analytikere at innflytelsen på motebildet ikke ligger hos overklassen. Dannelsen av nye trender oppstår heller ut ifra en prosess av kollektiv utvelgelse, der den kollektive klessmaken formes av mange mennesker. Under prosessen vil mange stiltyper konkurrere mot hverandre om å vinne aksept hos forbrukerne. Stilene som passer best overens med den allerede eksisterende trenden hos forbrukere vil få konkurransefortrinn ved å få økende forbruker aksept, og vil etter hvert vokse frem som den nye moten (Sproles 1981).

## **Hvordan anvendes kunnskap om motens livssykluser i moteledelse**

Konseptet motelivssykluser blir brukt av produsenter og detaljister innen moteindustrien, men aktørene forholder seg til konseptet på en intuitiv måte, i stedet for å fordype seg i vitenskapen bak. Det er vanlig at klesprodusenter hver sesong velger å produsere og tilby mange ulike stiltyper. Det tilbys klær i etablerte moteriktige stiler, klassiske klær, innovativt designede klær, og mer eksotiske klær som fungerer mer som markedsføring enn som salgsforfremming. Kleskjeder utvikler sine egne sortimentsstrategier, der man velger hvor mange prosent man skal sette av til de ulike sortimentskategoriene. Valget av hvor mye de ulike stil kategoriene får tildelt baseres ofte på usikre forventninger til forbrukerpreferanser hos innkjøpere. Fordelingen utover de ulike stil kategoriene er også en måte å spre risikoen utover de ulike stilene. Dersom kleskjeder satser på bare én type stil kan de risikere å bomme helt slik at de ikke får solgt nok til å overleve i markedet (Sproles 1981).

For produsenter og detaljister som utvikler sortimentsstrategi er det viktig å ha kjennskap til hvor de ulike stilene befinner seg i sin livssyklus. Holder etterspørselen på å dale for en stil, er det viktig at produsenter og detaljister er bevisst på dette, og ut ifra denne kunnskapen velger å tilpasse produksjonsvolumet. Men det kan være vanskelig å ha et tilstrekkelig perspektiv på ulike stil typers livssykluser, da mye av planleggingen i moteindustrien er sesongbasert, og spenner over kortere perioder, mens motens livssykluser spenner seg over flere år (Sproles 1981).

Prognoser i industrien baserer seg mye på intuisjon, og lages av personer som sies å ha en god "*feeling*" av hva som skjer og vil skje fremover i markedet. Tendensen er at personer med ledende stillinger i denne industrien er skeptiske til at vitenskapen kan bidra med innsikt i moteindustriens trendutvikling. Historisk data sier noe om fortiden og er ikke en god nok kilde til å spå fremtiden. Vitenskapen har derfor mye å bevise for å aksepteres som anvendelig av moteindustriens aktører (Sproles 1981).

## 2.6 Design - En måte å skille seg ut i markedet

I et marked der likhet er normen, oppnås suksess gjennom differensiering. Ved å tillegge et produkt en unik verdi kan det øke sin popularitet hos enkelte kundegrupper. Gjennom differensiering kan bedrifter oppnå et temporært monopol når de tilbyr noe som ingen andre kan tilby på markedet. Gjennom siste halvdel av 1900-tallet er teknologisk innovasjon blitt mer og mer allemannseie på markedet. Det oppsto en ny måte å skille seg ut på. Denne nye måten besto i organisasjonell innovasjon i form av blant annet *Just-in-time fenomenet*, *reengineering*, *ISO 9000*, *kanban*, *outsourcing*, *nedbemanning* og *lean produksjon*. I dag kan ikke bedrifter konkurrere kun ved geografisk beliggenhet, teknisk innovasjon eller organisasjonsstruktur. Konkurransafortrinn ved ovennevnte faktorer kan som oftest kun forventes å vare over en kort periode, og er derfor ikke en langsiktig måte å konkurrere på (Nordstrøm & Ridderstråle 2004).

Etikk, estetikk, følelser og fantasi har mer å gjøre med menneskers begjær, intuisjon og lidenskap enn logisk tenkning. Design innebefatter disse elementene, og handler om sannhet, kjærlighet og skjønnhet. Riktig design er i økende grad avgjørende for hvorvidt en bedrift oppnår suksess. Gjennom unik design kan bedrifter skape en sensasjonell strategi som skiller dem ut fra alle konkurrentene. Det finnes mange eksempler på bedrifter som har tiltrukket sine kunder gjennom design som formidler innovative visjoner. Som IKEA med sin visjon om *"god design, god funksjon og god kvalitet"*. Visepresidenten, Ron Jønson, for billigkjeden Target som har samarbeidet med flere kjente designere har uttalt at *"Kunder responderer virkelig til produkter som involverer nytenkning og som taler til deres sjel"* (Nordstrøm & Ridderstråle 2004).

Tenker man historisk på konkurranse i markedet, var konkurranseforholdene tidligere underlagt endelige dimensjoner. I dag er det nærmest ingen grenser for hvor langt man kan gå for å skille seg ut ved å designe vakre og tiltrekkende produkter. Det som var enkelt med endelige dimensjoner er at disse kan måles og de er derfor ikke uklare. I dag er det veldig enkelt for bevisste forbrukere å sammenlikne priser, kvalitet, og tekniske egenskaper ved å søke opp produkter på internett osv. Denne overfloden av informasjon som gjør det lett å sammenlikne ulike aktører på markedet, forsterker forbrukernes "diktatoriske makt" over hva de kan kreve av produsenter. Design er på den andre siden subjektiv, og hvilke produkter som er vakre og stilige varierer ut ifra hvilken person du spør. Derfor bør det også tilbys ulike typer produktdesign, ettersom ulike forbrukere faller for ulike typer design. I dagens marked

gjelder det ikke å være middels akseptabel, man må være spektakulær for sin kundegruppe. I et marked av overflod er det bedre å være svært populær blant 10 % av forbrukerne, mens resten ikke kan fordra produktet, enn at alle forbrukerne synes at produktet er så vidt akseptabelt (Nordstrøm & Ridderstråle 2004).

Dimensjon	Fra	Til
Strategi	Konkurrerende	Sensasjonell
Mål	Være et steg foran alle andre	Spille et helt annet spill enn andre
Implementering	Endelige dimensjoner	Uendelige dimensjoner
Syn på kunden	Objektiv – rasjonell	Subjektiv – følelsesmessig
Hvordan tilby mening	Alt til alle	Noe til noen

**Tabell 3 Endring i bedriftstankegang**

*Oversikt for hvordan bedrifter kan ha en overgang fra å tenke rasjonelt til emosjonelt i forhold til konkurranse (Nordstrøm & Ridderstråle 2004).*

Når kunder i dag kan gå til butikken med mobil som har tilgang på internett, kan kunden raskt på stedet søke opp produktet på nett, og finne ut hvor han kan få kjøpt varen til lavest pris. Butikkene må svare med å forvandle butikkopplevelsen til en opplevelse fylt av estetikk og underholdning. Når Tom Ford (tidligere kreativ direktør for *Gucci*) skulle åpne en ny *Gucci* butikk beskrev han visjonen for den slik:

*”Butikkinngangen skal nesten likne en scene, den skal skape en sensasjon som likner den man får når man entrer en fantastisk restaurant. Samtidig må den ha luksusen til en elegant moderne residens, slik at du føler deg fullstendig innhyllet og avslappet”.*

Arkitekten bak *Guccis* butikkprosjekt, Bill Sofield, tilføyer:

*”Siden så mye av Guccis image er bygd rundt arkitektur, det være seg markedsføring eller klærne, tillater det oss å skape et helt nytt designvokabular ved butikkene som taler til en global kunde” (Nordstrøm & Ridderstråle 2004).*

En designdrevet bedrift som bruker følelser og fantasi som konkurransefortrinn må sikre variasjon og mangfold blant produktene de tilbyr sine kunder. Men når man skal sikre en variasjon blant bedriftens produkter er det viktig at variasjonen tar utgangspunkt i klare og

solide verdier, og en sterk bedriftskultur. I slike bedrifter er det viktig at alle ansatte har riktig holdning, og at de kan utfylle hverandre med innspill og kreativitet for å komme frem til gode designløsninger som harmoniserer med bedriftens grunnleggende verdier (Nordstrøm & Ridderstråle 2004).

Man kan kategorisere kundegrupper som med bilder fra tidligere tiders stamme inndeling. Disse var knyttet til geografiske områder. Dagens nye stammer av kunder er ikke knyttet til et bestemt sted, men er heller globale og basert på bestemte typer personkarakteristikk, interesser og sosial tilhørighet. Disse globale stammene består av mennesker med tilknytning til hverandre uavhengig av hvor de ble født. En bedrift med produkter som rettes mot en kunde som kategoriseres innenfor en stamme må dermed kommunisere sammenfallende verdier og holdninger som denne kundestammen (Nordstrøm & Ridderstråle 2004).

Innenfor disse kundestammene finnes det selvsagt forskjeller mellom individene. Bedriftene bør derfor ta hensyn til disse forskjellene gjennom å tilby skreddersydde løsninger for spesifikke kundeønsker. Bedrifter må derfor være rede til å tilfredsstille mikromarkeders ønsker og behov. Altså markeder bestående av et relativt mindre antall individer enn massemarkedet. Det er nå vanlig at forbrukere velger produkter som kan si noe om dem selv, altså uttrykke noe som er spesielt og særegent – som skiller dem fra andre. Et eksempel på hvordan en bedrift har tilpasset seg mangfoldet av personlige preferanser i markedet er *3M's "post-it" lapper*. Disse lappene kommer nå i 18 farger, 27 størrelser, 56 former og 20 dufter. Til sammen utgjør dette mer enn en halv million kombinasjonsmuligheter. Eller se til *Mattels* kjente dukke, *Barbie*, som nå kommer i 15 000 ulike kombinasjoner – der klesplagg, farge, hårfrisyrer og navn kan endres til en pris av 40 dollar. Markedet blir i det hele tatt mer og mer orientert mot individets personlige preferanser. Neste skritt mot skreddersydde løsninger er en-til-en design, en-til-en produksjon, en-til-en markedsføring, altså én kunde – én løsning. Muligheter for skreddersydde løsninger blir større ved hjelp av utviklede verktøy som *dataassistert design (CAD)* og *dataassistert produksjon (CAM)*. Bedrifter kan på en langt enklere måte enn tidligere bevege seg fra standardiserte løsninger til personlige løsninger, og fra masseproduksjon til fleksibel produksjon. Det nye markedet går mot "*masse-skreddersøm*" av løsninger (Nordstrøm & Ridderstråle 2004).

## 2.7 Boston Matrisen (BCG matrisen)

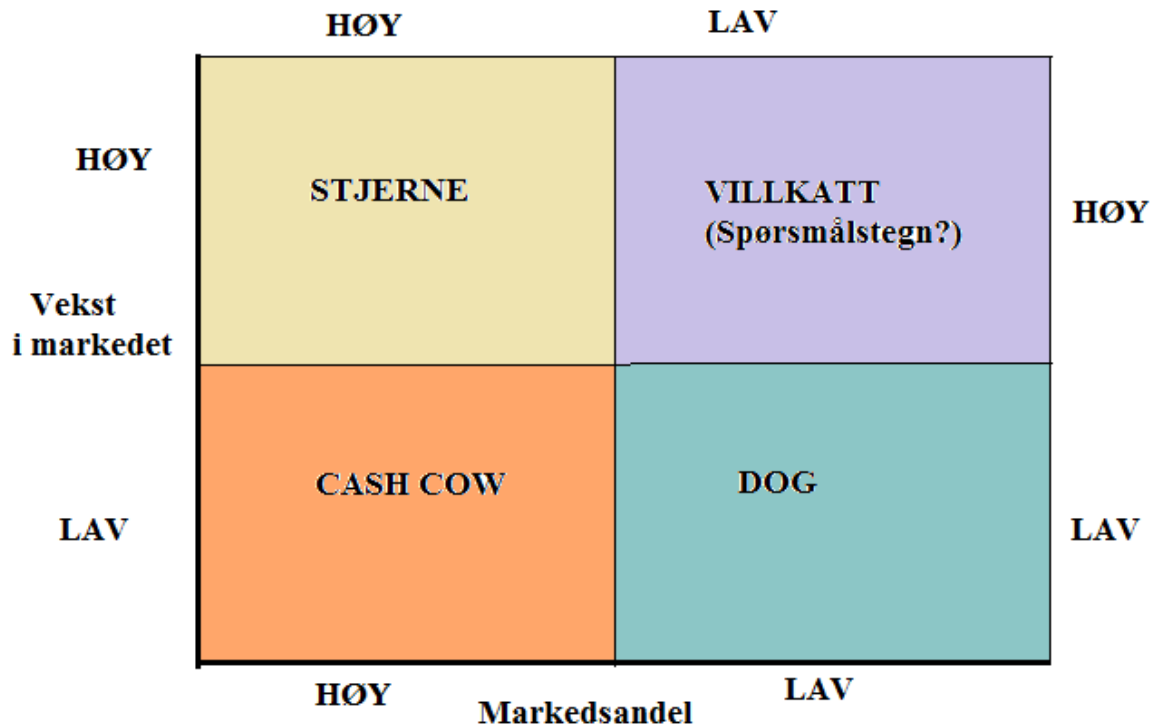
På slutten av 1960 tallet utviklet grunnleggeren av *Boston Consulting Group (BCG)*, Bruce Henderson sin egen portofoliomatrise som påvirket forretningsverdenen betydelig. Henderson kom først opp med *erfaringskurven* som beskriver sammenhengen mellom kostnader og frekvensen av en aktivitet. Regelen er at enhetskostnaden for en arbeidsoppgave reduseres med antall ganger arbeidsoppgaven blir utført. I den velkjente *BCG matrisen* ble *erfaringskurven* kombinert med relativ markedsandel og *livssykluskurven*. Symboler som ble brukt i matrisen for å symbolisere markedsposisjoner er "*dogs*", "*villkatter*" (også "*spørsmålstejn*" blir brukt som symbol for denne posisjonen), "*stjerner*" og "*cash cows*". "*Villkatter*" er kategorien for produkter med usikker etterspørsel, og man vet ikke om produktet vil kunne bli en potensiell salgssuksess eller flopp. "*Villkatter*" har lav markedsandel men høyt salgsvækstpotensial. "*Stjerner*" er produkter som har en stor markedsandel og høy salgsvækst. "*Stjerner*" er på vei mot modningsfasen. "*Cash cows*" har høy markedsandel men liten salgsvækst. "*Cash cow*" produkter er i modningsfasen. "*Dogs*" er produkter med lav markedsandel og er ikke i vekst. "*Dogs*" produkter er produkter som har en dalende etterspørsel, og er i ferd med å bli utdatert på markedet (Karløf & Løvingsson 2005).

"*Dogs*" og "*stjerner*" skal karakteristisk sett ha en moderat positiv eller negativ kontantstrøm. "*Cash cows*" skal gi svært god kontantstrøm, mens "*villkatter*" har negativ kontantstrøm. Ifølge teorien skulle kontantstrømmen sikres gjennom "*cash cow*" produkter, og med disse pengene skal man investere i "*villkattene*" for å øke sin markedsandel og for å oppnå et sterkt konkurransefortrinn i markedet. Ved å investere i "*villkattene*", skal disse produktene utvikle seg til "*stjerneprodukter*" med stor salgsvækst og markedsandel. Ettersom markedet slutter å vokse for det bestemte produktet vil det forflytte seg over til kategorien "*cash cows*" og videre til "*dogs*" (Karløf & Løvingsson 2005).

Den underliggende tanken ved *BCG matrisen* er at det er best å dominere med sin markedsandel når markedet er modent. De grunnleggende tankene er som følger:

- Profitten for en bedrift er størst når markedet er modent.
- Med en dominerende markedsandel får man høyt akkumulert produksjonsvolum.
- Ifølge *erfaringskurven* leder høye produksjonsvolumer til lave produksjonskostnader per enhet.

- Man kan utnytte de lave produksjonskostnadene til enten å redusere prisene og dermed øke sin markedsandel, eller man kan øke sin profittmargin (Karløf & Løvingsson 2005).



Figur 3: BCG Matrisen (Karløf & Løvingsson 2005).

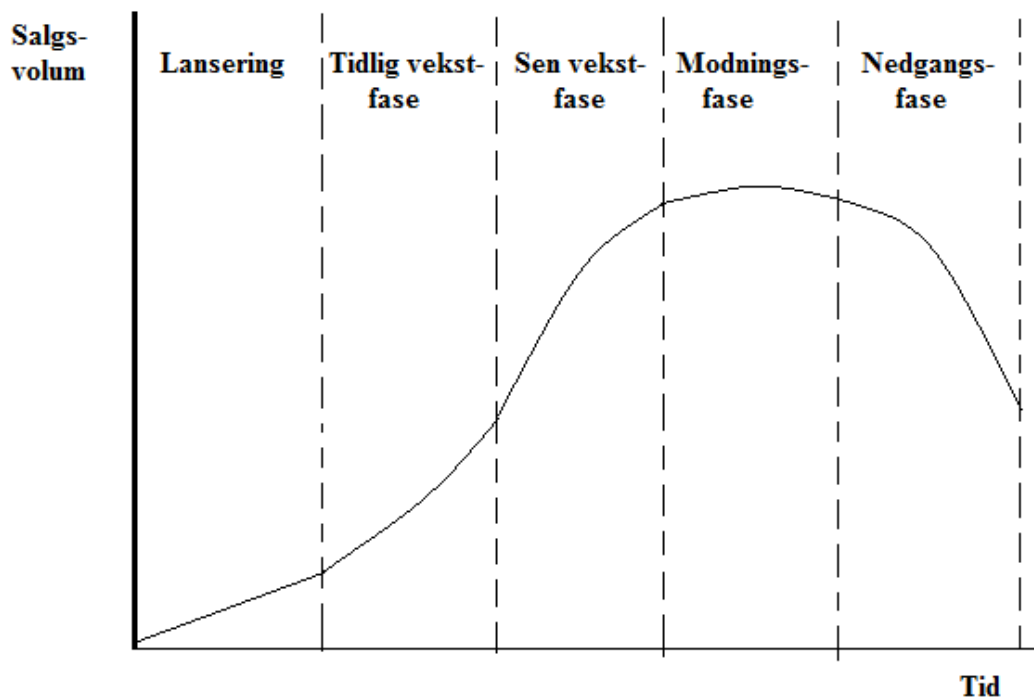
## 2.8 Produktlivssyklusen

Produktlivssyklusen er en av de mest brukte analyseverktøy i forbindelse med de ulike stadiene under utvikling av forretningsaktiviteter, produktlinjer eller et individuelt produkt. Syklusen visualiseres vanligvis som en salgskurve langs en tidshorisont fra produktlansering frem til produktet går ut av markedet. Produktlivssyklusen spenner normalt over 5 spesifikke faser:

1. Lansering av produktet
2. Tidlig vekstfase
3. Sen vekstfase
4. Modningsfase
5. Nedgangsfase



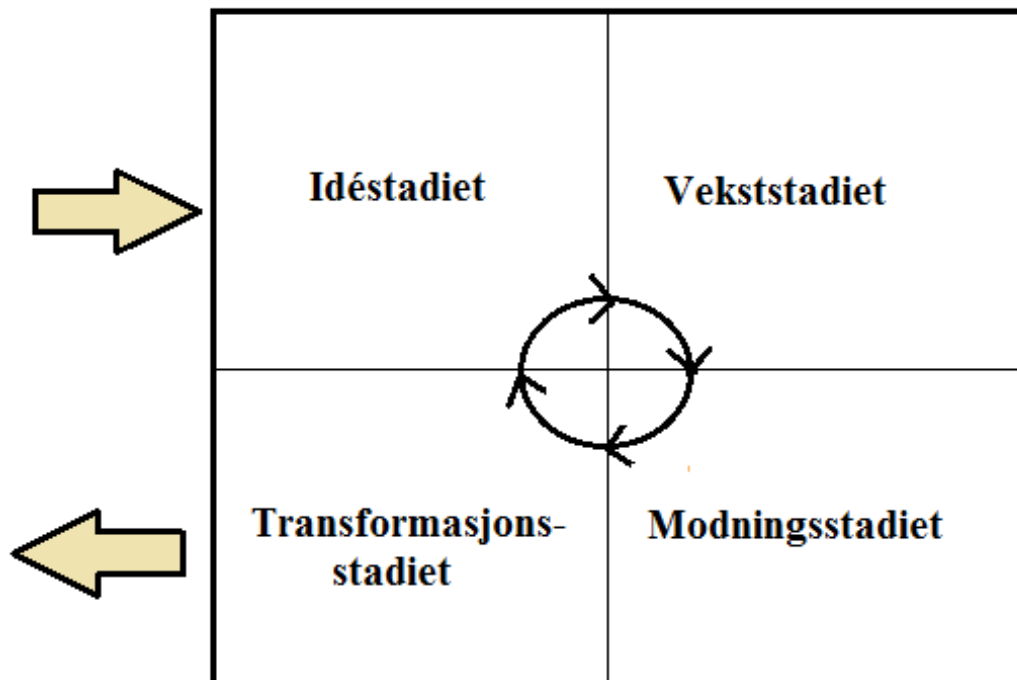
Produktlivssyklusen starter vanligvis med en innovasjon. I løpet av lanseringsfasen jobber bedriften hardt for å overbevise sin kundemålgruppe om deres produkts konkurransemessige fortrinn, men bedriften når normalt bare ut til et fåtall av sine potensielle kunder. Etter hvert danner det seg en gradvis økende interesse for produktet, og salget øker med en akselererende hastighet. På dette tidspunktet er produktet i sin tidlige vekstfase. Deretter følger den sene vekstfasen, med en fortsettende vekst, men i et lavere tempo. På et tidspunkt når produktet sin modningsfase, som visualiseres som et plattå i produktlivssyklusen. Her er vekstraten redusert og går mot null % vekst, og salgsvolumet avhenger av forbrukernes behov for erstatning av produktet. Til slutt entrer substitutter markedet som leder forbrukerne fra det originale produktet, og salget begynner å dale. Den dalende salgskurven fortsetter inntil produksjonen opphører (Karløf & Løvingsson 2005).



**Figur 4: Utviklingen av salgsvolumet i de fem fasene i løpet av produktlivssyklusen (Karløf & Løvingsson 2005).**

Man kan beskrive produktlivssyklusen ved hjelp av en matrisemodell med 4 rader som hver representerer ulike stadier i produktlivssyklusen. De 4 stegene er som følgende:

1. **Idéstadiet:** Produktet er på dette stadiet ikke entret markedet. Her eksisterer produktet i form av en utviklet idé eller prototype. Her vurderer man hva som skal prioriteres, innpakning og produktlansering etc.
2. **Vekststadiet:** På dette stadiet øker etterspørselen etter produktet raskt, og produktet har ennå ikke nådd sitt fulle markedspotensial. Det bør her satses på å tilby produktet til en større målgruppe.
3. **Modningsstadiet:** På dette stadiet er produktet blitt stabilisert og modent i markedet. De fleste salgene handler nå om gjenkjøp av varen. Her finner man etablerte produkter som bringer inntekter til bedriften, uten at produktet nødvendigvis er aktuelt for fremtiden. Det man konsentrerer seg mest om her er å gjøre produktleveransen mest mulig effektiv.
4. **Transformasjonsstadiet:** Etterspørselen etter produktet begynner å falle på dette stadiet. Her jobbes det enten med å endre eller utvikle produktet slik at man går tilbake igjen til idéstadiet, eller så slutter man helt med produksjon av produktet (Karløf & Løvingsson 2005).



**Figur 5:** Produktlivssyklusen som matrise modell, inndelt i 4 stadier (Karløf & Løvingsson 2005).

## 2.9 Quick Response (QR)

Quick Response er en strategi som har sin opprinnelse på midten av 1980-tallet da man forsøkte å finne en løsning på problemet med de lange ledetidene fra produktdesignfasen frem til varene var tilgjengelige i butikkene. Bedrifter på denne tiden strebet etter å vedlikeholde eller forbedre sitt kundeservicenivå samtidig som de ville redusere sine lagerinvesteringer. Quick Response strategien ble utviklet for å redusere ledetiden og for å skape forsyningskjeder som var mer responsive ovenfor kunders etterspørsel etter motevarer. Fisher og Raman (1996) beskriver Quick Response, heretter kalt QR, som en strategi som skal redusere produksjons- og distribusjonsledetiden innen moteindustrien. Forskerne viser til hvordan et vidt spekter av ulike metoder kan brukes til ledetidsreduksjon. Som for eksempel innføring av ulike informasjonsteknologier, forbedrede logistikk-løsninger og avanserte produksjonsteknikker (Drake & Marley 2010).

Moteindustrien kan ha ledetider på over et år, og blir dermed nødt til å lage prognoser på etterspørsel lenge i forkant av den aktuelle sesongen som planlegges. Dette medfører at prognosene ofte vil inneholde store prognosefeil på grunn av eksogene variabler som påvirker etterspørselen underveis. Prognoser som blir laget nærmere i tid til den fremtiden som skal forsøkes forutsett, blir mer nøyaktig enn prognoser som lages lenge i forkant av salgssesongen. Det er mindre sjanse for at eksogene variabler får tid til å påvirke etterspørselen for prognoser i det første tilfellet. På grunn av motevarers korte levetid er det stor risiko forbundet med lageravgjørelser. Det å ha for mye på lager gjør at man må selge usolgte varer til redusert pris på slutten av salgssesongen. I motsetning til mange andre industrier, kan ikke moteindustrien beholde lager av varer fra en sesong og selge den i neste. Tanken bak QR er at den reduserte ledetiden skal bidra med mer fleksibilitet og responsivitet i forsyningskjeden. Ved QR metoder kan man utsette eller endre produksjonsordrene til et tidspunkt som ligger nærmere salgssesongen. Den ekstra tiden kan hjelpe detaljister med å samle mer informasjon om etterspørselen i markedet, slik at man får prognoser med mer nøyaktighet og mindre prognosefeil. Blackburn (1991) har gjennomført en casestudie som viser at en reduksjon fra 6 til 4 måneders prognosehorisont førte til at prognosefeilene ble redusert fra 40 til 20 %. Ved å forbedre prognosenøyaktigheten kan man oppnå god produkttilgjengelighet i markedet og samtidig redusere antall varer som må selges til nedsatt pris på grunn av overlagering (Drake & Marley 2010).

Det er ingen tilfeldighet at QR oppstod på midten av 1980-tallet, for det var på denne tiden *business-to-business (B2B)* kommunikasjonsteknologier som *electronic data interchange (EDI)* og *point-of-sale (POS)* terminaler i butikker kom på banen. For å kunne ha kontroll på en hel forsyningskjede er det viktig å ha tilgang på informasjonssystemer som deler informasjon både oppstrøms og nedstrøms. Men det må nevnes at slike systemer krever store investeringer, og i tillegg kan det oppstå konflikter mellom ulike aktører i forsyningskjeden. Konflikter som kan oppstå på grunn av at noen aktører mener at de ikke får noen goder ved å bli med på en slik implementering, og i noen tilfeller kan aktører frykte at QR implementeringen vil føre med seg ulemper. Problemet med incentiver er at det ofte er enkelte deler av kjeden som drar mest nytte av QR systemet. Det er viktig at de som styrer bedriftens forsyningskjede er klar over dette, slik at de kan forsøke å koordinere kjeden på en slik måte at fordelene ved QR deles jevnt utover forsyningskjeden (Drake & Marley 2010).

QR programmer starter på butikknivå. Butikkene har evnen til å samle sanntidsdata på salget ved å bruke *POS* terminaler. I følge Larson og Lusch (1990) adopterte store deler av klesindustrien symbologien for universal produktkode (UPC) som allerede var populær i matbransjen. I tillegg til å samle salgsdata skal denne informasjonen kunne deles oppstrøms i forsyningskjeden med de ulike partnerne for at informasjonen skal kunne brukes til å ta riktige avgjørelser på operasjonell basis. På midten av 1980-tallet var det vanlig å dele salgsdata med partnere oppstrøms i forsyningskjeden ved bruk av EDI. Dette blir også brukt i dag, og man kan nå også dele salgsdata via sikre internett forbindelser. I følge Lee m.fl. (1997) og Yu m.fl. (2001) kan *bullwhip-effekten* reduseres ved at *POS* data blir tilgjengelig for alle aktørene i forsyningskjeden, fordi alle aktørene da kan basere sine produksjons- og lagerbeslutninger på etterspørselsinformasjon blant forsyningskjedens slutt kunder i sanntid (Drake & Marley 2010).

I følge Chopra og Meindl (2007) må ikke et fullstendig QR system implementeres på en gang, men dette kan skje gjennom en prosess over flere trinn. På denne måten kan man fullføre hvert trinn, før man går over til neste, og man kan fordele investeringen utover de ulike trinnene. Palmer og Markus (2000) har laget et forslag til hvordan man kan fordele QR implementeringen utover 4 trinn. For hvert trinn kreves en høyere andel teknologiske ressurser og behovet for samarbeid mellom de ulike forsyningspartnerne øker for hvert trinn. De fire trinnene er som følger (Drake & Marley 2010):

QR trinn 1: Ved å bruke strekkoder og UPC produktmerking kan man samle POS data. Det blir da mulig å sjekke pris automatisk i tillegg til andre former for kundeservice, og det blir mulig å overføre innkjøpsordre til leverandører via EDI teknologi (Drake & Marley 2010).

QR trinn 2: Etablering av systemer for automatisk lagerpåfyll basert på POS salgsdata for å dra lager nedstrøms, lage felles salgs- og lagerprognoser, og utvide bruk av EDI til også å omfatte sending av fakturaer, rapporter om ordrestatuser, og tidlig varsling av skiping (Drake & Marley 2010).

QR trinn 3: Foreta en integrasjon mellom POS data og felles prognoser. Dette brukes til å lage en planleggingsprosess, og å gjennomføre forbedring av distribusjonsprosesser ved å lage et system for sporing av containere og *cross-docking operasjoner* (Drake & Marley 2010).

QR trinn 4: Gi ansvar for lager til leverandører. De ulike ansvarsområdene inkluderer måloppnåelse og styring av hylleplass. Det foregår en bevegelse mot sesongløs butikkvirksomhet, hvor alle produkter kan være tilgjengelige hele året og detaljister trenger ikke å planlegge for spesifikke motesesonger flere måneder i forkant (Drake & Marley 2010).

For at en forsyningskjede med alle sine aktører skal fungere i det lange løp, må incentiver for deltagelse i et QR program fordeles utover hele forsyningskjeden. Godene som QR bringer med seg må altså fordeles utover de ulike delene av forsyningskjeden. Hvis ikke dette er tilfelle, vil aktører som kommer dårlig ut av programmet velge å forlate samarbeidet med resten av forsyningskjedens aktører. For en vellykket QR gjennomføring, må alle aktører sikre seg at programmet er *Pareto-forbedrende*. Programmet er *Pareto-forbedrende* dersom ingen av aktørene i kjeden kommer dårligere ut av partnerskapet enn tidligere ved å delta i programmet, og minst en aktør vil oppnå en forbedring. Dersom programmet ikke oppfyller dette kravet, vil det ikke være bærekraftig i det lange løp (Drake & Marley 2010).

### **2.9.1 Hvordan sikre en Pareto-forbedrende innføringen av et QR program i forsyningskjeden**

I de fleste tilfeller vil fordelene ved innføring av et QR program komme detaljistene til gode. Fordeler som mindre underlagring i løpet av sesongen, i tillegg til at færre varer blir solgt til redusert pris på grunn av at man har redusert overlageringen gjennom sesongen. Dette på grunn av at man gjennom QR kan tilpasse tilbudet etter etterspørselen mer nøyaktig. Ko m.fl.(2000)

fant ut at en produsents velvillighet til å være med på å innføre QR teknologi er avhengig av om produsenten oppfatter at innføringen vil føre til goder han får nytte av. På denne måten er det i detaljistens interesse å overbevise produsenten om at innføringen vil bringe ham fordeler. I visse tilfeller blir det da nødvendig at detaljisten gjør forsyningskjeden *Pareto-effektiv* ved å dele noe av risikoen rundt foreldelse av varelageret med produsent. Detaljister kan dele risikoen med produsenter gjennom servicenivå forpliktelser eller volumforpliktelser som detaljisten må overholde. Produsenten sikres da et minimums nivå av profitt, og får dermed fordeler ved deltakelse i QR programmet (Drake & Marley 2010).

Leverandører i en forsyningskjede kan få flere fordeler ut av et QR program som for eksempel redusert mengde papirarbeid, integrasjon med sine kunder gjennom linker via EDI og internett, bedre prognoser, og økte salgsvolumer med sine QR detaljister. I følge Giunipero m.fl.(2001) kan fordelene nevnt ovenfor være nok i seg selv til å overbevise leverandører til å bli med i QR programmet, til tross for at dette kan føre til en noe lavere forventet profitt enn tidligere (Drake & Marley 2010).

Problemet med at hver unike bedrift i forsyningskjeden har sine separate insentiver som ikke er koordinert med forsyningskjedens endelige mål, kan elimineres ved at man omformer forsyningskjeden fra å bestå av separate selvstendige enheter, til å bli en hel integrert forsyningskjede. Slik blir produsent og detaljist leddene en del av samme bedrift, og de to leddene blir avhengig av den andres suksess for å oppnå egen suksess. Det finnes også et alternativ til vertikal integrasjon. Det er også bedrifter som har valgt heller å integreres på en praktisk måte gjennom nært samarbeid på tvers av forsyningskjeden, uten at kjeden blir en og samme bedrift (Drake & Marley 2010).

## **2.9.2 Informasjonssystemer under QR programmer**

I følge Lo m.fl.(2008) har man et vellykket QR system dersom systemet fanger opp data om daglige transaksjoner raskt. Systemet bør ha løsninger, inkludert IT-løsninger, som sikrer forbedring av informasjonsdeling, lagerhåndtering, leveringer og søknadsbehandlinger. IT strategier skal i forbindelse med QR implementering sikre og ivareta effektiv og tidsnok informasjonsdeling gjennom hele forsyningskjeden. En vellykket implementering av et QR program er avhengig av at forsyningskjedens ulike aktører oppnår å dele sin informasjon med resten av kjeden på en hurtig og korrekt måte. Med IT løsninger kan man med det registrerte

datamaterialet fra hele forsyningskjeden foreta analyser av hvilke endringer som vil maksimere forsyningskjedens totale profitt (Setaputra et al. 2010).

### 2.9.3 Fast Fashion: QR og Forbedret Design (Enhanced Design)

*Fast fashion* kombinerer QR produksjon og *forbedret design*. Målet er at det både produseres trendige produkter som er oppdaterte på det aller siste som har skjedd i motebildet, og samtidig bruke korte ledetider til å matche tilbud med etterspørsel. Ved *forbedret design* kan man redusere sannsynligheten for at forbrukere handler strategisk. En forbruker handler strategisk når han/hun velger å utsette kjøpet til senere, i håp om å få kjøpt varen til nedsatt pris på et senere tidspunkt i sesongen. Med *forbedret design* kan man øke verdien av varen i forbrukerens øyne, og forbrukeren vil være mindre villig til å vente på en prisreduksjon av frykt for at det ikke skal være mer igjen av varen. QR har som mål å redusere graden av det å måtte selge varer på salg, ved at man tilpasser tilbud og etterspørsel mer nøyaktig. QR og *forbedret design* kan samvirke både som komplement og substitutt, men den komplementære effekten av samvirket dominerer (Cachon & Swinney 2011).

Generelt inneholder *fast fashion* systemer to komponenter:

1. Korte ledetider for produksjon og distribusjon, slik at tilbudet er mest mulig lik etterspørselen. Dette sikres gjennom QR-teknikker.
2. Moteriktige produkter på et høyt trendmessig nivå. Dette sikres gjennom forbedret design teknikker (Cachon & Swinney 2011).

Korte ledetider oppnås gjennom en kombinasjon av:

- Lokal produksjon med nærhet til markedet.
- Informasjonssystemer som leverer momentan lageroversikt og iverksetter rettidige og hurtige etterfyllingsordre.
- Raskere distribusjonsmetoder (Cachon & Swinney 2011).

Det antas at dersom alt annet holdes likt, vil produkter med *forbedret design* være av høyere verdi for forbrukere. Dette gir høyere betalingsvilje. Bedrifter kan derfor utnytte denne økningen av betalingsvillighet til å ta høyere priser for disse klærne i forhold til mer konservative klær. *Forbedret design* er dyrt, og krever faste kostnader i form av designteam, trendspottere, og kapasitet til å foreta raske prototyper. Variable kostnader som følger med

*forbedret design* kan være arbeidsintensiv produksjon eller dyr lokal arbeidskraft. Derfor må bedrifter som vurderer å starte med forbedret design overveie om dette vil føre til en stor nok økning i betalingsvillighet til å forsvare de økte faste og variable kostnadene dette bringer med seg (Cachon & Swinney 2011).

Man kan si at QR reduserer den forventede nytten ved å utsette kjøpet for å vente på en prisreduksjon, og *forbedret design* øker den umiddelbare nytten ved å kjøpe produktet til full pris. Ved å bruke QR og *forbedret design* samtidig kan bedrifter sikre at forbrukere blir mindre fristet til å utsette kjøpet, i tillegg til at de kan bli villige til å betale en høyere full pris (Cachon & Swinney 2011).

#### **2.9.4 Kategorisering av 4 ulike forsyningskjede systemer: Tradisjonell, Quick Response, Forbedret Design og Fast Fashion**

Man kan grovt sett dele inn forsyningskjedene i 4 kategorier basert på produksjonsforhold og designet til klærne bedriften lager:

- Et tradisjonelt system er vanlige bedrifter med lange ledetider og standard design evner.
- QR systemer har ikke *forbedret design*, men har betydelig reduserte ledetider.
- Et *forbedret design system* har evnen til å designe klær som er mer trendig og har en høyere moteverdi. Systemet øker kundens betalingsvillighet, men har lange produksjonsledetider.
- Fast fashion systemer er en blanding av både QR og *forbedret design*. Kjente kjeder som Zara, Benetton og H&M opererer i stor grad i henhold til *fast fashion teorien* (Cachon & Swinney 2011).

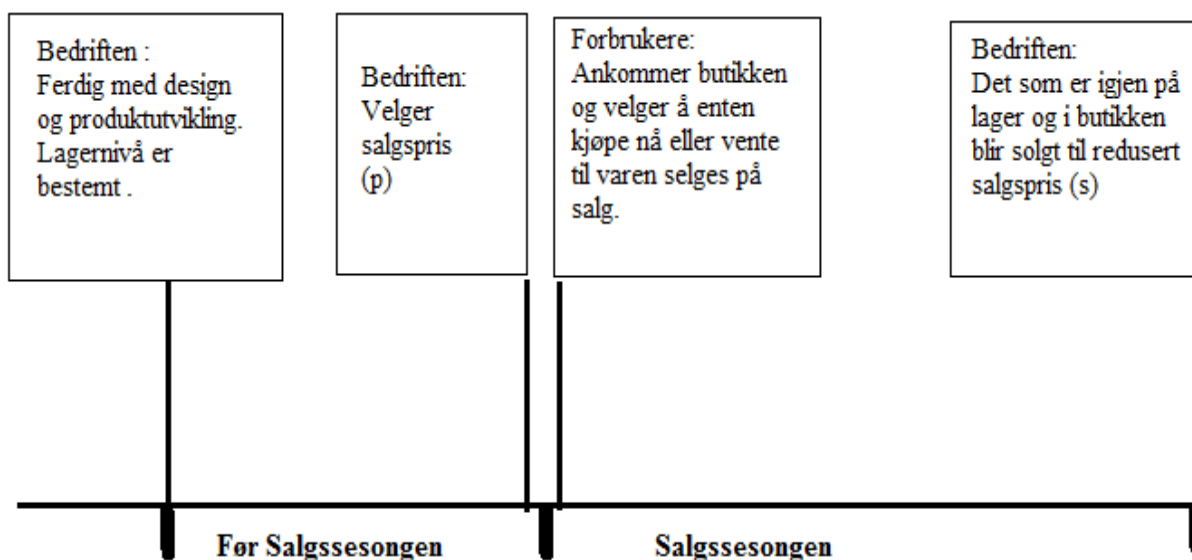


	Normal Design	Forbedret Design
Produksjon med lange ledetider	<b>Tradisjonell</b>	<b>Forbedret Design</b>
Quick Response	<b>Quick Response</b>	<b>Fast Fashion</b>

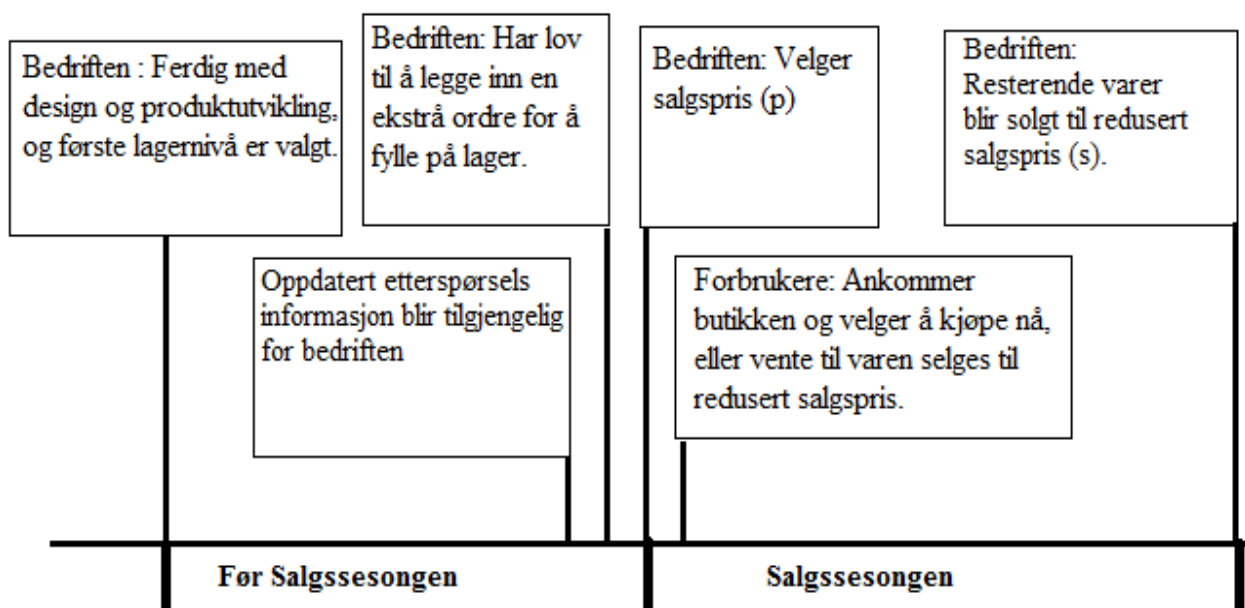
**Tabell 4: Produksjonssystemer**

*De fire produksjonssystemer (Cachon & Swinney 2011).*

Det faktum at man får designet klærne nærmere salgssesongen når man har kortere ledetider er ikke en sikker vei til å produsere mer trendige klær. Designteam må også klare å oppfatte og svare på trendene i markedet for å oppnå salgssuksess. Vanlige tradisjonelle kleskjeder med gjennomsnittlig designkapasitet har vanligvis produksjonsledetider på 6 til 12 mnd. Dersom disse kjedene forbedret sin design til å bli mer trendig uten å redusere produksjonsledetider, vil de fortsatt gjøre ferdig designarbeid måneder i forveien. I løpet av månedene mellom avsluttet designarbeid og til varene er i butikken, kan nye trender oppstå uten at man har tatt høyde for dette. Kanskje var de designede klærne for sesongen aktuelle når de ble designet, men ikke lenger idet de ankommer butikkhyllene. *Fast fashion* systemer har på sin side korte ledetider fra design til butikkhylle, noen på bare uker. Med denne kapasiteten kan man oppdage og svare på trender raskt underveis i sesongen. Det er dermed logisk å anta at forbrukere vil være villige til å betale mer når produktene kommer fra kjeder med korte ledetider og *forbedret design* (Cachon & Swinney 2011).



**Figur 6: Hendelsesforløp for tradisjonelle systemer (Cachon & Swinney 2011).**



Figur 7: Hendelsesforløp for Quick Response systemer (Cachon & Swinney 2011).

## 3 Casestudier av kleskjeder

### 3.1 Case

Litteraturen er uklar i definisjonen av begrepet *case*, men det er en slags enighet om at begrepet casestudier handler om en empirisk avgrenset enhet, som en gruppe individer eller en organisasjon. Valget av *caset* man ønsker å undersøke kan baseres på det at *caset* er typisk for det området eller temaet man undersøker, overførbarheten ved funnene blir dermed mer legitime. Valget av *caset* kan også velges fordi det er spesielt og kan føre til utviklingen av en ny teori innefor området man undersøker (Askheim & Grenness 2008).

Man kan ikke med utgangspunkt i et case, i form av for eksempel en bedrift, generalisere hvordan alle bedrifter opererer. Men man kan velge et case som man mener har noe typisk ved seg for en bestemt bransje (Askheim & Grenness 2008).

### 3.2 Zara

Zara er en av kjedene under den spanske gruppen Inditex. Zara var godt etablert i Spania i 1990, og gikk da videre til å satse på en global kjedevirksomhet. På dette tidspunktet investerte kjeden mye i produksjonslogistikk og IT, inkludert:

- Et *Just-in-Time* produksjonssystem
- Håndtering av lager
- Avanserte telekommunikasjonssystemer som opprettet en forbindelse mellom hovedkvarter, lager, produksjon og salgslokasjoner (Ghemawat & Nueno 2006).

Gjennom 1990-tallet utviklet Zara sin logistikk, detaljhandelen, finansielle systemer, *merchandising*, og andre informasjonssystemer. Denne utviklingen skjedde først og fremst internt i kjeden (Ghemawat & Nueno 2006).

Zara utviklet et forretningssystem som blant annet gikk ut på at de mest trendbaserte klærne ble produsert internt i bedriftens egne produksjonssystemer. Zaras designere jobber kontinuerlig med å overvåke og analysere forbrukeres preferanser. Ut ifra

markedsinformasjon legger designerne inn ordre hos både interne og eksterne leverandører. I løpet av et år kan det bli produsert rundt 11000 unike produkter. Dette blir flere hundre tusen typer *SKUer* (*Stock keeping units*), når man regner med alle de ulike variantene man har av hvert produkt i form av farge, materiale og størrelse. Til sammenlikning har Zaras hovedkonkurrenter rundt 2000-4000 ulike produkter årlig. Kjeden produserer produktene i mindre partier, og de mest tidssensitive produktene blir produsert internt i Zaras vertikalt integrerte forsyningskjede. Zaras produkter blir sendt direkte fra det sentrale distribusjonssenteret til butikkene. Butikkene har et vakkert interiør og er lokalisert i sentrale strøk. Når varene sendes direkte fra distribusjonssentrene reduseres behovet for store lagerhus, og man kan beholde et lavt lagernivå. Siden Zara har et system med vertikal integrasjon, blir variasjon i etterspørselen for hvert ledd i forsyningskjeden oppstrøms redusert. Altså blir *bullwhip-effekten* redusert gjennom vertikal integrasjon. Zara har også en eksepsjonelt kort ledetid og kommer ned i 4-5 uker for produkter som er av helt nytt design. Mens ledetiden er 2 uker for tidligere solgte produkter som har noen få endringer ved seg, eller for etterfyllinger av produkter. Til sammenlikningen er det vanlig for tradisjonelle kleskjeder med en designsyklus på opp til 6 mnd og en produksjonstid på opp til 3 mnd (Ghemawat & Nueno 2006).

Zara har en produktlinje for menn, en for kvinner og en for barn. Hver produktlinje har sitt kreative team som består av designere, spesialister innen *sourcing*, og produktutviklingspersonell. Det kreative teamet arbeider med flere sesonger på en gang. Teamet kan jobbe med variasjon innen den aktuelle sesongen ved å supplere med produkter som har hatt stor suksess, og samtidig drive videre utvikling av nye bidrag til sesongens sortiment. Samtidig jobbes det med den etterfølgende sesongen og neste års produkter. Det velges ut stoffer, og produktmiksen som skal være basen for neste sesongs innledende kolleksjon bestemmes. Ledelsen i Zara har en strategi som går ut på at kjeden skal produsere klær ut i fra en nøye tolkning av trender observert på *catwalken* hos kjente motehus, og produktene som designes skal være tilpasset massemarkedet (Ghemawat & Nueno 2006).

Zara leverer én grunnkolleksjon for høst/vinter og én for vår/sommer hvert år. Grunnkolleksjonen blir gradvis presentert underveis i hver sesong. Høst/vinter sesongen starter i juli, mens vår/sommer kolleksjonen starter i januar. I planleggingsfasen flere måneder i forkant av hver sesong jobber Zaras designere med å samle informasjon om kommende trender ved å gå på motemesser og *ready-to-wear motevisninger* i Paris, New York, London og Milano. De undersøker motekataloger til kjente luksusmerker, og samarbeider med

butikkssjefer om å utvikle de første moteskissene til neste sesong opp til 9 mnd før klærne henger i butikkene. Deretter velger designerne ut stoffer og annet materiale som skal brukes i kolleksjonen. Samtidig bestemmes det priser for de ulike plaggene, noe som også blir utgangspunktet for videre avgjørelser under prototype arbeidet med de ulike plaggene. Prototypene blir så fremvist for ansatte som driver med *sourcing* og produktutvikling. Deretter starter de valget av hvilke produkter som skal gå i produksjon. Når kolleksjonen er så å si ferdig planlagt vurderer ansatte fra *sourcing* avdelingen hvilke produksjonsbehov hvert av produktene krever. Ut ifra denne vurderingen bestemmer de for hvert produkt om det skal produseres internt eller eksternt. I tillegg til at de setter en tidsfrist for når varene skal være ferdigprodusert slik at man sikrer at den innledende delen av kolleksjonen når ut til butikkene rettidig (Ghemawat & Nueno 2006).

Zara tilpasser seg trender og etterspørsel underveis i sesongen, og gjør dette både ved å analysere salgsdata lagret i IT systemet og ved å ha en nær samtale med butikkssjefene for Zaras butikker. Informasjon om utvikling i motebildet blir samlet fra motepressen, TV, Internett og film. Kjedens trendspottere kan oppsøke universiteters campuser og diskoteker for å se hva unge mennesker går kledd med. Zaras eget personell er også kilde til å samle informasjon om hva som er populært i markedet. Nye produkter produseres i relativt små mengder, og kan testes ut på bestemte nøkkelbutikker. Dersom nye produkter selger veldig bra i nøkkelbutikkene kan Zara velge å produsere produktene i større skala senere (Ghemawat & Nueno 2006).

Zara kjøper også stoffer og annet materiale til sin klesproduksjon fra eksterne leverandører. Dette innkjøpet skjer blant annet gjennom Zaras innkjøpskontor i Barcelona og Hong Kong, på lik linje som *sourcing* avdelingen på Zaras hovedkontor. Europa har tidligere vært Zaras hovedmarked for *sourcing* av materiale og produksjon, men nylig har Zara etablert tre bedrifter i Hong Kong som skal ta seg av innkjøp og trendspotting. Dette vitner om at det er stor sannsynlighet for at Zara vil ekspandere sin *outsourcing* i Østen, og da spesielt i Kina. Omtrent halvparten av stoffene som kjøpes inn er ikke farget, slik at de er fleksible i fargevalget underveis i sesongen. Det er et av Inditex egne datterselskaper, Comditel, som tar seg av farging, mønstring og finishen av ufargede stoffer og annet råmateriale. Det tar bare 1 uke å gjøre ferdig stoffene (Ghemawat & Nueno 2006).

Omtrent 40 % av Zaras ferdige klær blir produsert internt. Av den resterende mengden ferdige klær blir to tredjedeler av produksjonen kjøpt inn fra Europa og Nord-Afrika, og en tredjedel fra Asia. De mest *basics* orienterte plaggene blir produsert i Asia, da slike plagg er mer

prissensitive enn tidssensitive. Klesproduksjonen er for Zara 15-20 % dyrere i Europa enn i Asia. Zara har hatt et forhold over lang tid til de fleste av sine eksterne leverandører (Ghemawat & Nueno 2006).

Intern produksjon skjer på Zaras 20 egne fabrikker, og 18 av disse er lokalisert ved Zaras hovedkontor i Arteixo i Spania (Ghemawat & Nueno 2006).

Ferdig kuttete plagg blir sendt til en av 450 fabrikker, lokalisert hovedsakelig i Galicia over grensen nord i Portugal. Dette gjelder også for plagg som er blitt produsert internt av Zaras egne fabrikker. Fabrikkene utfører den arbeidsintensive jobben der er å sy. Fabrikkene har vanligvis 20 til 30 ansatte (noen få har over 100 ansatte), og spesialiserer seg på bestemte produkttyper. Underleverandørene har som regel hatt langsiktige forhold til Zara. Nesten alt arbeidet disse fabrikkene utfører gjøres for Zara, og Zara har bidratt med oppdatert teknologi, og har gitt logistikkstøtte og finansiell støtte til dem. Etter at klærne er ferdigbehandlet på fabrikkene blir de sendt tilbake til Zaras produksjonslokaler, hvor klærne blir inspisert, strøket, foldet, pakket i bager, og merket før de går videre til distribusjonssenteret (Ghemawat & Nueno 2006).

Zara har sitt eget distribusjonssenter i Arteixo på hele 400 000 kvadratmeter, i tillegg til de mye mindre distribusjonssentre (*satellite centers*) i Argentina, Brasil, og Mexico hvor ordre fra Arteixo blir samlet opp. Alle Zaras produkter, fra eksterne og interne leverandører, passerer distribusjonssenteret i Arteixo. Distribusjonssenteret opererer med et toskift system med et tilhørende mobilt sporingssystem som plasserer opphengte klær i et passende strekkode system på karuseller som har kapasitet til å håndtere 45 000 klesplagg i timen. Det blir plassert ordre fra Zara butikkenes håndholdte datamaskiner, dette skjer to ganger i uken til vanlig, og tre ganger i uken under salgssesonger. Ordrene sjekkes i distribusjonssentret og dersom det ikke er nok på lageret til alle, går det som er igjen som regel til butikker med best salgshistorikk. Når en ordre er godkjent sender varelageret ut lister over planlagte leveringer (Ghemawat & Nueno 2006).

Hver butikk mottar to leveringer i uken fra lageret, leveringen foregår via en tredjeparts transportørservice. Man deler butikknettverket i to deler, og to dager i uken skipes varer til den ene delen, mens to andre dager skipes varer til den andre delen av nettverket. Rundt 75 % av varer (basert på vekt) transporteres med lastebil, via tredjeparts distributør til Spania, Portugal, Frankrike, Belgia, Storbritannia og deler av Tyskland. De resterende 25 % blir transportert via fly av KLM eller DHL fra flyplasser i Galicia og Portugal. Det er vanlig at

varene blir levert innen 24-36 timer til Europas butikker, mens det tar rundt 24-48 timer å levere varer utenfor Europa (Ghemawat & Nueno 2006).

Zara har som mål å levere nye oppdaterte klær i designerstil i tillegg til tilbehør som sko, bager, skjerf, smykker, toalettartikler og kosmetikk. Alt til rimelige priser i smakfulle forretningslokaler lokalisert i sentrale strøk. På denne måten skal de tiltrekke seg mengder av motebevisste kunder til å komme innom butikkene jevnlig. For kjeden er det en del av strategien å ha et lavt lagernivå, selv om dette noen ganger fører til at etterspørsel ikke blir tilfredsstillt. Zaras *merchandising politikk* går ut på å ha bredde og raske endringer i produktlinjene, moteinnholdet skal være på et høyt nivå og den fysiske kvaliteten på klærne skal være på et rimelig nivå. Som tidligere nevnt har Zara tre hovedsortiment; menn, kvinner og barn. Videre har kvinnesortimentet segmentering i tre kategorier som varierer i pris, moteinnhold og aldersmålgruppe. Zaras prissetting blir sentralt bestemt, og kjeden priser sine varer lavere enn hva konkurrerende kjeder med like typer produkter gjør. Men den prosentvise marginen skal like vel holde til å gjøre god business på grunn av deres effektive vertikale forsyningskjede så vel som deres lave andel av annonsering og varer som selges til redusert pris. Zara bruker kun 0,3 % av sine inntekter på reklame og media. Til sammenlikning er det vanlig at detaljhandel bruker 3 - 4 % på media og reklame. Kjeden har heller ikke motevisninger, men viser i stedet sine klær for første gang i sine butikker (Ghemawat & Nueno 2006).

Kjeden tilbyr trendoppdaterte produkter i tillegg til at produktene har en sjeldenhetsfaktor ved seg da de produseres i et begrenset antall. I tillegg byr butikkene på en tiltrekkende atmosfære og kjeden får positiv omtale. Dette er faktorer som gjør at kunder strømmer til Zaras butikker. Zara kan alltid by på nye oppdaterte produkter da de skifter ut produkter raskt og selger unna produktene fort på grunn av det at de produserer hver *style* i et begrenset antall. Følelsen av at det er knapphet på varene kommer av små pakkesendinger fra lager, og hyller i butikken har sparsomt med klær på display. Et plagg blir begrenset til å selges i kun en mnd i butikken, og på denne måten underlagrer kjeden sine varer med vilje. Nye produkter ankommer butikken 2 ganger hver uke. Rundt 75 % av butikkens sortiment skiftes ut i løpet 3-4 uker, noe som også er gjennomsnittlig besøksintervall for Zaras kunder, da en kunde i gjennomsnitt besøker kjedens butikker 17 ganger i året. Konkurrerende kjeders kunder besøker butikkene i gjennomsnitt 3-4 ganger i året (Ghemawat & Nueno 2006).

Selv om en del av Zaras strategi er å følge trender i stedet for å gjette på hva som vil komme fremover, så hender det fortsatt at kjeden gjør designfeil. Men kjeden slipper billig unna disse

designfeilgrepene, da ”risikovarer” ikke blir produsert for å holde i mer enn to til tre uker. Plagg som selger dårlig blir fort luket unna av butikksjefene, og sendes tilbake til distribusjonssenteret. På distribusjonssenteret blir varene enten transportert videre til andre butikker, eller så selges de på *outlets* som ligger nærme distribusjonssenteret. For Zara er det viktig å redusere lageret av varer som selges til reduserte priser i slutten av sesongen. Det å selge varer på salg har en svært negativ effekt på en kjedes inntekter. For Europas store kleskjeder er det vanlig at ca 30 % - 40 % av varene selges til reduserte priser på salg, mens Zara bare selger 15 % - 20 % av sine varer til redusert pris (Ghemawat & Nueno 2006).

En svært viktig ressurs for Zara er deres butikksjefer. I tillegg til å styre ansatte i butikkene, bestemmer de hvilke varer som skal bestilles inn på nytt (etterfyllingsordre), og hvilke varer man skal slutte å bestille. Butikksjefene skal overføre kundedata og sine egne kommentarer til designteamet i forhold til blant annet etterspørselsdata som ikke fanges opp av datasystemer. Denne kilden til etterspørselsinformasjon er et viktig bidrag til de kreative teamene når de skal planlegge nye produkter. En del etterspørselsinformasjon hadde ikke vært synlig for Zara dersom de bare hadde etterspørselsinformasjon tilgjengelig fra datasystemer (Ghemawat & Nueno 2006).

## **Zara som modell for andre kjeder**

Med Zaras store suksess i moteverdenen skulle man tro at andre aktører i dette markedet ville kopiere Zaras bedriftsmodell. Men det sies at en ansatt i ledelsen til den store kleskjeden Gap har uttalt følgende på spørsmålet om hvorfor ingen har kopiert modellen bak Inditex, eier av Zara, sin virksomhet:

*”Jeg skulle gjerne ha organisert våres bedrift slik som Inditex, men jeg ville være nødt til å bryte ned bedriften for å så bygge den opp igjen fra bunnen av”.*

Det ligger en stor utfordring og investering i det å legge om hele forsyningskjeden til en veletablert bedrift. Men det er naturlig at forskjellene mellom Inditex og deres konkurrenter vil bli mindre med tiden. Isabell Cavill fra konsulentbyrået *Planet Retail* konstaterer at store kleskjeder som Gap og merket George som eies av britiske Asda, nå forsøker å flytte sin produksjon fra Asia og nærmere deres hjemmemarked. I tillegg har en leder med nær tilknytning til Benetton sagt at Benetton nå vil implementere deler av Inditex sin modell, med elementer som det å oppdatere kolleksjoner ofte. Dette blir en måte for Benetton å hamle opp



med sine nåværende problemer i markedet. En ansatt innen kleskjeden C&A, Mr Pavia har uttalt følgende:

*”Min hovedoppgave i C&A er å kopiere Inditex sitt besatte fokus på sine produkter og butikker”.*

Mr Pavia har i tillegg ansatt personer fra Inditex for å bistå han i denne oppgaven (<http://www.economist.com> 2012).

### **3.3 Hennes & Mauritz**

Indu og Govind (2008) rapporterer følgende om kleskjeden Hennes og Mauritz i følge (Drake & Marley 2010): Hennes & Mauritz (H&M) ble grunnlagt i Vesteras i Sverige i 1947. Innen 2004 besto kjeden av hele 1000 butikker spredt utover hele verden. Kjeden har en nøye gjennomtenkt koordinering av sin designavdeling, produksjonsfunksjoner og distribusjonsfunksjoner. De jobber aktivt med å opprettholde ledetider på 21 dager. På designnivået har kjeden satset på at planleggingsfasen skjer gjennom et samarbeid mellom designere og innkjøpere. H&M har to hovedkolleksjoner hvert år som satser på *”mote, kvalitet og pris”*. Kolleksjonene skal gjenspeile tidligere suksesser så vel som kommende trender. Kjeden består av to separate forsyningskjeder, en i Asia og en i Europa. Forsyningskjeden i Asia baserer seg på å øke inntekter og redusere kostnader, mens den europeiske forsyningskjeden fokuserer på å ha en *”rask reaksjon”* på etterspørsel etter utforutsette moteplagg. Distribusjonen sentraliseres gjennom kjedens ene store lagerhus lokalisert i Hamburg i Tyskland. I tillegg har H&M sine mindre distribusjonssentre i alle land som kjeden opererer i, og herifra blir varer sendt daglig ut til landets butikker. Butikkene får etterfyllinger daglig, for å øke omsetningen av de ulike varetypene som tilbys. H&M har noe lengre ledetider enn sin konkurrent Zara, men har et stort kostnadsfortrinn ved det at de selger varer til ca. 40 % lavere priser.

### 3.4 World Company

World Company er en motekjede med hovedkvarter i Japan som har oppnådd stor reduksjon i sine ledetider og lagerinvesteringer. Dette har kjeden oppnådd gjennom investeringer i et QR system som baserer seg på flere nøkkelstrategier. For å forbedre prognoser og gjøre de mer nøyaktig tar ansatte ved kjedens hovedkvarter på seg rollene som kunder som representerer ulike kundemålgrupper. Under disse rollene diskuterer de suksesspotensialet til ulike klesplagg. Samarbeidet mellom forsyningskjedens aktører starter før selve ordren legges inn. Dette bidrar til at man kan ha kortere responstid. World Company holder store lagre av råmateriale, fordi prognosene for råmaterialebehov er enklere å lage og er mer nøyaktige enn prognoser for ferdig produserte varer. På fabrikkene har de ”debugging områder” der designere og ansatte samarbeider om å løse problemer, og sammen jobber de med å sette i gang tiltak som kan gjøre produksjonen enda mer effektiv. Ansatte i World har myndighet til å ta avgjørelser dersom dette fører til at man unngår kostbare og lange forsinkelser. Ovennevnte faktorer gjør World Company til en responsiv kjede, ved at de har raske prosesser innen design, prising og innkjøp sammenliknet med andre kjeder. Fisher m.fl. 2000 ifølge (Drake & Marley 2010).

### 3.5 Benetton

Benetton er en italiensk kleskjede som gjennom de siste tiårene har utviklet konkurransemessige fortrinn innen sin vareproduksjon. Under vanlig klesproduksjon blir garn først farget i sin bestemte farge, og deretter strikket til ferdige produkter. Men i 1964 utviklet Benetton sine produksjonsprosesser til et nytt system der man kunne utsette farging av gensere til man har samlet inn mer etterspørselsinformasjon. Dette innebar at kjeden måtte ha et lager med standardprodukter, og utsette (*postponement*) farging av produktene til kundeordrene mottas. Dette systemet var suksessfullt gjennom 1990-tallet, men senere greide ikke kjeden lenger å svare på svingninger i etterspørselen. I tillegg krevde Benetton at butikkene skulle legge inn ordrebestillinger flere måneder i forkant, før butikksjefene hadde et godt grunnlag for å vurdere hvordan de kommende trendene ville utvikle seg frem til den neste sesongen. Dette førte til at kjeden måtte begrense seg til å levere to kolleksjoner pr. år. Mens konkurrenter kunne levere flere kolleksjoner pr. år. Som et resultat av dårlige prestasjoner, ble det gjort endringer i forsyningskjeden. I 2004 startet Benetton et system som

besto av to forsyningskjeder, en sekvensiell kjede og en integrert kjede. Dette gjorde de for å tilpasse seg endringer i etterspørselen bedre. Den sekvensielle forsyningskjeden er *push-basert*, og varer dyttes inn i produksjon ut ifra etterspørselsprognoser. Den integrerte forsyningskjeden er *pull-basert*, og produksjon av varer settes i gang ut ifra kundesalg og oppdatert informasjon om etterspørsel. Det nye systemet gjorde det mulig for Benetton å introdusere 5 individuelle kolleksjoner i løpet av en sesong. Ledetidene varierer mellom 6-8 måneder for klær som er planlagt i forkant av sesongen. Ved siden av har de kolleksjonen "Evergreen" som kan levere produkter innen 1 uke. "Evergreen" bestillinger blir lagt inn online for å sikre at ordrene når ut i butikkene innen den korte ledetiden på 1 uke. Indu og Govind (2008) ifølge (Drake & Marley 2010).

### 3.6 New Look

New Look er Storbritannias tredje største klesmerke for kvinner. Kjeden har en forsyningskjede som går under betegnelsen "*fast-fashion*". De har en rask respons på nye trender og endringer i moteverdenen for å tilfredsstille sin voksende kundebase. Kjeden skal være responsiv ved å kunne "*transformere en moteidé til et klesplagg innen 8-12 uker, men kjeden har som mål å forkorte denne tiden enda mer*". Det er flere utfordringer forbundet med målet om å svare raskt på etterspørsel, når kjeden outsourcer produksjon av produkter fra ulike markeder fra hele verden. For å håndtere disse utfordringene implementerte New Look flere strategier med utgangspunkt i QR. Kjeden startet opp konsolideringssentre i Singapore og Tyrkia for å gjøre sin distribusjon raskere og mer effektiv. Noen av deres leverandører sender ferdige varer direkte til konsolideringssentrene for å redusere ledetiden og mengde varer som selges til redusert pris. En annen viktig del av kjedens strategi er fokuset på kommunikasjonen mellom designteam og forsyningskjedens aktører. Kommunikasjon mellom designteam og forsyningskjedens aktører skal redusere risikoen knyttet til forsyningskjeden. De har samlet 25 av sine designere på et sted, og disse skal stå for 50 % av designarbeidet der det skal jobbes med mote, kvalitet og evnen til å føre varer til rimelige priser. Designteamet bruker et CAD system for å kommunisere med sine oversjøiske leverandører under designfasen. Denne type teknologi gjør det mulig for designere og produktutviklere å kartlegge de enkelte delene av et klesplagg. Fra stoffene som brukes, til minimering av fabrikkavfall. De linker denne teknologien til sine leverandører slik at deling

av data kan komprimere tid fra design til produksjon. Altså reduseres ledetiden på denne måten. Khan (2008) ifølge (Drake & Marley 2010).

## 4 Metode

### 4.1 Kvalitativ Metode

I denne oppgaven brukes kvalitative metoder. Kvalitative metoder er løs og fleksibel i formen sammenliknet med kvantitative metoder. Metoden tar i bruk verbalt språk fremfor tallstørrelser. Kvalitative forskere utvikler begreper, gir mening og forståelse rundt temaer og områder ut ifra de mønstre som oppdages i deres innsamlede datamateriale. Perspektivet er helhetlig, på den måten at individer og grupper som brukes i forskningen ikke blir redusert til variabler, men blir sett på helhetlig (Askheim & Grenness 2008).

Samarbeidet med Bik Bok består i at de gir meg en god oversikt over sin forsyningskjede slik at jeg kan beskrive og analysere den. Varner-Gruppens daglige leder, Øyvind Bustnes, mente dybdeintervjuer var den beste måten å bli kjent med bedriften på. Det ble ikke aktuelt å foreta kvantitative analyser da Bik Bok ikke ønsket å dele kvantitativ informasjon utover den som er tilgjengelig for offentligheten. Ut ifra denne bakgrunnen ble derfor kvalitativ metode den eneste mulige metoden.

Tidligere i denne oppgaven har jeg også beskrevet andre store kleskjeder som passer under kategoriene *fast fashion* eller *Quick Response*. På denne måten får jeg et bredere informasjonsgrunnlag, og kan foreta sammenlikninger.

#### 4.1.1 Dybdeintervju

Bedriften jeg undersøker i denne oppgaven er Bik Bok, og jeg ville danne meg en oversikt over kleskjedens forsyningskjede. Oversikten over bedriftens forsyningskjede har jeg fått gjennom en rekke dybdeintervjuer med ansatte i Bik Bok. Dybdeintervjuene har stort sett foregått på tomannshånd. Intervjuene har foregått i blandet form, delvis strukturert med utgangspunkt i forberedte spørsmål og delvis har intervjuene utviklet seg til friere samtaler.

Et dybdeintervju har en moderator som skal undersøke noe og stiller derfor spørsmålene, og en respondent som svarer på spørsmålene. Dybdeintervjuer er ikke bundet til et ferdig oppsatt spørreskjema med ferdige svaralternativer som kan krysses av. Slike intervjuer er friere, og kan vare i alt fra 30 min til flere timer. Man har muligheten for *probing* under intervjuet, det

vil si at moderator kan følge opp svar fra respondenten ved å spørre om utdypning av svaret osv. Respondenten kan også få sjansen til å styre intervjuet, da denne formen er mer fleksibel. Det er lettere å få klarhet i svarene man får fra respondenten når man kan spørre hva han/hun mente når noe er uklart. På denne måten unngår man at moderator tolker utsagn på en tilfeldig måte (Askheim & Grenness 2008).

#### **4.1.2 Valg av intervjuobjekter**

For å få en oversikt over forsyningskjeden til Bik Bok var det aktuelt å intervju representanter fra ulike avdelinger innenfor Bik Bok ledelsen. Respondenter har blitt valgt ut i samarbeid med logistikksjefen for Bik Bok, Maureen Haukland. Respondenter til dybdeintervjuene har vært:

- Logistikksjef for Bik Bok, Maureen Haukland.
- Daglig leder i Varner-Gruppen, Øyvind Bustnes.
- Avdelingsleder for Bik Boks *merchandise avdeling (merch)*, Christine Bosshard.
- Produktsjef for Bik Bok, Paula Schott
- Designsjef for Bik Bok, Nina Granerød
- Innkjøpsdirektør for Bik Bok, Renè Høgsted.

#### **4.1.3 Kritikk av metoden**

Det kan være fare for at respondenter vil svare med den hensikt kun å fremstille Bik Bok i et positivt lys. I den grad dette er tilfelle vil man få et svekket virkelighetsbilde av forsyningskjeden, og det kan være vanskelig å få tilgang på informasjon om forhold som ikke er optimale.

Under dybdeintervjuer kan det være vanskelig å få harde fakta, da respondenten kan ha et personlig syn på saken. Dette kan føre til at informasjonen man får i et dybdeintervju vil være preget av å være for subjektiv.

#### 4.1.4 Validitet og reliabilitet

Reliabiliteten sier noe om troverdigheten ved forskningsmetoden, og hvorvidt forskningen utføres på en tillitsvekkende måte. Validitet kan forbindes med bekreftbarheten til forskningsmetoden, og har med kvaliteten på tolkningen å gjøre (Askheim & Grenness 2008). I denne oppgaven har jeg vanskeligheter med det å bekrefte blant annet konsekvenser av ulike tiltak som Bik Bok kan sette i gang. Jeg kan komme med mine anbefalinger med utgangspunkt i mitt eget synspunkt, teori og eksempler fra den virkelige verden. Men å komme med anbefalingsuttalelser, og sette to streker under svaret blir feil når jeg ikke har tilgang på tilstrekkelig data, og ikke kan ta noe utgangspunkt i kvantitative data.

Tiltak som har brakt suksess til enkelte bedrifter trenger ikke nødvendigvis å være en god løsning for Bik Bok. Hver forsyningskjede er forskjellig med ulike behov. Derfor kan jeg heller ikke trekke konklusjoner som: *”Fordi dette fungerte bra for Zara, bør dette også fungere for Bik Bok”*. Men jeg kan vise til andre bedrifters virksomhet, og si at det kanskje kan være at Bik Bok kan benytte noen av elementene fra deres virksomhet til sin fordel.

## 5 BIK BOK

### 5.1 Bik Bok som organisasjon

#### Generelt om Bik Bok

Bik Boks visjon er å være førstevalget og motedestinasjonen for jenter i alderen 16-25 år. Målet er at jenter i denne aldersgruppen skal tenke på Bik Bok når de ønsker å kjøpe seg et nytt klesplagg. Bik Bok streber etter at deres kunder skal oppnå følelsen av å være trygg på at man har kjøpt de ”riktige” klærne (Maureen Haukland).

Bik Bok har hatt endringer i sin strategi over de siste årene. Kleskjeden var tidligere enda mer *Quick Response* orientert, men har nå gått mer over til å planlegge grunnkolleksjonene flere måneder i forkant av at kolleksjonens varer er tilgjengelig i butikkene. Dette er en konsekvens av større satsning på PR i form av representasjon av Bik Bok i sosiale medier og ved at de gjennomfører kampanjer. I forbindelse med kampanjer er det viktig at butikkene har varene som det reklameres for tilgjengelig i butikkene. For Bik Bok er det viktig at kunden enkelt kan finne frem til den varen hun leter etter, hvis ikke vil hun gå videre til neste butikk. I og med at Bik Boks kunder er unge jenter, er det mindre vanlig at kundene spør butikkansatte om de har mer igjen av en spesiell vare på lageret (Maureen Haukland). Denne strategien er noe annerledes enn Zara sin strategi. Zara satser på små minikolleksjoner for å redusere sannsynligheten for at kunden handler strategisk ved å utsette kjøpet til varen selges til redusert pris. Zaras kunder vil tenke at de må benytte sjansen til å kjøpe plagget de ønsker med en gang, siden det er store sjanser for at plagget blir utsolgt raskt. Bik Boks kunder kan derimot lettere handle strategisk, ved å utsette kjøpet til produktet selges til redusert pris. I og med at kjeden satser på å ha et større utvalg av hver *style* i sine butikker.

For Bik Bok er det viktig at man hvert år oppnår en vekst i antall kroner. Bik Bok og Varner-Gruppen er ikke børsnotert, men styres og eies av Varner brødrene. Bik Bok har en fordel av at de er en del av en likvid organisasjon, og står i den forbindelse overfor en mindre risiko når de feiler ved å overprodusere. Dersom Bik Bok hadde vært børsnotert hadde prognoser og marginer stått mer sentralt i deres arbeid (Renè Høgsted).



Bik Boks største konkurrenter er Gina Tricot og Hennes & Mauritz. Bik Bok jobber med å øke sin markedsandel og omsetning gjennom:

- Å satse på TV-reklamer.
- Å føre de beste produktene.
- Å bruke sosiale medier.
- Å ha de fineste butikkene.

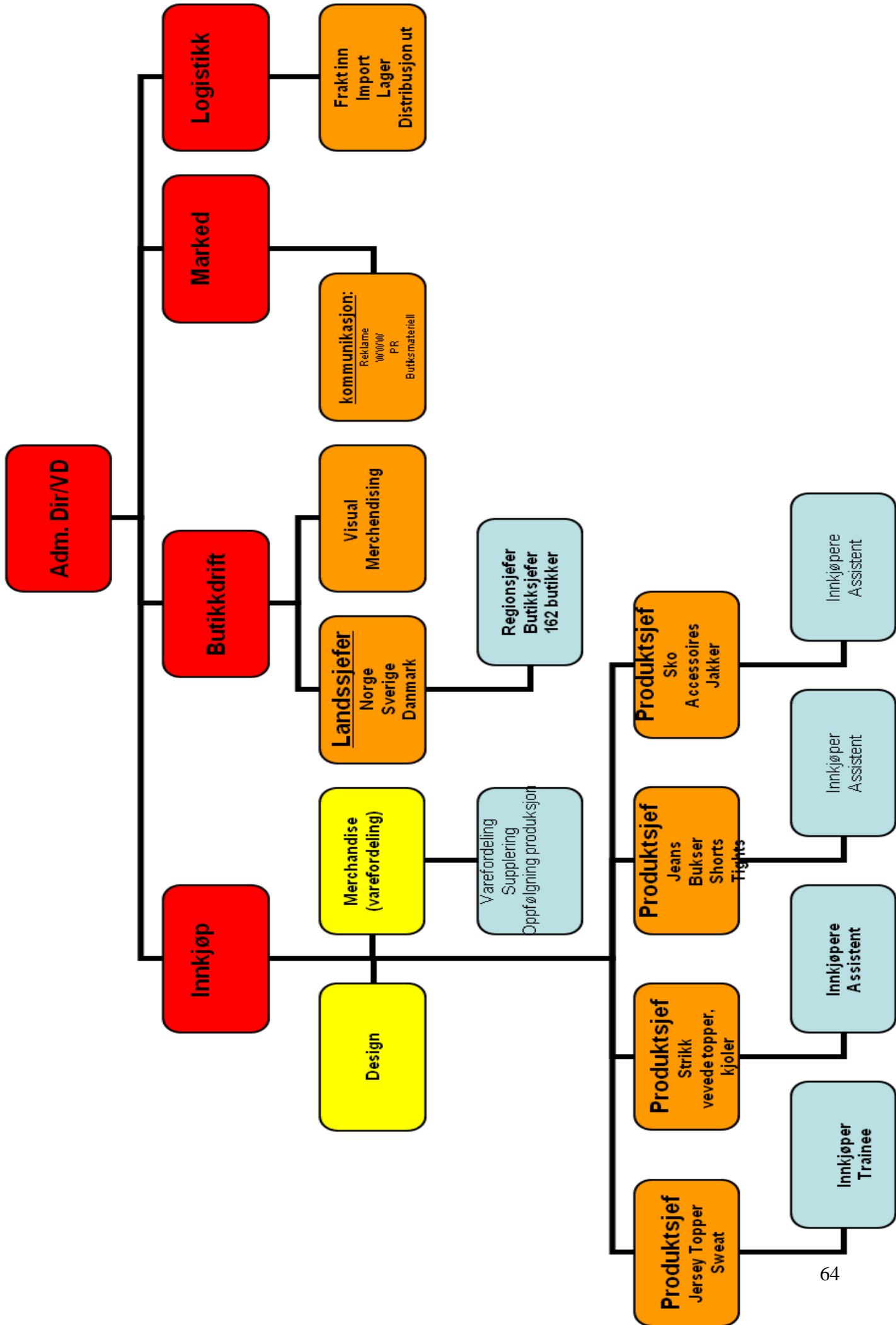
Kleskjeden har også planlagt å åpne *webshop* i august 2012. Dette er en Bik Bok butikk på Internett (Maureen Haukland).

Bik Bok kjøper tjenester og kapasitet fra tre ulike typer leverandører. De kjøper inn produksjonskapasitet fra produksjonsleverandører. Varetransport- og distribusjonstjenester outsources til tredjepartslogistikk leverandører (også kalt transportleverandører og distribusjonsleverandører). Lagerkapasitet- og lagertjenester outsources til lagerleverandører.

## **Administrasjon og styring**

I Bik Bok ønsker man mest mulig sentralisering av administrasjon og styring. All ledelse er derfor lokalisert ved Varner-Gruppens kontorer på Billingstad. Her bestemmes blant annet alt rundt ordrebestillinger fra produksjonsleverandører til varefordeling ut til butikkene (Renè Høgsted). Bik Bok holder regionsmøter omtrent en gang i måneden. På disse møtene samles regionssjefer, og det gis uttrykk for hva de ulike butikkene har behov for. Regionssjefene kommer med feedback fra butikkene. Viktig informasjon, ønsker og behov sendes inn til innkjøpsavdelingen (Maureen Haukland). Bik Boks ledelse velger enten å følge deres ønsker eller å la være. Men ledelsen er åpen for innspill, og lytter til alle forslag, også i forhold til konseptuelle beslutninger. Jevnlig gjennomfører Bik Bok noe som kalles vare råd der representanter for butikker (landssjefer og regionsjefer) kan komme med innspill (Renè Høgsted). Ansatte i Bik Bok butikker kan sende beskjeder til innkjøpsavdelingens felles-mail. Vanligvis bruker butikkansatte denne felles-mailen til å gi beskjed om varer som går i stykker (Maureen Haukland).

Alle Bik Bok butikker eies av Varner-Gruppen, med et unntak av én franchise butikk som eies av en tidligere Varner ansatt. Denne ene franchise butikken holder til på Sandvika Storsenter i Bærum (Renè Høgsted).



**Figur 8 (forrige side): Organisasjonskart for Bik Bok (Maureen Haukland).**

## 5.2 Bik Boks sortiment kategorier

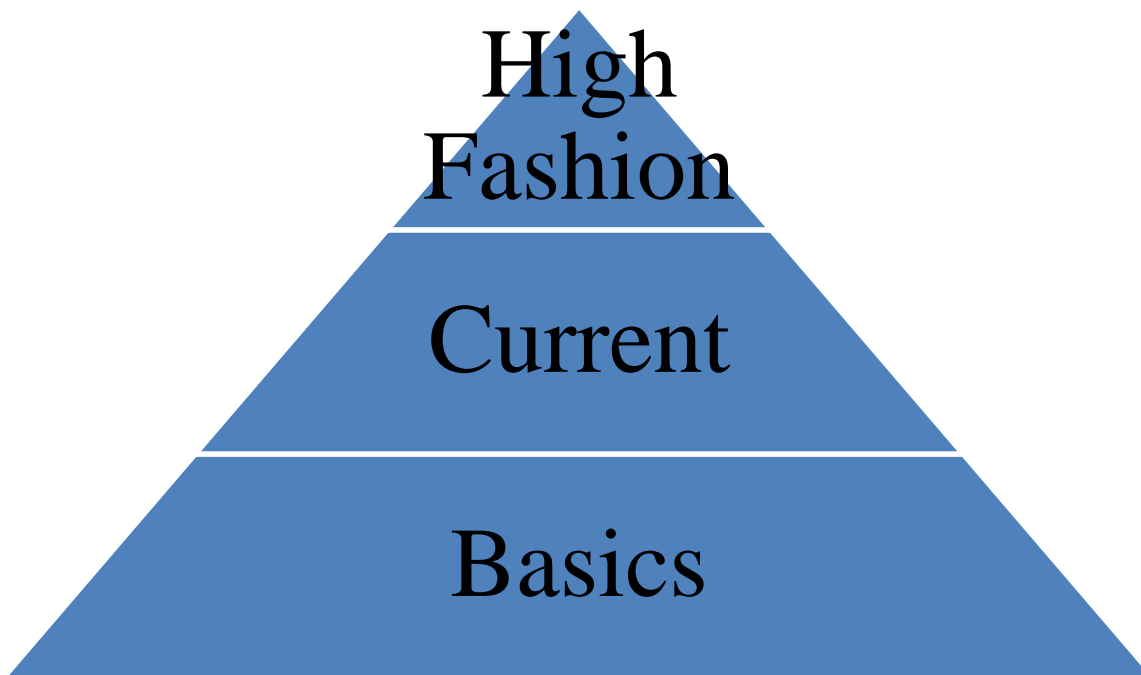
Topper og jeans er de viktige deler av Bik Boks sortiment. Satsningsområdet er overdel og bukse, men man varierer innholdet i sortimentet fra sesong til sesong (Paula Schott).

Sortimentet deles inn i tre hovedkategorier: *basics*, *current* og *high fashion* (Christine Bosshard).

*Basics* er basevarer som har lite variasjon i sortimentet fra sesong til sesong. Dette er enkle plagg som strømpebukser og hvite singletter. Disse varene er lite preget av det som skjer i trendbildet. Bik Bok har en kolleksjon som heter "Sesong 00", som er en sesongløs kolleksjon av basevarer. Disse varene kan det bestilles mye av, og man har autosupplering av varer fra denne kolleksjonen. Bik Bok selger *basics* varer i store volumer, og dette er en viktig del av Bik Boks varesortiment. Et plagg fra denne kategorien produseres i store kvantum i 4-7 farger, og selges til rimelige priser. Bik Bok tjener godt på disse varene, og varene får mye gulvplass i butikkene. Dette sortimentet produseres i Kina (Paula Schott).

*Current* sortimentet er trendbaserte varer. Varene innen denne kategorien er såkalte "Must haves". "Must haves" er klesplaggene som trendige kunder "må ha" i sin garderobe i den aktuelle sesongen det er snakk om. Dette er klesplaggene som motemagasiner skriver om i sine reportasjer om sesongens viktigste nøkkelplegg. Det er her pengene virkelig ligger for Bik Bok, og er derfor den viktigste sortiment kategorien. Klær fra dette sortimentet produseres i mellomstort volum i 3-4 ulike farger og selges til rimelige priser (Paula Schott).

*High fashion* er sortiment kategorien for varer som er litt utenom det vanlige. Disse varene passer for personer som ønsker å skille seg litt ut. Dette er klær som kanskje ikke alle tør å gå med. Klær som skal vise at Bik Bok er med på det som skjer i moteverdenen. Disse plaggene skal være med på å bygge Bik Boks *image*. Plaggene er inspirert av *high fashion* fra *catwalkene* til de store motehusene. Klærne i denne kategorien bestilles i mindre volum, og man produserer den i en eller to fargeutgaver. Disse varene produseres i Tyrkia, og selges til en høyere pris enn de andre varene. *High Fashion* sortimentet skal bidra med å gjøre butikkene mer spennende (Paula Schott).



**Figur 9:** Oversikt over de ulike kategoriene innen sortimentet.

(Christine Bosshard)

### 5.3 Kartlegging av en styles posisjon i markedet

#### Boston Consulting Group Matrisen

Når Bik Bok planlegger produksjonsvolum av de ulike *stylene* (ref. ordforklaringer) er det viktig å ha noen klare tanker om hvordan *stylen* ligger an i markedet. Er produktet innovativt med stort potensial for å selge bra, eller er det et produkt som er på vei til å bli utdatert? Dette er spørsmål som Bik Boks team må forsøke å besvare når de skal bestemme seg for hvilke produkter de velger å produsere, og hvor mye som skal produseres av hvert enkelt produkt. For å finne ut av dette tar produktsjefene og innkjøperne utgangspunkt i *Boston Consulting Group Matrisen* (BCG Matrisen).

Denne matrisen plasserer et produkt innen en av fire typer kategorier ut ifra hvilken posisjon det vurderes til å få i markedet. Plasseringen er basert på definert markedsandel og forventede vekstmuligheter. De fire produkt kategoriene er (Paula Schott):

### **”Spørsmålstegnet”**

Typisk for slike produkter er usikkerhet rundt markedspotensialet for varen. For å undersøke responsen for produktet i markedet kan man teste det ut ved å selge varen i et lite kvantum i storby butikker. Slik kan man finne ut om det i det hele tatt er etterspørsel for produktet (Paula Schott).

### **”Stjernen”**

Etter å ha testet produktet på markedet med et beskjedent kvantum varer, tester man videre og mer aggressivt. Man tilbyr nå et større kvantum varer, og finner ut om det eventuelt er et større marked for varen. Det utføres en ny ”produkttest”, og nå undersøkes markedet for varen i områder i utkanten av byene. Produkter som består denne testen har stort vekstpotensial og markedsandel (Paula Schott).

### **”Cash Cows”**

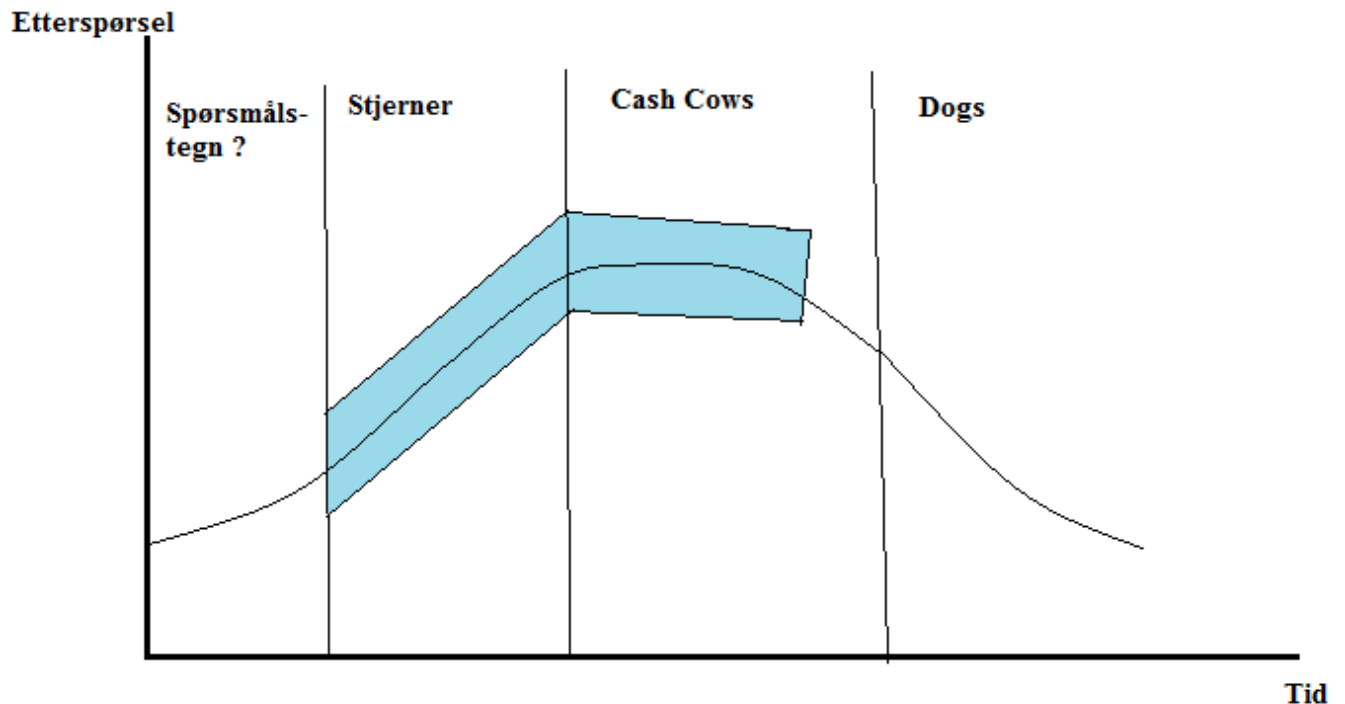
Varene under denne kategorien er produkter som har stor markedsandel, men noe mindre vekstpotensial. Produktet selger særlig bra, og det tjenes mye penger på produktet, derav navnet ”*cash cows*”. Dette er trygge varer som man vet selger godt, og risikoen ved å produsere slike varer er derfor lav. Bedriften har autosupplering av disse varene. Men det er viktig å overvåke etterspørselen for varen, siden etterspørselen etter hvert vil dabbe av, og da må dette fanges opp (Paula Schott).

### **”Dog”**

Dette er varer som taper markedsandel, siden etterspørselen for varen daler. Slike varer går ut av sortimentet, siden de ikke lenger er aktuelle (Paula Schott).

## Blanding av Boston Consulting Group Matrisen og Produktlivssyklusen

Bik Bok konsentrerer seg hovedsakelig om å tilfredsstille etterspørsel etter produkter som ifølge produktlivssyklusen befinner seg i området tidlig til sen vekstfase og modningsfasen. I følge *BCG Matrisen* faller disse produktene under kategoriene ”stjerner” og ”cash cows”. Bik Boks produkter skal være et uttrykk for en trend som er i ferd med å slå igjennom på markedet, og følge trenden i modningsfasen (Renè Høgsted).



**Figur 10: Blanding av BCG Matrisen og Produktlivssyklusen som bilde på Bik Boks markedssegment.**

*Det blåfargede området er den etterspørselen Bik Bok konsentrerer seg mest om å tilfredsstille med sine produkter (Renè Høgsted).*

## Temporært monopol

For innovative produkter som ikke er blitt testet på markedet tidligere driver man et vist sjansespill. Ved å tilby innovative produkter kan det ende opp som en flopp eller suksess. Men ved å ta slike sjanser kan Bik Bok være med på å skape trender, og ikke bare følge dem. Når Bik Bok er først ute med å tilby innovative produkter som ender med suksess, vil kjeden oppnå et temporært monopol. Dette innebærer at Bik Bok er ene og alene på markedet, og har hele markedsandelen for dette produktet. Kleskjeden har da prestert å finne etterspørsel for

noe bare de tilbyr i markedet midlertidig (Paula Schott). Det er selvsagt stor sannsynlighet for at konkurrerende kjeder vil tilby kopier av Bik Boks produkt etter hvert, men på dette tidspunktet kan Bik Bok allerede ha mettet mye av markedets etterspørsel for produktet. Slike produkter bidrar til å skape et *image* av Bik Bok som trendsetter, noe som er positivt for fremtidig suksess.

## **5.4 Forsyningskjeden - fra planlegging til varene ankommer butikken**

### **5.4.1 Planlegging av en kolleksjon**

Man starter planleggingen av en kolleksjon flere måneder før den selges i butikkene. Det første man gjør er å evaluere hvordan forrige sesong gikk salgsmessig. Salgsstatistikken analyseres, og man undersøker hvilke deler av sortimentet som solgte bra og i hvilke perioder man solgte mye av de ulike plaggene. Det legges også vekt på å oppdage hvilke plagg som solgte dårlig slik at man unngår å lage liknende eksemplarer av disse plaggene. Deretter setter designavdelingen i gang sin analyse av markedet (Nina Granerød).

Når Bik Bok utvikler en kolleksjon, er ikke hovedfokuset å unngå tap. Det fokuseres heller på å ha friske og attraktive butikker, med fine varer som folk vil ha. Tap kommer av at man ikke har tenkt riktig (Maureen Haukland).

Det er vanskelig å planlegge innen moteindustrien, og det varierer hvor lang tid i forkant man planlegger produksjon, og hvor mye man opererer med QR produksjon. Men mye av produksjonen skjer i løpet av relativt kort tid. 50 % av all produksjon skjer i Tyrkia. Som regel tar det 6-8 uker fra skissestadiet til varene fra Tyrkia er levert til sentrallageret i Oslo. Men det kan også ta lenger tid enn dette (Renè Høgsted).

## Analyse av markedet

Det å forutse trender er en avansert og risikofylt jobb. Det finnes ingen datamaskin som kan knekke koden på fremtidige trender, og man blir derfor nødt til å stole på magefølelsen i mange tilfeller. Det er ikke nok å se på salgshistorikk, selv om man også gjør dette. I tillegg til analyse av salgshistorikk, er man nødt til å analysere markedet ved mye hjelp av menneskelig intuisjon. Designteamet analyserer markedet ved å samle informasjon om hva som skjer i verden. De fokuserer på hva som rører seg i filmverdenen, tv-serier, musikk, kunst og gatemote (*street style*). Vet designteamet at en ny storfilm er på vei, vil de kunne ta høyde for at dette kan komme til å prege motebildet for den aktuelle sesongen (Nina Granerød).

Designteamet reiser til motemetropoler som New York, Paris og Tokyo for å samle kvalitetsprøver, fargeprøver og inntrykk av nye silhuetter (Paula Schott). Etter innsamling av moteinformasjon og inspirasjon blir designteamet enige om hvilke trender de tror på. Det endelige resultatet av analyseringen av motebildet blir presentert i en ”motebibel” som gjelder for den sesongen man planlegger (Nina Granerød). ”Motebibelen” skal gi rettleiding for hvilke trender, print og farger som gjelder for sesongen. I tillegg tar man hver sesong utgangspunkt i et moteikon som skal virke som inspirasjonskilde for sesongen. Moteikonet kan for eksempel være en populær og aktuell kjendis som er anerkjent for en særegen stil (Paula Schott).

Budsjettet for sesongen settes opp av innkjøpssjefen sammen avdelingsleder for *merchandise* avdelingen. Budsjetter kan justeres ut ifra den informasjonen man har samlet inn om markedet. Designsjefen vil rådføre de som styrer budsjettet om hvilke deler av sortimentet det bør satses på i form av store ordre. Denne rådføringen vil være i tråd med hvordan designsjefen antar at trender vil utvikle seg (Nina Granerød).

I hver kolleksjon har man 3 deler som til sammen utgjør 3 trender og tilhørende fargekart som skal fylle butikkene i løpet av sesongen (Nina Granerød). Det er viktig med kontinuerlig fornyelse i butikkene, og man har derfor delt opp hver kolleksjon i 3 deler, som introduseres del for del underveis i sesongen (Paula Schott).

Designerne lager så skisser av klær med utgangspunkt i ”motebibelen”. Hvert unike klesplagg som designes kalles en *style*. Produktsjefene med hvert sitt sortimentsansvar velger hvilke designforslag som kommer med i kolleksjonen. Produktsjefene må også ta stilling til hva de tror kommer til å selge bra siden de er med på å bestemme produksjonskvantum per *style*



(Paula Schott). Når man skal sette sammen en kolleksjon er det vanlig å lage et bredt utvalg av *style-forslag* og prototyper først. Senere snevrer man inn kolleksjon og velger ut noen plagg som kommer med i kolleksjonen. Man skal komme frem til en riktig vektning av kolleksjonen, med en rett bredde og dybde (Maureen Haukland). Det forsøkes å legge inn ordre på mellom 50- 60 % av alle prøvene/prototyper som produseres. Men dette varierer fra varegruppe til varegruppe (Renè Høgsted).

Bik Bok lager ikke prognoser på en slik standard form man er vant til fra markedsanalyse. For 2011 hadde Bik Bok 1400 *styles*. Innad per *style* har man også forskjellige farger og størrelser. En ordre skal selges i løpet av en 6-ukers periode. Av disse 1400 *style*ne var det rundt 50 *styles* som utgjorde standardsortimentet (basics plagg), og for denne lille andelen kan man lage prognoser, med sterk tro på historikken man har fra disse varene fra tidligere salg. I planleggingen av ordrebestillinger tas det høyde for kommende kampanjer, da det er viktig å ha nok varer tilgjengelig under kampanjeperioder. Men som regel består prognosearbeidet til Bik Bok av kvalifisert gjetning som baserer seg på en blanding av historikk og erfaring. Når Innkjøpsavdelingen avgjør hva og hvor mye som skal produseres tar de avgjørelser med utgangspunkt i en kombinasjon av magefølelse, matematikk/statistikk, produksjonserfaring og kompetanse. Det brukes noe matematikk/statistikk, men det meste går ut på magefølelsen. Det hjelper derfor ikke å bare være en mester i matematikk og prognoser, man må først og fremst ha en svært god intuisjon i forhold til mote (Renè Høgsted).

## **Bik Boks abonnementer på prognosebyråer**

Det er vanskelig å lage prognoser i moteindustrien da svingninger kan komme uventet, og det er umulig å kalkulere seg frem til hva som blir neste sesongs bestselgere. I tillegg til designteamets eget arbeid med å samle inn informasjon om hva som skjer i motebildet, abonnerer også Bik Bok på prognosebyråene *Stylesight* og *WGSN* (Renè Høgsted).

## **WGSN**

*WGSN* er den ledende tjenesten innen trendanalyse og *research* online. Byrået bistår med kunnskap om kreativitet og forretningsvirksomhet innen klær, stil, design og detaljhandel industrier. *WGSN* har 150 ansatte som jobber med redaksjon og designarbeid, og er kjente for sin særegne gode erfaring fra moteindustrien. Ansatte reiser rundt i hele verden for å samle

kreativ inspirasjon og innsikt i industrien, sanntidsinformasjon om detaljhandel, sesongbaserte trendanalyser, forbrukerundersøkelser og forretningsinformasjon. I tillegg har *WGSN* også et globalt nettverk av freelancere innen analyse, forskere og journalister. Først og fremst skal *WGSN* sikre sine kunder strategisk informasjon til å gjøre gode beslutninger innen sin bransje (*WGSN*).

*WGSN* ble grunnlagt i 1998 og har utvidet sin virksomhet globalt gjennom årene. Byrået har regionale kontorer i Europa, Asia, Sør-Amerika og USA (både i New York og Los Angeles). *WGSN* tilbyr strategisk informasjon innefor alle de ulike virksomhetene i en bedrift: design, produksjon, fabrikkvirksomhet, innkjøp, *merchandising*, markedsføring, produktutvikling og generell ledelse (*WGSN*).

Bedrifter som benytter seg av *WGSN* sine tjenester kan redusere sine reisekostnader, øke designavdelingens produktivitet og sikrer bedriften de prognosene som trengs til å holde seg oppdatert innen kommende trender, og skal gi et konkurransefortrinn for bedriften i den aktuelle bransjen (*WGSN*).

Kunder får tilgang på oversikter over neste sesongs "*Topp ti*", "*Must-Haves*" og "*Nøkkelplagg*", slik at det kan jobbes mer effektivt med kolleksjoner. Bedrifter kan bygge sin egen kolleksjon og redigere den i "*My WGSN*". Kunder kan laste ned originale mønstre, grafikk, snitt og CAD tegninger som skal hjelpe til å sette i gang kreative prosesser (*WGSN*).

## **Stylesight**

*Stylesight* er ledende leverandør av informasjons og teknologiløsninger for bedrifter innen stil, mote og design industrier. *Stylesight* er en fremtidsrettet online arbeidsplass for design der deres kunder får hjelp til å forutse trender og analysere svingninger i markedet. *Stylesight* tilbyr et bredt utvalg av bilder og informasjon med komplimenterende verktøy som gjør det enkelt å søke, lagre, arrangere og dele informasjon. Byrået har mer enn 200 ansatte som jobber med å tilby tjenester som kombinerer nøyaktige prognoser og trendanalyser, industriens største bildebibliotek, og verktøy for arbeidsflyt som til sammen skal gjøre kreative prosesser mer inspirert, effektiv og kostnadseffektiv. Klienter av byrået har tidligere sagt at *Stylesight* gir dem nesten 25 % mer tid hver uke til å få gjort jobben sin (*Stylesight*).

*Stylesight* hjelper sine kunder med å finne frem til den riktige looken, planlegging av farger for neste sesong, innhente inspirasjon fra motevisninger og internett, oppstart i en designfase,

skape ”*storyboards*” og planlegging av forretningsturer. I det hele tatt vil Stylesight geleide sine kunder fra konseptfasen og over til selve utførelsen (Stylesight).

#### **5.4.2 Bik Bok og Forbedret Design (Enhanced Design)**

Bik Bok har ingen kjennskap til termen *forbedret design*, men kan allikevel plasseres under denne kategorien av motebedrifter. Da de benytter seg av *trendforecasting*, og lager hele 6 trendbibler i løpet av et år. Bik Bok abonnerer på trendprognose byråene *Stylesight* og *WGSN* som informerer dem om bevegelser innen trender og mote. I den forstand uttrykker innkjøpsdirektøren at det satses kraftig på *forbedret design*. Bik Bok skal alltid være først på trendene og med på moten (Renè Høgested).

#### **5.4.3 Samarbeid med produksjonsleverandører**

Når designet er på plass velges leverandørene som skal produsere alle de ulike klesplaggene som til sammen utgjør kolleksjonen. I samarbeid med leverandør kommer man frem til passende materialer og stoff for hvert plagg. Innkjøperen eller produktsjefene sender skissen av en spesifikk *style* til leverandøren, og leverandør sender tilbake et prøveforslag. For å bli enige om hvordan det endelige produktet skal være, samarbeider Bik Bok og deres produksjonsleverandør. Et samarbeid som her beskrives i 5 trinn (Paula Schott):

Trinn 1: Leverandøren sender sin første prøve ”*developed sample*” til Bik Bok ledelsen på Billingstad. Denne prøven er førsteutkastet av en *style* basert på skissen innkjøperen/produktsjefen har levert til leverandøren. Bik Bok vurderer denne prøven, og gir produksjonsleverandøren kommentarer på prøven i forhold til hva som bør endres. Leverandøren og Bik Bok forhandler frem hvilken pris leverandøren kan ta for *stylen*, og når varen skal være ferdig og levert. Etter denne forhandlingen legger Bik Bok en ordre hos leverandøren (Paula Schott).

Trinn 2: Bik Bok får levert første ”*fit sample*” fra leverandør. Denne prøven kommer alltid i størrelse *small*, og denne prøven blir testet på en person eller dukke som bruker denne

størrelsen. Bik Bok tester og kommenterer plagget og beskriver eventuelle ønskede endringer (Paula Schott).

Trinn 3: Det mottas så en oppdatert prøve, ”*second fit sample*”, i størrelse *small* fra leverandør. Bik Bok tar mål av plagget og tilpasser det til ønsket passform. Bik Bok kan for eksempel ønske at plagget skal være 5 cm kortere eller lenger (Paula Schott).

Trinn 4: Bik Bok mottar sin siste prøve før produksjon settes i gang, ”*pre-production sample*”. Nå skal prøven være så riktig som mulig. Riktig farge og kvalitet skal være bestemt og på plass. Her aksepterer Bik Bok produktet, som dermed er klar for produksjon (Paula Schott).

Trinn 5: Til slutt gjøres det klart for skiping av ordren. Alle klærne skal ha påfestet prislapp (Paula Schott).

Produksjonsleverandørene til Bik Bok er som oftest gjengangere hos Bik Bok, som de har hatt et langvarig samarbeidsforhold til. Med sine langsiktige leverandørforhold har de gjennom samarbeid funnet frem til gode rutiner, og begge parter har et godt forhold til hverandre med gjensidig respekt. Med lang samarbeidserfaring vet begge parter hva motparten forventer. Bik Bok ledelsen diskuterer kvalitet og priser med produksjonsleverandørene. Når partene diskuterer pris tas det hensyn til en rekke områder, som produksjon, lønn og materialer (Renè Høgsted).

Det er mer utfordrende når det samarbeides med nye leverandører. Da kan man oppleve at det er vanskelig å kommunisere med hverandre, og kulturforskjeller kan virke som et stort hinder (Renè Høgsted).

Bik Bok bruker ikke CAD, men tegner skisser i *Adobe Illustrator*. I Adobe programmet utformes grunnideen. Her kan tidligere modeller videreutvikles, eller man kan komme opp med helt originale ideer. I programmet ligger også en egen ”*measuring list*” som brukes til måloppsettet av plaggene. Når Bik Bok sender prøver frem og tilbake mellom seg og leverandør som beskrevet ovenfor, kommenterer Bik Bok prøvene via e-post. For fremtiden vil det være ønskelig med elektroniske kommentarer som kan legges til under skissene (Renè Høgsted).

## Eksempel på tidslinje for samarbeid

Noen ganger har Bik Bok samarbeidsprosjekter med kjente personer som har utmerket seg i media ved å ha en spesiell og beundret stil. Tidligere har Bik Bok samarbeidet med norske kjendiser som Charlotte Thorstvedt og Jenny Skavlan og internasjonalt kjente Whitney Port.

Nedenfor er det satt opp et eksempel for hvordan et slikt samarbeid kan foregå. Her ser man i et tidsperspektiv hvordan utviklingen av en kolleksjon kan foregå.

### Eksempel på tidslinje for samarbeid Høst /Vinter Kolleksjon 2012

UKE (U) nr:	(U) nr:	
	U4	.- Kvaliteter og informasjon sendes ut til produksjonsleverandører
	U7	.- Fargekart utvikles. . - Merkelapper "labels" utvikles. . - Designskisser utvikles
	U8	.- Kvalitetsforslag sendes tilbake fra produksjonsleverandører.
	U9	.- Farger er klare . - Merkelapper er klare . - Designskisser er klare
	U10	.- Produksjonsleverandører og kvaliteter velges. . - Designskisser sendes til produksjonsleverandør. . - Spør etter "lab-dipps" fra produksjonsleverandør (dette er fargeprøver i stoff).
	U15	.- De første prøvene (1st samples) skal være levert til Bik Boks kontor på Billingstad.
	U16	.- Kolleksjonen og styles gjøres ferdig. . - Rask fitting (klær prøves) sammen med samarbeidspartner.
	U17	.- Fitting (klær prøves) på Bik Bok kontoret. Her gjør Bik Bok de aller siste finjusteringer før produksjonsordre legges inn. Bik Bok gir detaljerte kommentarer til produksjonsleverandører.
	U22	.- Prøvene (samples) korrigeres på kontoret. (1 stk sample pr. style)

		- Ordremøte med samarbeidspartner.
	U23	- Forhandling om pris med produksjonsleverandører.
	U24	- Frist for å legge inn produksjonsordre.
	U30	- Fotoprøve (photo sample) skal være levert til kontoret. - 1 stk i størrelse S (small) - 1 stk i størrelse M (medium)
	U36	- Photo shoot
	U38 / U43	- Varer fra Østen skipes (Uke 38) - Varer fra Tyrkia skipes (Uke 43)
	U46	- Kolleksjon lanseres

**Figur 11: Eksempel på samarbeid med samarbeidspartner.**

*Her vises tidspunkt for når de ulike trinnene i samarbeidsprosessen finner sted. Med kvaliteter menes de stoffer som brukes. Merkelapper (labels) er merkelappen som settes i nakken på klesplagg (neck-label), eller henger på klesplagget (hang-tag). "Lab-dipps" er fargeprøver i de riktige stoffene. "Lab-dipps" brukes for å vurdere og å godkjenne fargenyanser (Renè Høgsted).*

#### 5.4.4 Koordineringsmøter

En gang i måneden samles Bik Boks produktsjefer, innkjøpsdirektør, innkjøpere, designavdelingen og assistenter for et koordineringsmøte. Møtet holdes for å passe på at man får en helhet i kolleksjonen. Under møtet vises det frem hva innkjøpsavdelingen den kommende måneden planlegger å legge i ordrebestilling hos produksjonsleverandører. "Developed samples" fra innkjøpsavdelingen vises frem for hele Bik Bok teamet. De ulike klesplaggene diskuteres i fellesskap, og meninger om hvor godt de ulike plaggene vil selge

uttrykkes av teamets medlemmer. Ved slik meningsutveksling blir det lettere å danne seg en sikrere oppfattelse rundt hva som er det riktige ordrekvantumet pr. *style* (Paula Schott).

#### **5.4.5 Leverandørforhold til produsenter**

Bik Bok kjøper inn sin produksjon, og har leverandører fra Kina, India, Bangladesh og Tyrkia (Paula Schott). Det er hovedsakelig innkjøpsavdelingen og produktutviklerne som har direkte kontakt med leverandørene. Varner-Gruppen har opprettet kontor i Tyrkia der det er utplassert ansatte som jobber med leverandørforhold på vegne av holdingselskapet. De ansatte på dette kontoret skal skaffe seg en god oversikt over markedet for produksjonsleverandører, og sikre gode produksjonsleverandører for Bik Bok og de andre Varner-kjedene. De ansatte skal også følge opp samarbeidet med leverandørene, og foretar en kvalitetskontroll av hver ferdigproduserte ordre. Kvalitetskontrollen gjøres før varene blir transportert til Norge av speditør. Når Bik Bok skal kjøpe produksjonstjenester, henveder de seg til salgskontorer for produksjonstjenester. Salgskontorene har sine nettverk av produsenter, og eier ofte selv fabrikker. Bik Bok har hatt et leverandørforhold til mange av salgskontorene over lang tid, og booker produksjon hos dem. Salgskontorene har egne *showroom* og vareprøver. Det er vanlig at innkjøperne reiser til salgskontorene i Kina og Hong Kong i forbindelse med kolleksjoner, slik at de kan samarbeide mer direkte med leverandørene (Maureen Haukland).

Det sies at det kunne vært enklere å kommunisere med sine produksjonsleverandører ved å ha holde videokonferanser eller å bruke *Skype*. Men dette er ikke blitt praktisert i Bik Bok (Maureen Haukland).

Hittil er det bare Cubus, en av Varner-Gruppens andre kjeder, som har kontor i India. Dersom andre av Varner-Gruppens kjeder skulle få behov for opprettelse av kontorer i India, er mye av forarbeidet gjort ved at Cubus allerede er etablert der. Etter oppstaren av Cubus kontoret er samarbeidet med indiske leverandører blitt bedre (ifølge samtale med Maureen Haukland og Øyvind Bustnes).

Bik Bok har en *Supplier Manual* overfor sine leverandører. Manualen inneholder betingelser leverandøren må oppfylle i forhold til betaling, forsinkelser, levering og lignende. Den inneholder også instruksjoner for pakking, merking, sending og skiping (Maureen Haukland).

Bik Bok har mange faste leverandører som de har opparbeidet seg langsiktige forhold til. Men det er ikke inngått noen faste avtaler med leverandørene. Noen av leverandørene har Bik Bok benyttet i 10-15 år, og ca. 95 % av alle leverandørene er gjengangere hos Bik Bok (Maureen Haukland).

Det første kravet som stilles til en leverandør er at den tilfredsstillt kravene under Varner-Gruppens *Code of Conduct*. *CSR-avdelingen (Corporate social responsibility avdelingen)* sjekker om leverandøren opererer i samsvar med etisk handel. Det må besvares kontrollformulærer som verifiserer at leverandøren tilfredsstillt alle krav som er detaljert beskrevet i Varner-Gruppens *Supplier Manual*. Leverandøren må signere på at de vil oppfylle krav og instruksene, og at de har lest og forstått kravene. Det kontrolleres i etterkant at leverandøren har overholdt avtalene (Maureen Haukland).

Bik Bok følger kravet for etisk handel om ikke å selge varer med forbudte kjemikalier. For å overholde dette kravet sendes det stoffprøver fra leverandøren til innkjøperne. Disse prøvene testes for forbudte kjemikalier. Prøvene skal stemme overens med krav i EU-direktiver for materialer tillatt brukt i tekstilindustrien (Maureen Haukland).

Leverandørforholdene er i kontinuerlig endring. For få år siden trodde man at Kina var der alt skulle skje, og at det var der man kom til å produsere det meste i overskridelig fremtid. Det er nå flere andre land som er på vei til å bli mer sentrale leverandørland.

Produksjonsleverandører i land som Vietnam, India, Pakistan og Bangladesh (Renè Høgsted). De ulike leverandørlandene har hver sine kvaliteter og ulemper som man går ut ifra når man skal velge hvor man skal produsere en spesifikk vare. For vevede produkter er Kina best, og for jerseyprodukter er Tyrkia best. Produktsjefen har også fått erfare at prisene for jerseyprodukter øker i Kina, og Tyrkia tar nå omtrent samme priser for denne type varer som i Kina. Produktsjefen forteller også at de har hatt dårligere erfaring med arbeidere i Kina i det siste, og de virker mindre interessert i å gjøre et godt arbeid i tekstilindustrien (Paula Schott). Kinesiske arbeidere er dyktige på håndarbeid, men tekstilindustrien mister arbeidskraft da mange går over til å arbeide innenfor elektronikk industrien. Det kan derfor bli et økende problem fremover det å få tak i nok arbeidskraft til kinesisk produksjon (Renè Høgsted). Varer som egner seg spesielt for produksjon i India er vevede bluser, finere dyrere klær, klær med strass, plagg i tynt vevet kvalitet. Men ut ifra erfaring er India et noe problematisk sted å samarbeide med, da det kan være vanskelig å stole på leverandørene. Latvia og Estland er uaktuelle land for å finne leverandører, siden disse landene har tradisjoner for konfeksjonsdesign og produksjon av dyrere plagg enn det Bik Bok selger (ifølge samtale med



Maureen Haukland og Øyvind Bustnes). I Tyrkia er det mange dyktige håndarbeidere, og ting går raskt. Bangladesh er et ferskt leverandørland for Bik Bok. Det er billig å kjøpe inn produksjon fra Bangladesh, men det kreves store volumer for at man kan benytte seg av deres leverandørtjenester. Det de er gode på er altså store billige ordre. Fordi det kreves såpass store volumer og det at leverandørene i dette landet er lite fleksible i forhold til dette, er det vanskelig for Bik Bok å benytte seg av landets billige produksjonstjenester. I tillegg er det lite kvalitetsutvikling i Bangladesh, og skal man ha en bestemt kvalitet som landet ikke tilbyr, må dette importeres fra andre land (Renè Høgsted).

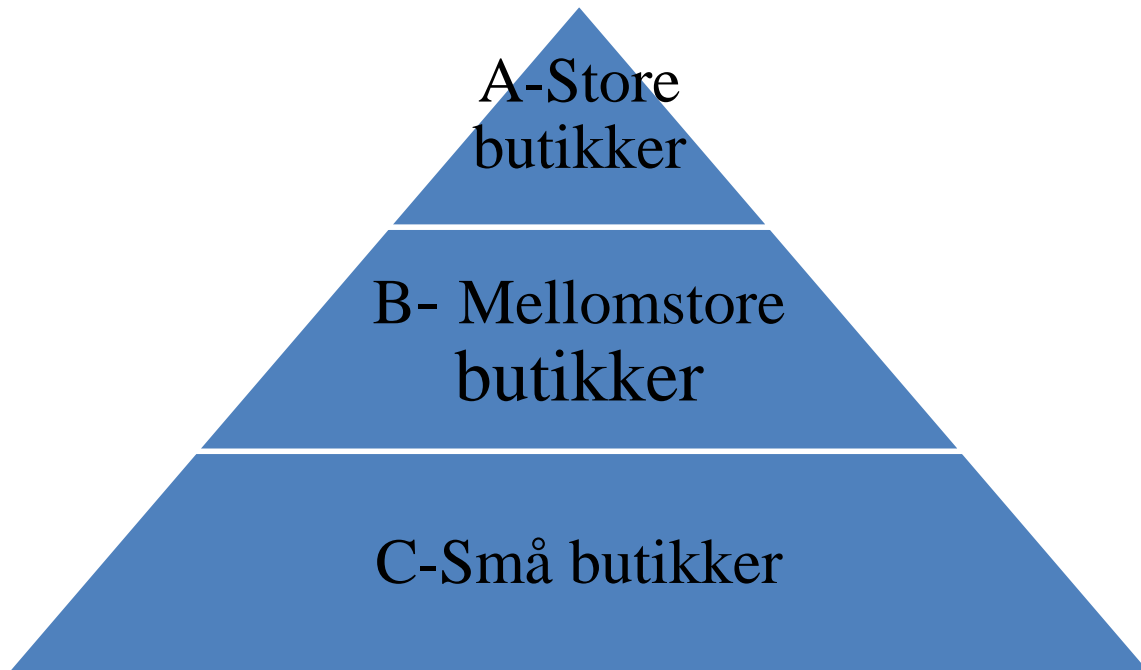
#### **5.4.6 Varefordeling og pakking**

Det er *merchandise avdelingen*, heretter kalt *merch*, som tar seg av varefordelingen til butikkene, og vareinnholdet i hver kartong for de store ordrene. Man kan for eksempel pakke gensere av en spesiell type i en kartong. ”Genserkartongen” kan for eksempel inneholde 5 fargetyper av genseren, og 12 størrelseseksemplarer av hver genserfarge. Pakkingen av varer er en veldig viktig aktivitet. Dette påvirker i stor grad lager og håndteringskostnadene (Christine Bosshard).

Bik Bok prøver å fordele ca. 70-80 % av varene på forhånd. Det vil si at man på forhånd bestemmer hvor varene skal transporteres etter at de har ankommet sentrallageret i Oslo. De resterende varene blir igjen på sentrallageret i Oslo. Varene kan oppbevares på sentrallageret i opp til 2 uker. Innenfor den tiden er alle varene ferdigfordelt. Dette gjelder nye varer, og ikke *basics* varer. *Basics* varer kan være på lageret i flere måneder. Siden det kommer nye varer til sentrallageret hele tiden er det viktig at nye varer når ut til butikkene så fort som mulig. Nyheter skal gå raskt inn og ut av lageret (Christine Bosshard).

*Basics* plagg kan som nevnt ligge lenger på lager enn nyheter, men *merch* er varsomme med å bestille for store partier av *basics* plagg. De er varsomme med dette fordi store volumer av *basics* plagg vil ta opp lagerplassen på sentrallageret, som man trenger til oppbevaring av andre deler av sortimentet. *Merch* gjennomfører mindre bestillinger av *basics* plagg, men passer på at Bik Bok har et tilstrekkelig sikkerhetslager for *basics* sortimentet. Sikkerhetslageret skal sørge for at butikkene kan opprettholde god tilgjengelighet av *basics* i butikkene (Christine Bosshard).

Bik Boks kolleksjoner deles inn i tre nivåer i kartongplanleggingen. Man har en grunnstammekartong som går ut til alle butikkene uavhengig av butikkens størrelse og omsetning. På neste nivå har man pakker som går ut til butikker som er mellomstore og store i areal og omsetning. Dette betyr at disse butikkene får tilsendt en større andel av Bik Boks totale sortiment for en sesong. På det tredje nivået har man de største butikkene som har størst areal og/eller har størst omsetning. Disse butikkene får tilsendt større volumer og det bredeste sortimentet (Christine Bosshard).



**Figur 12: Oversikt over kategorisering av de ulike typene av butikker.**

*Man tar utgangspunkt i C-butikkene, siden kartonger som sendes til C-butikker, sendes til alle butikkene (Christine Bosshard).*

*Merch skal sikre at butikker som går tom for varer får etterfylling av varer fra sentrallageret (Christine Bosshard).*

Bik Bok ledelsen kommuniserer direkte med sine butikker. Et problem som butikkansatte ofte rapporterer til ledelsen er det at de mindre butikkene får et smalere utvalg av sortimentet. De små butikkene får ikke så ofte tilsendt de ”spennende” og mer *high fashion* orienterte varene fra kolleksjonene. Dette er et problemområde *merch* avdelingen er veldig opptatt av. *Merch* mener det kan lønne seg å pakke de ”spennende” varene i mindre kartonger. For eksempel kan man halvere innholdet i kartongene med de ”spennende” varene. Slik at man får et større antall kartonger med slike typer varer, med et mindre antall eksemplarer pr kartong. På denne

måten kan de ”spesielle” varene fordeles til flere butikker. Dette vil gjøre at et større antall av Bik Boks butikker kan tilby et bredere sortiment (Christine Bosshard).

### 5.4.7 Ledetider

Den totale ledetiden for varer produsert i Tyrkia, fra ordren plasseres til varene er på plass i norske butikker, er på 8-10 uker. Som oftest 10 uker da distribusjonen i Norge kan ta tid (Christine Bosshard). Transportledetiden fra Tyrkia til Norge er på 1 uke (Maureen Haukland).

Man kan oppnå transportledetider på opp til 4 dager for frakt av sko fra Romania til Norge (Maureen Haukland).

Den totale ledetiden for varer produsert i Kina er minimum 4 måneder, med 90 dagers produksjonstid (Christine Bosshard) og 4-6 ukers frakttid. Denne transportledetiden gjelder for frakt fra Kina frem til Norge (Maureen Haukland). Men det kan ta opp til 4-5 måneder å planlegge alt i forhold til Kina, siden vareprøver må sendes frem og tilbake mellom leverandør og Bik Bok inn til man kommer til enighet om et endelig produkt (Christine Bosshard).

Transportledetiden på skiping av varer fra India og Bangladesh, frem til Norge, er på 8 uker (Renè Høgsted).

Leverandørland for produksjon	(ca.) Andel av total produksjon som skjer i leverandørlandet	Transportledetid fra leverandørland og frem til Norge
Kina	40 %	4-6 uker
Tyrkia	40 %	1 uke
India	10 %	8 uker
Bangladesh	10 %	8 uker

**Tabell 5: Bik Boks leverandørland**

*Oversikt over omtrentlig andel produksjon i hvert leverandørland, og transportledetid fra leverandørland frem til Norge (Maureen Haukland og Renè Høgsted).*

Bik Bok er strenge med bruk av fly. Bik Bok ønsker å unngå bruk av fly da de har som målasetting å opptre så miljøvennlig som mulig. De bruker kun fly i nødssituasjoner, og i disse tilfeller brukes gjerne noe som kalles *sea/air* (Renè Høgsted). Dette er noe som gjerne brukes i de tilfeller hvor varene ikke rekker båten de egentlig skulle fraktes med. For å spare tid sendes ordren med fly halve veien, frem til en havn hvor varene fraktes videre med båt resten av veien. På denne måten blir distansen med sjøtransport kortere (Maureen Haukland). Ved denne kombinasjonen kan man oppnå en transportledetid på 3 uker for transport av varer fra Østen (Renè Høgsted). Man sparer altså tidsmessig ca. 1 uke, da kun sjøtransport fra Østen pleier å ta minst 4 uker. Ved *sea/air* reduserer man kostnader, da man ikke flyr varene hele veien (Maureen Haukland).

Noen ganger er Bik Bok veldig avhengig av å få levert en ordre fra Østen raskest mulig. I slike tilfeller kan de velge å transportere halve ordren med fly. Da vil den første halvdel av ordren være fremme i norske butikker innen 2 uker. Resten av ordren kan sendes med båt. Den første ordren skal være nok til å holde i 3 uker. Etter disse tre ukene vil den andre halvdel av ordren være fremme i butikkene (Maureen Haukland).

Bik Bok bruker en kombinasjon av kostnadseffektive leverandører i Østen og responsive leverandører i Tyrkia. Tyrkiske leverandører kan også være billigere på enkelte områder (Maureen Haukland).

#### **5.4.8 Skipping av varene fra produsentland til Norge**

Dersom varene produseres i Østen skipes varene til Norge med båt, og for varer produsert i Tyrkia eller andre steder i Europa blir varene transportert med lastebil. Bik Bok skiper ikke selv sine varer, men kjøper inn denne leverandørtjenesten av *Kuehne Nagel* for skipping fra Østen, og av *Bring* for transport fra Tyrkia og Europa. *Bring* og *Kuehne Nagel* både merker varene og transporterer dem (Maureen Haukland).

En SKU betyr for Bik Bok et spesifikt klesplagg i en spesiell farge og størrelse. Bik Boks varer plasseres i kartonger (Maureen Haukland).

*Kuehne Nagel* booker skiping, leverer varene i Norge, skiper varer og antar ankomst av varene og tar hånd om endelig ankomst av varene for Bik Bok. Bik Bok har sin egen brukerkonto hos *Kuehne Nagels* kundebasesystem som de kan logge seg inn i. Her kan de finne informasjon om frakt av Bik Boks varer. Denne metoden for informasjonstilgang er tungvint, og Bik Bok ønsker å gjøre samarbeidet med *Kuehne Nagel* enklere i fremtiden ved å integrere distributørens system med sitt eget EDI-system (Maureen Haukland).

Bik Bok har et *order management system*, der deres ordre sendes til *Kuehne Nagel*. *Kuehne Nagel* matcher ordrer med bookinger og leverandører. Den eneste kommunikasjonen som foregår mellom Bik Bok og distributøren er når det oppstår behov for avvikshåndtering. *Kuehne Nagel* informerer Bik Bok om varer som blir skipet for tidlig eller for sent på grunn av at leverandøren ikke har overholdt leveransetidspunktet. Bik Bok tar stilling til avviket og avgjør om ordren skal kanselleres, om varene skal sendes tilbake til leverandør eller om transporten skal gjennomføres etter den endrede planen (Maureen Haukland).

## 5.4.9 Distribusjon i Norge

Det er *merch* avdelingen hos Bik Bok som styrer distribusjonen av varer i Norge. Avdelingen har kontroll på varefordelingen og vareflyten i Norge, Sverige, Danmark og Latvia (Christine Bosshard). I denne oppgaven avgrensers jeg meg til å se på Norge.

Bik Bok har et norsk lagermottak der varene fra utlandet ankommer. Her merkes og lagres varene. Det kan skje at varer merkes for transport helt frem til den spesifikke butikken hos produsent, men dette er ikke vanlig praksis. For det meste merkes varene ved lagermottaket i Norge. Pakkene med varer strekkodes, og transport kjøpes inn av transportleverandøren *Schenker* (Maureen Haukland).

Bik Bok bruker ikke RFID teknologi, da dette i dag er for dyrt å bruke (Maureen Haukland).

Når varene ankommer Oslo sendes varene videre til sorteringsanlegg der varene merkes med butikkadresse, og fordeles per by. Kartongene med varer får påført EDI-etiketter, og kartongene har hver sin strekkode som forteller hvilken landsdel/region og postnummer varen adresseres til. Lageret i Oslo sender deretter en EDI-fil til *Schenker* for varene som losses til sorteringssenteret. Lastebiler fra *Schenker* kjører fra sorteringsanlegget med varene til den byen kartongen er adressert til. Når varen er fremme i byen den skulle til, losses kartongene

fra lastebilen av i byens sorteringsanlegg. Kartongene blir deretter sortert og lastet over i nye lastebiler ut ifra hvilken del av byen den skal til. Varene ankommer butikken og registreres med et system kalt ”MyStock”. Når varene er registrert sendes det beskjed til Bik Boks ERP-system, M3, som oppdateres med registreringsinformasjonen (Maureen Haukland).

Etter at varene ankommer butikkene er det ikke vanlig at det skjer bytting av varer mellom butikkene. Når bytting av varer mellom butikker forekommer skjer dette som regel i forbindelse med kundeservice. Det har blitt byttet varer mellom butikker i Oslo, og i de tilfeller dette skjer gjøres det bare lokalt. Men generelt kommer ikke bytting på tale, da dette er veldig dyrt. Som regel er etterspørselen den samme i et lokalt område, og de salgskjeller som forekommer mellom butikker kommer ofte av forskjeller i innsatsen til ansatte i hver butikk (Renè Høgsted).

Når Bik Bok tar avgjørelser rundt ordrekvantum ser de på hvordan de ukentlige salgene har gått. Salgsdata fra de tre første dagene etter at en ordre ankommer butikkene gir et godt inntrykk av den videre etterspørselen for produktet. Ut fra denne informasjonen kan man tolke hvordan man bør respondere i forhold til om man bør bestille mer av varen eller ikke (Renè Høgsted).

## **Bik Boks Key Performance Indicators (KPI) overfor sine distribusjonsleverandører**

Bik Bok har fem *Key Performance Indicators*, heretter kalt KPI, som måles gjennom distribusjonsflyten av varer i Norge. Kjeden måler en KPI ved å registrere varene idet de passerer et steg i distribusjonskjeden. Man vet på forhånd når varene skal være mottatt, og dersom ikke varen blir mottatt i tide blir dette oppdaget ved hjelp av KPI ordningen. Ved å registrere underveis per steg i distribusjonskjeden blir det lettere å oppdage hvor feilen, i form av at varen ikke er i rute, har oppstått. De fem KPI'ene er som følger (Maureen Haukland):

KPI 1: Første KPI er distribusjonsordredatoen. Varene registreres ved ankomst til sentrallageret i Oslo, og det undersøkes om varemengden stemmer overens med bestillingen (Maureen Haukland).

KPI 2: I neste omgang blir varene ført til sorteringsanlegget. Her blir varene sortert etter hvilken by de skal transporteres til. Varene blir registrert da de entrer en av *Schenkers*

lastebiler som videre transporterer varen til lokalterminalen for den byen varen skal frem til. Varene som skal til Oslo blir igjen på lageret, eller transporteres til en butikk i Oslo (Maureen Haukland).

KPI 3: På lokalterminalen scannes varen på nytt av *Schenker* ved ankomst, idet varene losses av lastebilen (Maureen Haukland).

KPI 4: Etter at varene er losset av lastebilen, sorteres og lastes varene på nytt opp i en ny lastebil som kjører varen videre på en lokalrute til butikken varen skal frem til. Når varene lastes opp i sin lastebil for sin lokale rute scannes varene av *Schenker* for siste gang. På dette nivået skal også *Schenker* ordne følgeseddel og fraktbrev som skal følge med varene som skal leveres til butikken. Et fraktbrev viser hvilke varer som leveres. Følgeseddelen gir informasjon om varene og antall varer i kartongen (Maureen Haukland).

KPI 5: Siste KPI består av en elektronisk vare scanning utført av butikkansatt ved varenes ankomst til butikken (Maureen Haukland).

For alle KPIene blir samme strekkoden scannet. Hver eske har sin unike kolliidentitet, kalt *SSCC (Serial Shipping Container Code)* (Maureen Haukland).

## 5.5 Operativ Styring

Det er ikke slik at arbeidet med en kolleksjon er over idet den når frem til butikklokalene. Bik Bok jobber også med oppfølging av kolleksjonen underveis i sesongen, ettersom de observerer responsen på kolleksjonen fra kundene gjennom salgsinformasjon. Alt som blir solgt registreres i butikker, og salgsdata sendes til Bik Boks ledelse dagen etter. For ledelsen i Bik Bok starter hver arbeidsdag med en gjennomgang av gårsdagens salgsinformasjon (Point-of-Sale-data). Salgsinformasjonen tolkes i datasystemet *Arcplan* (Maureen Haukland). Har man mer igjen av en motevare (ikke *basics*) på lageret, sendes disse varene til butikkene som selger mye av varetypen. Bik Bok regner med å få solgt unna sine moteordrer i løpet av 6 uker. Det vil si at moteordrene har en syklus på 6 uker. Ser man ut ifra salgsstatistikken at enkelte varer selger dårlig holdes disse varene igjen på sentrallageret. Der holdes de igjen frem til man setter i gang salget i slutten av sesongen (Christine Bosshard).

### 5.5.1 "What's up"

Ved siden av grunnkolleksjonen man har planlagt i flere måneder før varene er i butikken, setter man også av plass og ressurser til noe Bik Bok kaller "*What's Up*". Dette er Bik Boks tydeligste svar på Quick Response og *fast fashion*, og er en form for reaksjon på hvordan trendutviklingen skjer underveis i sesongen. Det kan være vanskelig å forutse hva som blir de store motetrendene i en sesong, noen trender kan bli veldig dominerende uten at Bik Bok har planlagt produksjon av varer som følger disse trendene. Men Bik Bok kan i etterkant av en ferdigutviklet hovedkolleksjon, designe, og kjøpe inn produksjon av slike trendvarer og få disse levert underveis i sesongen. Da man er avhengig av kortest mulig ledetid for å sikre seg markedsandel for trenden, er det naturlig at "*what's up*" produksjoner kjøpes inn fra produksjonsleverandører i Tyrkia. Det varierer fra kolleksjon til kolleksjon hvor mye av budsjettet som går med til "*what's up*". Dette avhenger av hvor godt Bik Bok treffer markedets trender med sin grunnkolleksjon (Maureen Haukland). I gjennomsnitt går ca. 15 % av budsjettet til "*what's up*" produksjon (Renè Høgsted).

For produksjon av "*what's up*" varer brukes også leverandører fra Portugal og Spania i tillegg til Tyrkia. For disse landene har man 1 ukes transportledetid. Ledetiden for produksjonen avhenger av ulike faktorer som for eksempel tilgjengeligheten av stoff og materialer. Fabrikken kan enten ha nok stoff og materialer på lager, eller så må de bestille dette inn. I sistnevnte tilfelle vil ledetiden bli lengre (Renè Høgsted).

### 5.5.2 Autosupplering

*Merch* avdelingen planlegger etterfylling av *basics* produkter ved å se på salgshistorikk. Bølger i etterspørselen underveis i en gitt periode analyseres, og man ser etter hvilke farger og størrelser som selges unna først. På denne måten finner man frem til størrelsesstatistikker og fargestatistikker. Det kjøpes inn *basics* der det oppstår behov, og ved hjelp av å se på tidligere salgskurver er det lettere å bestille riktige mengder av de ulike varene i forkant av at behovene oppstår (Christine Bosshard).

Bik Bok er ikke kommet helt i gang med autosupplering, men jobber nå mot dette. Ved autosupplering vil det sendes lagerpåfyllingsmelding til sentrallageret når lagerbeholdningen i



butikken har nådd et definert minimumsnivå. Videre sendes det melding til Bik Bok kontoret på Billingstad fra sentrallageret når det trengs nye varer til etterfylling.

Autosuppleringsystemet skal sikre at det hele tiden er nok tilgjengelig varer i butikkene av de ulike størrelsene og fargene av *basics* sortimentet. Med et velfungerende autosuppleringsystem vil historikken bli et mer korrekt beslutningsverktøy. Fordi man da observerer den virkelige etterspørselen når varene hele tiden er tilgjengelig i butikkene. Per i dag får man ikke registrert et helhetlig bilde av etterspørselen, siden man ikke får registrert det tapte salget som er et resultat av at varer ikke er tilgjengelig i butikkene (Christine Bosshard).

Bik Bok vil sikre kontinuerlig tilgjengelighet av utvalgte typer *basics* varer som hårspenner, de to beste jeansvaskene og hvite singletter. Dette er risikofrie varer, som selges i store volumer over tid (Christine Bosshard).

Autosuppleringen skal sørge for at butikkene hele tiden har et definert minimum antall tilgjengelige størrelser og farger for hver av *basics stylene* som det kjøres autosupplering for. Men det må hele tiden avveies mellom behovet for å sikre varetilgjengelighet mot kostnadene for å opprettholde den. Det er dyrt å etterfylle med små varepartier hele tiden (Christine Bosshard).

## 5.6 Bik Boks IT-systemer

### M3 og Arcplan

*M3* er navnet på hovedsystemet til Bik Bok, og det er her all informasjon lagres. *M3* er et ERP system. I dette systemet ligger all informasjon om økonomi, innkjøp, logistikk, salgsdata, ordrededata og lagerdata. Det er vanskelig og tungvint å analysere informasjonen i *M3*-databasen direkte, og dette gjøres heller i *replenishment systemet* ved navnet *Arcplan*. Dette er en slags rapportgenerator og datavarehus for Bik Bok. *Arcplan* er et hjelpemiddel til å forstå den informasjonen som ligger i *M3*-systemet, og gjør det lettere for ledelsen å analysere og forstå den informasjonen man har. Data sorteres, settes inn i en forståelig sammenheng, gjøres leselig og oversiktlig via *Arcplan* (Maureen Haukland).

Bik Bok har hatt *M3* systemet i 3-4 år, og har i løpet av denne perioden bare satt seg inn i noen få elementære områder. Det ligger et stort potensial i ERP-systemet, da det er mange områder ved dette systemet som ikke har blitt utnyttet hittil. En utfordring ved *M3* er at systemet er ganske firkantet, på den måten at systemet er veldig standardisert. Derfor kan det være vanskelig å tilpasse *M3* til enkelte behov som går utenfor denne standarden. Dette er en utfordring når de skal jobbe med IT-systemene, da alt bygger på *M3* (Maureen Haukland).

## **MyStock**

*MyStock* er et fellessystem for logistikkavdelingen på Bik Boks hovedkontor og Bik Boks butikker. Systemet er utviklet av *iSYS*, og er integrert med *M3* systemet. Systemet er et forenklet ERP-system for butikkene som kjeden har opparbeidet seg 2 års erfaring med. *MyStock* kommuniserer med systemets håndterminaler i butikkene, og skal gjøre hovedflyten av varer og sendinger mellom butikkene mer oversiktlig og håndterbar. I *MyStock* får man oversikt over distribusjonsordre, og det informeres om når sentrallageret sender ut bestilte varer til butikken. *MyStock* viser også oversikt over eksterne leverandører. De eksterne leverandørene leverer som regel kosmetikk til butikkene. *MyStock* og den tilhørende håndterminalen i hver butikk kommuniserer med *M3* (Maureen Haukland).

*MyStocks* hovedfunksjoner er varemottak, varetelling, reklamasjoner, overføringer av varer mellom butikker og korrigering. Reklamasjoner gjelder blant annet når leverandører leverer varer som ikke kan selges fordi de er ødelagte. Korrigering gjelder tilfeller der varer er blitt ødelagt av tekniske årsaker som ikke er forårsaket av leverandøren. Et eksempel kan være vannskader på klærne under transport. Slike varer fjernes fra listen over butikkens varelager ved lagerkorrigering gjennom *MyStock*, og oppføres for forsikring (Maureen Haukland).

Med *MyStock* kan Bik Bok sjekke at varemottaket skjer til rett dato og at varemottaket faktisk er gjennomført. Når varene ikke er mottatt til rett tid leverer *MyStock* en avviksmelding. På denne måten blir det lettere å ha kontroll på vareflyten, og sette i gang tiltak når ting ikke går som de skal (Maureen Haukland).

Bik Boks erfaring med *MyStock* er at systemet virker tidsbesparende, man får en reduksjon av svinn, og man får riktig påfyll i butikkene (Maureen Haukland).

På en forenklet måte kan man si at M3 sender beskjed til *MyStock* om når en ordre skal ankomme, og *MyStock* registrerer varer ved ankomst og sender beskjed til M3 som bekrefter ankomst (Maureen Haukland).

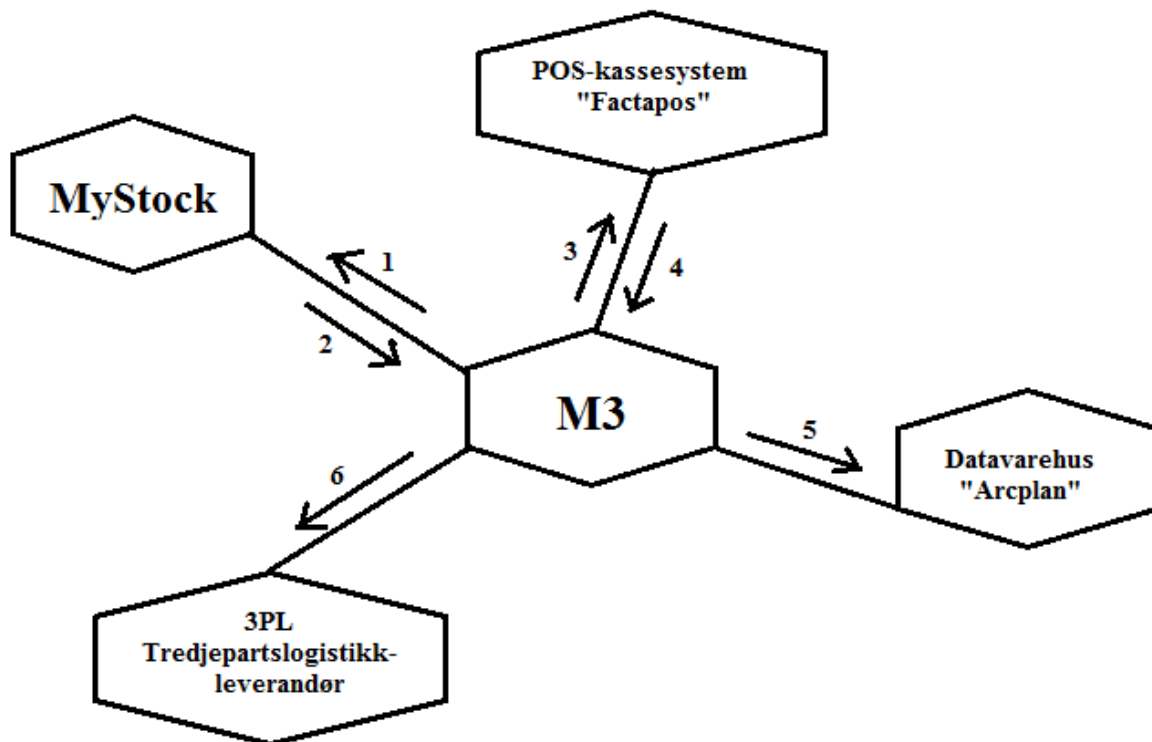
## **Factapos**

*Factapos* er navnet på POS-kassesystemet for butikkene, og er utviklet av IBM. POS er en forkortelse for *point-of-sale*, som er sanntidsregistrert salgsinformasjon. *Factapos* angir farger og størrelser for varene, og sender salgsstatistikk til M3. Det er M3 som sender varedata og varepris til *Factapos*. Slik at prisen oppgis i kassesystemet idet en vares strekkode registreres i forbindelse med kundesalg. *Factapos* er i likhet med *MyStock* også integrert med M3 (Maureen Haukland).

Det kan forekomme svikt i systemet på den måten at ikke prisinformasjon er lagt inn, eller kommer opp ved strekkode registrering. Tidligere ble ikke dette oppdaget før i kassen, når varen skulle selges. Men med IT-systemet de har nå, blir denne feilen oppdaget når varene ankommer butikken og vareregistreres. Dermed kan Bik Bok gjøre noe med dette med en gang feilen oppdages, slik at ikke kunder må vente når de ønsker å kjøpe en vare (Maureen Haukland).

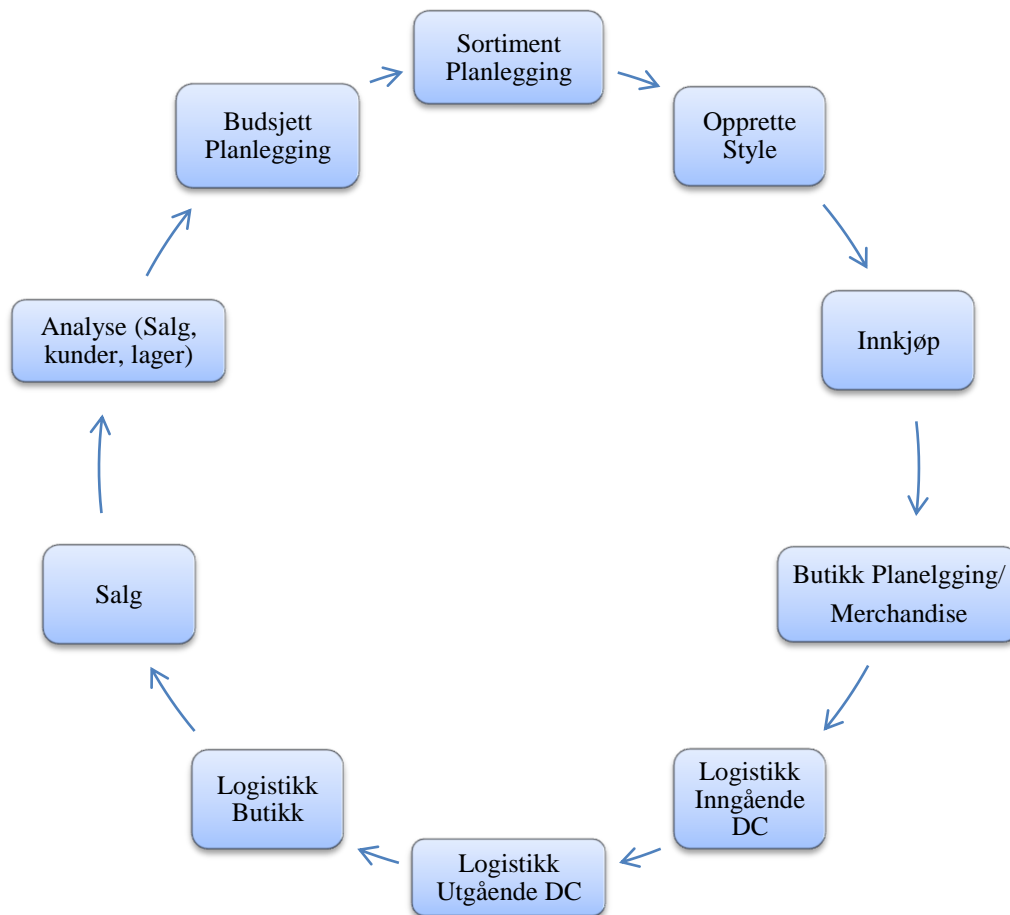
## **M3 og 3PL**

Beskjeder sendes bare en vei mellom M3 og 3PL, fra M3 og til 3PL. 3PL står for tredjeparts logistikkleverandør, som leverer transport mellom produksjonsleverandør og Bik Boks lager og butikker. M3 gir beskjed om bestilling av transport til bestemte tidspunkt (Maureen Haukland).



**Figur 13: Oversiktskart over IT-systemene og hvordan de kommuniserer med ERP-systemet M3.**

Forklaring av piler som går fra og til M3 og de ulike partene av systemet: (1) Fra M3 sendes informasjon om når varer skal komme frem til butikkene. (2) Ved varemottak registreres varene med MyStock og beskjed om at varene er mottatt sendes tilbake til M3. Med MyStock registreres vareoverføringer mellom butikker, og beskjed sendes til M3 for at man hele tiden skal vite hvor alle varene befinner seg. (3) Vareinformasjon inkludert priser sendes fra M3 til Factapos. Slik kommer prisen for en vare opp på kasseskjermen når en vare scannes i kassen. (4) Fra Factapos til M3 sendes salgsinformasjon når varer selges til kunder (point-of-sale informasjon). (5) Fra M3 sendes all relevant informasjon som er viktig for Bik Boks styring av driften. Informasjon som er relatert til økonomi, innkjøp, logistikk, salgsdata, ordredata og lagerdata. Informasjonen blir i Arcplan fremstilt i et forståelig bilde, og overflødig informasjon filtreres bort, for å få et kortfattet og lettleselig informasjonsbilde. (6) M3 er ikke integrert med distribusjonsleverandører, men M3 sender ordre til 3PL leverandører (tredjeparts logistikkleverandører). Ordrene gjelder logistikkbehov til bestemte tidspunkt. (Figur og tilhørende tekst er basert på dybdeintervju med (Maureen Haukland).



**Figur 14: Flytskjema for ERP systemet til Bik Bok.**

*Forklaring til de ulike punktene i flytskjemaet:*

*Analyse: Analyse av salg per artikkel. Måling av antall kunder, plagg per kunde, kroner per kunde.*

*Budsjett planlegging: Budsjett føres opp for neste salgsperiode/år. Her inkluderes analyse av årets salg.*

*Sortiment Planlegging: Budsjett brytes ned i detalj til kolleksjon og artikkel planlegging. Når nye artikler er valgt er neste steg å opprette style.*

*Opprette Style: Oppretting av artikkel nummer, navn, farge og størrelse i ERP systemet.*

*Innkjøp: Opprette ordre med artikkelinfo, pakkeinfo, leverandør og leveringstid. Ordre sendes også til leverandøren.*

*Butikk Planlegging: Planlegging av hvilke butikker som skal ha hva og hvor mye.*

*Logistikk Inngående: Alt som har med transport fra produsent til lager, og import å gjøre. Samt crossdocking på lager, og innlagring av bufferlager.*

*Logistikk Utgående: Lagerplukk og distribusjon.*

*Logistikk Butikk: Varemottak og vareplassering i butikk.*

*Salg: Det som har med salg å gjøre. Slik fortsetter det tilbake på analysen på toppen igjen i en sirkel (Maureen Haukland).*

## **Problemer med IT-systemet**

Et av logistikkavdelingens største problemer er at det ikke finnes en egen transportmodul i *M3*. *M3* er egentlig laget for å integreres med distributørsystemer, noe som det per i dag ikke er lagt til rette for. Dette tvinger logistikkavdelingen til å jobbe manuelt med logistikken, noe som er tungvint og tidkrevende. Når logistikk avdelingen arbeider manuelt, som ofte innebærer å arbeide med Excel, er risikoen for unøyaktighet stor, og det kan lettere oppstå feil (Maureen Haukland).

I tillegg til å arbeide manuelt jobber datasystemene på Bik Bok tregt (Maureen Haukland).

Ideelt sett skulle ERP systemet *M3* kommunisert med distributørsystemene gjennom integrasjon. Det beste hadde vært om man kunne ha en egen transportmodul i *Arcplan*, og gjerne i form av at all distribusjonsinformasjon ble fremstilt i et bilde. Slik det fungerer i dag er informasjonen lite gjennomiktig, og arbeidsmetoden lite effektiv. Det blir dermed vanskeligere å ha kontroll på varestrøm og leveringstider. Egentlig skal informasjon legges inn automatisk ved EDI, og dette skal ikke legges inn manuelt. Men dette går ikke da distributørene ikke er integrert med *M3* (Maureen Haukland).

Logistikksjefen tenker at en integrasjon vil komme om noen år. Men i første omgang må resten av Varner-Gruppens kjeder etablere de systemer som det allerede jobbes med. Når dette er på plass i hele Varner-Gruppen kan de gå videre med å innføre integrasjon med distributører (Maureen Haukland).

## 5.7 En risiko reduserende bestillingsstrategi

I tilfeller der det er vanskelig å vite hvor godt en vare vil selge, fordi man har veldig liten informasjon om etterspørselen til varen, kan man supplere med flere ordre etter at noe etterspørsel er observert. Dette gjelder varer som ennå ikke har blitt lansert i markedet. Et bestillingsforeløp i denne sammenhengen kan foregå som følgende:

1. Man kan i første omgang bestille en bestemt mengde av varen fra Kina for å prøve ut produktet på markedet. Det observeres hvor bra produktet selger, og man får en viss formening om hvordan etterspørselen for produktet vil utvikle seg.
2. Observeres det at varen selger bra bestilles det supplerende kvantum fra Tyrkia. Det er dyrere å bestille fra Tyrkia, sammenliknet med Kina, men ledetiden er kortere slik at man får en rask varesupplering.
3. Er det veldig stor etterspørsel for varen kan det bestilles et supplerende kvantum til fra Kina. For denne ordren gjelder det å prute på leverandørprisene da man kan sikre seg volumrabatter (Paula Schott).

Steg 2 og 3 kan gjøres i ovennevnt rekkefølge, eller man kan legge inn begge ordrene samtidig. Varesuppleringene vil uansett ankomme Norge på ulike tidspunkt da Kina og Tyrkia har ulike transportledetider (Paula Schott).

## 5.8 Fortolling av varer

Tollavgiften er forskjellig for de ulike leverandørlandene. For Europa er det fri handel på grunn av Norges EØS samarbeid med EU. Varer fra Tyrkia er derfor tollfrie. For at en vare skal godkjennes som europeisk må varen både være laget av europeisk materiale i tillegg til å være produsert i Europa. Bik Bok krever ovenfor sine leverandører at det skal legges ved bevis på opprinnelseslandet til varen. Opprinnelsesbeviset for europeiske varer kalles *EUR1*, og må altså legges ved varesendinger fra Tyrkia. For varer som er produsert i Østen må det også legges ved opprinnelsesbevis. Dette beviset kalles *GSP beviset*. Det kan være mer problematisk å forholde seg til fortolling av varer produsert i Østen, da enkelte varer er tollfrie, mens andre har tollavgift. Bik Bok og tollvesenet har i mange tilfeller vært uenige om

hvilken kategori et klesplagg hører under. Problemer oppstår når tollvesenet tolker varen under kategorien for klær det er tollavgift på, mens Bik Bok på sin side mener varen hører under kategorien for tollfrie varer. For eksempel er det tollavgift på ytterjakker, strikkejakker og kardiganer, mens blazere og innejakker er tollfrie. Flere gensere/jakker har ikke en klar tilhørighet til en av de to jakketyper nevnt ovenfor. Når disse jakkene fortolles kan det lett oppstå uenigheter om jakketyper skal tolkes som tollfri eller ikke (Maureen Haukland).

## Problemer med tollvesenet

Det har i perioder vært ressurskrevende for Bik Bok å forholde seg til tollvesenets håndtering av fortolling av varer. Lovene for fortolling av tekstilvarer er uklare, og hver enkelt toll er bruker skjønn i sin vurdering av hva det skal kreves toll av. Det ble rundt 1988 bestemt at den fiskale toll på tekstilvarer gradvis skulle reduseres mot null. Men den er ennå ikke nede i null, og denne toll har ikke blitt redusert de siste 2 årene. Man kaller denne formen for toll for fiskal fordi det aldri har vært noen tradisjon for tekstilindustri i Norge. Tollen virker derfor ikke til proteksjonistiske formål, men kun som en form for inntekt til staten (Maureen Haukland).

Et godt eksempel på en type vare man har hatt mye problemer med i forhold til fortolling er ytterjakker med *coating*. *Coatede* jakker er jakker med en type jakkeinnlegg som virker vannavstøtende, og jakker med *coating* er ifølge regelverket tollfrie. Men selve *coatingen* er ofte skjult for det blotte øyet, og er derfor ikke lett å bevise. En toll er kan ved manglende bevis på *coating* nekte å godta varen som *coatet*, og Bik Bok må betale en tollavgift de egentlig ikke skal betale. Tollen er på 10,7 % av innkjøpsverdien, og representerer en betydelig kostnad (Maureen Haukland).

Bik Bok kan i etterkant av å måtte betale toll på *coatede* jakke sende inn klage til tollvesenet. De må som oppfølging av klagen sende inn en vareprøve av jakketyper det gjelder, noe som kan være en utfordring i seg selv da disse ikke alltid er lett å få tak i. Jakkeprøven vil bli undersøkt for *coating*, og vil i denne prosessen bli ødelagt (Maureen Haukland).

Kjeden gikk en periode over til å slutte å fortolle jakkene som *coatet*, og betalte heller tollavgiften i første omgang for å unngå forsinkelser. Forsinkelser oppsto siden tollvesenet la inn sperre og utførte en kontroll hver gang slike typer jakker skulle fortolles. Tanken var



heller alltid å be om refusjon etter at varene hadde passert tollen. Behandlingen av refusjon tar ca. 1 år. Bik Bok har i et av klagetilfellene erfart å få en ekstra straffetoll på 60 % av innkjøpsverdien i etterkant av å sende inn en klage. Det ble dermed forbundet høy risiko ved å klage på fortollingen (Maureen Haukland).

Dette har vært et pågående problem over en femårsperiode, men det er heldigvis blitt bedre nå. Tollvesenet har nå blitt noe rundere i kantene, og er mer forutsigbar. Det har på Bik Boks side aldri vært gjort noe forsøk på å jukse eller snike seg unna tollavgiften, men det har vært viktig for kjeden å si ifra når de har måttet betale toll da loven sier at varen er tollfri (Maureen Haukland).

## **5.9 Bytting av lagerleverandør: Fra Bring til DHL**

Bik Bok er i dag i ferd med å bytte lagerleverandør fra *Bring* til *DHL*. Grunnen til dette er at *Brings* moderne automatlager ikke passet overens med Bik Boks lagerbehov. *Bring* fungerer bedre med bedrifter som integrerer sitt ERP system opp mot deres ERP system, noe ikke Bik Bok gjør. Som nevnt tidligere jobber Bik Bok i dag manuelt med sin distribusjon. Kjedens varestruktur passer dårlig inn i et automatlager. Uthenting av varer fra lager bestemmes av markedets etterspørsel, og kjeden er avhengig av at man har mulighet til å hente ut et stort varekvantum i løpet av kort tid uten å gi forvarsel. Hos *Bring* tar dette for lang tid. *Bring* passer bedre for bedrifter som planlegger uthenting av varer og gir beskjed om dette i forkant av uthenting. *Brings* lager hadde heller ikke nok plass og kapasitet til å møte Bik Boks behov (Maureen Haukland).

*DHL* derimot opererer manuelt, og man kan på en måte si at Bik Bok går "*back to basics*" ved å bytte over til *DHL*. *DHL* har kapasitet til å hente ut varer fra lager med truck med en gang Bik Bok skulle ha behov for dette. Lagerleverandøren evner å hente ut akkurat det som ønskes, og sende tilbake på lager det som ikke trengs. Hos *Bring* ble det ofte vanskelig å holde styr på varene ved vareuthenting. For Bik Bok som vokser kontinuerlig er det fundamentalt at deres lagerleverandør har kapasitet nok, noe *DHL* har (Maureen Haukland).

*DHLs* oppgave blir å ta imot containere, losse varene, lage merker til varekartongene, merke varekartongene, effektivere ordrene og å passe på tid for levering. I det hele tatt blir *DHL* Bik

Boks forlengede arm i distribusjonen av varer. For det meste vil kommunikasjonen foregå mellom *merch* avdelingen og *DHL* (Maureen Haukland).

## 5.10 Leverandørkontrakter

Bik Bok betaler i noen tilfeller for lagerplass som ikke brukes. Dette blir prisen de betaler for å være fleksible, og det å ha lagerplass i tilfelle man skulle trenge dette i forbindelse med store og/eller mange ordreankomster på en gang. Bik Bok betaler for faste terminalområder. Vanlig praksis er å inngå 3-årskontrakter med deres lagerleverandører, med minimum et halvt års oppsigelsesfrist (Maureen Haukland).

Bik Bok praktiserer også 3-årskontrakter med sine transport- og distribusjonsleverandører, og da også med minimum et halvt års oppsigelsesfrist. Bik Bok får plassgaranti hos sin leverandør, som er satt ut ifra Bik Boks oppgitte prognoser for transport og distribusjonsbehov (Maureen Haukland).

Bik Bok har avtaler med sine produksjonsleverandører som tar utgangspunkt i etisk handel og kjemikalitesting for å unngå produksjon av klær som inneholder forbudte kjemikalier, disse avtalene kalles *Code of Conduct*. Bik Bok har ingen langvarige kontrakter med produksjonsleverandører men inngår ordrekontrakter. En ordrekontrakt er en kontrakt som beskriver avtalt tidspunkt for når en ordre skal være ferdigprodusert, antall varer som skal produseres og prisen for ordren (Maureen Haukland). Bik Bok har ingen form for volum eller fleksibilitetskontrakter. Bik Bok opererer med for små produksjonsvolumer til at volumkontrakter er aktuelle. De godtar leveringer som er innen 1 uke for tidlig eller for sent i forhold til avtalt leveringstidspunkt. Kjeden har ikke hatt problemer med mangel på kapasitet. Problemet er heller det at leverandøren ikke alltid har hatt nok stoff og materiale på lager, slik at det må bestilles mer, og det vil dermed ta lenger tid før produksjonen settes i gang. Bik Bok kan i forhold til dette gardere seg mot lenger ledetider ved å kjøpe opp stoff og materiale på forhånd. Dette vil ligge på leverandørens lager til produksjon settes i gang. Men leverandøren tar ikke selv risikoen ved å kjøpe opp stoff og materiale som kanskje ikke blir brukt, og Bik Bok må derfor selv ta denne risikoen. Bik Bok har tidligere kjøpt inn stoff på forhånd i forbindelse med jeansproduksjon (Renè Høgsted). Det er produksjonsleverandøren som kjøper opp stoffet i første omgang, men Bik Bok må garantere at de skal bruke opp stoffet som de bestiller fra leverandøren. Betalingen av stoffet skjer idet Bik Bok betaler for de ferdig

produserte klærne, som er laget av stoffet som er kjøpt inn. Bik Bok bekrefter at de skal bruke opp stoffet i en mail. Denne uformelle bekreftelsen er mulig på grunn av tillitten som er bygget opp mellom Bik Bok og leverandører. Det har hendt at Bik Bok har kjøpt opp en stofftype for å lage en spesiell *style*, men i etterkant har de endt opp med ikke å produsere *stylen* allikevel. I dette tilfelle var Bik Bok nødt til å komme opp med en helt ny *style* i denne stofftypen for å bruke opp stoffet som ble kjøpt inn (Maureen Haukland).

## 6 Analyse

### 6.1 Butikk

#### 6.1.1 Sammenhengen mellom butikkstrategi og kundens atferd

Når det er mange eksemplarer av et plagg tilgjengelig i butikkene vil kunden ha lettere for å handle strategisk ved å utsette kjøpet til varen selges til redusert pris. Bik Bok er en relativt billig kjede som satser på å ha god varetilgjengelighet i sine butikker, særlig i forbindelse med kampanjer. Zara har motsatt strategi og selger klær som er noe dyrere, og butikkene har få eksemplarer tilgjengelige på sine klesstativer. Zara satser stort på å tilby nye varer ofte, men i små kvantum. For denne kjeden er det viktigere at det er knapphet på varer, slik at kunden må skynde seg å kjøpe plagget før det blir utsolgt, i stedet for å tilfredsstille all etterspørsel for hvert enkelt produkt. Bik Bok kunne også redusert sannsynligheten for at deres kunder handler strategisk, ved å ha et mindre kvantum av hvert plagg synlig tilgjengelig i butikken. Kjeden kunne for eksempel hatt et større lager i butikkens bakrom med flere eksemplarer av varene som henger ute i butikken. Slik kunne man skapt et falskt inntrykk av knapphet. Men dette ville krevd større lagerplass på butikkens bakrom, noe som vil koste mye penger. I tillegg til at butikkens ansatte måtte øke påfyllingsfrekvens i butikkene. Når man regner med alle kostnader som forbindes med det å ha et mindre antall synlige tilgjengelige plagg per *style* i butikkene, så ser man at det er like forsvarlig å ha et større antall varer per *style* fremstilt i butikkene. Som sagt satser Bik Bok på det å være oppdatert på mote og trender, slik at den umiddelbare verdien for kunden av å kjøpe plagget tidlig i sesongen øker. Kundene kjøper ofte Bik Boks varer fordi de ønsker å være tidlig oppdaterte på gjeldende trender. Bik Bok tilbyr også klær til en rimeligere pris, sammenliknet med Zara, og dermed blir også besparelsen ved å vente til varen selges til redusert pris mindre.

Under de dimensjoner Bik Bok opererer under ser det ut til at butikkens store varetilbud er tilpasset kjedens virksomhet. Skulle Bik Bok hatt større lager på butikkens bakrom ville dette øke utgiftene betydelig, og det ville blitt vanskeligere å holde et lavt prisnivå på varene. Det ville også vært svært kostnadsdrivende for Bik Bok å utvikle et betydelig høyere antall unike styles per år, i tillegg til å bestille mindre produksjonsvolumer per style. For å oppnå en slik kapasitet, på lik linje med Zara, ville de kanskje være nødt til å eie produksjonskapasitet selv, og gjerne med nær beliggenhet til salgsland for å oppnå korte ledetider. Noe som ville

krevd store investeringer. Dette er en type forsyningskjede som jeg ikke har inntrykk av at Bik Bok har ambisjoner om å gå over til.

### 6.1.2 Forum for Bik Boks ansatte

Per i dag holder Bik Bok av og til det de kaller for ”vareråd” der landssjefer og regionssjefer deltar på møter med Bik Bok ledelsen. Men Bik Bok kunne åpnet opp for et nærmere samarbeid med Bik Boks butikksjefer rundt om i Norge. De kunne opprettet et forum der det kan kommuniseres direkte mellom Bik Bok ledelsen på Billingstad og butikksjefer. Det er tungvindt å holde ”vareråd”, da representanter må reise fra alle kanter av Norge for et slikt møte. Bik Bok burde fortsette med slike møter, men for å ha en kontinuerlig lettvent kommunikasjon kunne de ha supplert med et forum ved siden av ”varerådene”.

Som nevnt tidligere bruker Zara butikksjefene til å rapportere etterspørselsinformasjon til sitt designteam, i tillegg til den etterspørselsinformasjonen man får gjennom salgsdata. Det er ikke sikkert Bik Bok greier å samle opp all etterspørselsinformasjon gjennom salgsdata, og Bik Boks butikksjefer kan gjennom jevnlig kommunikasjon med ledelsen hjelpe til med å videreføre etterspørselsinformasjon som ikke fanges opp av salgsdata. Dersom det for eksempel stadig kommer kunder innom som spør om Bik Bok selger et spesielt type plagg, som Bik Bok ikke fører på dette tidspunktet, så fanges ikke denne informasjonen opp av salgsdata. Men dersom butikksjefen rapporterer dette til Bik Bok ledelsen, kan ledelsen sette i verk rask produksjon av dette plagget i Tyrkia.

Burde butikksjefer fått mer ansvar? På den måten at de får være med på å bestemme hva som skal bli produsert, og hva de får inn i sin butikk. I dag er det Bik Boks *merch* avdeling på Billingstad som bestemmer hva og hvor mye som skal sendes til de enkelte butikkene. Ledelsen mener at dette fungerer bra, og at det er den enkleste måten å organisere vareflyten til Bik Bok på, da kjeden har vokst seg såpass stor. Men det kunne vært lurt å la butikksjefenes meninger bli en viktigere ressurs for planlegging av produksjon og varesendinger. Å gi butikksjefene autoritet til å legge inn bestillinger, vil ikke passe inn i den administrasjonsformen som Bik Bok har. Men butikksjefer kunne jevnlig sende inn vareønsker, og en kort rapport om kundeobservasjoner i butikken.

### 6.1.3 Mindre og flere spennende pakker – fordelt utover et større antall butikker

Som det i dybdeintervjuene har blitt nevnt er det et problem for en del av Bik Boks mindre butikker at de ikke får nok bredde i det sortimentet som sendes til butikkene. ”De mindre butikkene” er mindre i areal og/eller salgsvolum. Ansatte i disse butikkene har uttrykt at de ønsker få en større tilgang på det Bik Bok sortimentet som kan kategoriseres som ”spennende” og veldig trendige klær. Disse klærne produseres i mindre volumer, men for å fordele disse klærne utover et større antall butikker kunne man fordele disse klærne i et større antall kartonger, som hver inneholder et mindre kvantum varer. Kjeden kan doble antall kartonger, og halvere innholde per kartong slik som Christine Bosshard fra *merch* avdelingen har foreslått. På denne måten kan man tiltrekke seg flere kunder til de butikkene som har hatt liten tilgang på slike ”spennende” plagg tidligere. I dag fordeles de ”spennende” varene i et mindre antall større kartonger. Som bare sendes til de største butikkene. Det Bik Bok kunne gjort var å ha en lengre prøveperiode der de faktisk prøvde denne nye varefordelingsmodellen, for å se om dette øker det totale salget. Dersom man observerer en økning i antall salg, og butikksjefene i disse butikkene rapporterer positive endringer, så kunne det vært lurt å gå over til denne justerte ”varefordelingsmodellen”.

### 6.1.4 Autosupplering

Det blir kostnadsdrivende for Bik Bok å sikre seg et konstant minimumsnivå av bestemte *basics* varer i butikkene. Å bestille små mengder varer i mange omganger er dyrt. Bik Bok kunne lagt inn en sperregrense for et bestemt lagernivå hvor det er behov for påfylling. Når sperregrensen er nådd, bør man ha et system som sender beskjed til *merch* avdelingen på Billingstad automatisk. Sperregrensen kan settes slik at behovet for påfylling aggregeres noe, på tvers av ulike *basics styles*. Behovet blir da noe aggregert før man bestiller påfyll fra leverandør. Bik Bok bør gjøre beregninger for hva som koster mest – det å ikke ha visse type varer tilgjengelig i alle størrelser og farger hele tiden, eller det å bestille varer fra leverandør i mindre og hyppige ordre. Når det bestilles inn en ny ordre av *basics* varer kan det lønne seg for Bik Bok å bestille et varekvantum som omfatter nåværende behov i tillegg til et sikkerhetslager som skal holde over en viss periode, og dette gjør også kjeden i dag. Det er lite risiko for overlaging av de *basics* varene som kjeden ønsker å kjøre autosupplering for.

Fordi de med stor sannsynlighet selges unna over tid. Da *Basics* produkter i mye mindre grad enn trendprodukter utsettes for foreldelse. Hvor stort dette sikkerhetslageret skal være avhenger av hvor mye lagerplass man har tilgjengelig. Dette må ikke gå på bekostning av lagerplass for de andre delene av Bik Boks sortiment.

### 6.1.5 Tre forslag til ny butikkstrategi

**Forslag nr.1:** Bik Bok kunne innføre nye Bik Bok butikker for hver av sortiment sjangrene: ”Bik Bok Basics”, ”Bik Bok High Fashion” og ”Bik Bok Current”. De kunne ha slike ”sortiment butikker” i tillegg til å ha de originale Bik Bok butikkene. Jeg mener dette kan være lønnsomt dersom Bik Bok ved gjennomgang av salgsinformasjon oppdager at det selges spesielt mye av et type sortiment på et geografisk sted. Selger Bik Bok for eksempel veldig mye av *High Fashion* sortimentet i Oslo, kunne de kanskje prøvd å åpne en egen *High Fashion* Bik Bok butikk i Oslo. Bik Bok kan teste ut denne butikkformen som et tidsbegrenset eksperiment, for å undersøke markedet for slike butikker. Skulle de prøve å åpne en slik butikk, er der lurt å ha en leiekontrakt som ikke går over flere år, i tilfelle butikken ikke selger bra.

**Forslag nr.2:** Bik Bok kunne gått over til et butikkdesign som tydelig er skiltet for de tre ulike sortiment kategoriene. Bik Bok butikkene blir inndelt i tydelige avdelinger: ”*Basics*”, ”*High Fashion*” og ”*Current*”. På denne måten blir butikkene mer oversiktelige, og det blir lettere å analysere kundepreferanser, ved å se i hvilken del av butikken det foregår mest kundeaktivitet. Denne informasjonen bør videreformidles til Bik Bok ledelsen.

**Forslag nr.3:** Kjeden kunne også hatt 80 - 90 % vanlige Bik Bok butikker som tilbyr varer fra alle de tre sortimentskategoriene i markedet. Men i tillegg kunne Bik Bok også hatt ”*markedsførings- butikker*” som utgjør de siste 10-20 % av alle butikkene. Disse butikkene kan tilby moteklær som spesialiserer seg på *trend*, og *high fashion* – produkter. Kanskje kunne også disse butikkene inngå designsamarbeid med norske og svenske ”*up-and-coming*” designere. I et slikt designsamarbeid vil designeren som ennå ikke er kjent få PR, og kan derfor nyte godt av et Bik Bok samarbeid. Dette ville kunne ”løfte” forbrukernes inntrykk av Bik Bok som en ledende motekjede. Disse butikkene kunne også fungere som butikker hvor man tester prøvekolleksjoner. Varene i slike butikker kan prises høyere da klærne ofte vil kreve mer avansert produksjon, i begrenset volum. De klærne som kun føres i disse butikkene har en sjeldenhetsfaktor ved seg, og kan merkes ”*Limited Edition*”.

Faren ved å ha slike spesialbutikker, som i forslag 1 og 3, ved siden av de originale Bik Bok butikkene, er at kunder kan gå mer vekk fra de originale butikkene og mer over til de nye. Bik Bok kan i verste fall ende opp med å utkonkurrere en av butikktypene. Butikkformene vil sannsynligvis fungere best i storbyer, der man har et stort marked med mange preferanser. De nye butikktypene kan lokaliseres på sentrale steder, med god distanse til andre Bik Bok butikker. Plasseres de nye butikkene lenger unna de ”klassiske” Bik Bok butikkene er det mindre sjanse for at Bik Bok blir sin egen konkurrent.

### **6.1.6 Sammenligning mellom Bik Bok og Zara**

Zara og Bik Bok er kleskjeder med ulike utgangspunkt og dimensjoner. Zara er en global kjede, med en forsyningskjede som er bygget opp helt annerledes enn Bik Bok sin. Det er urealistisk å plassere de to i samme kategori, når de opererer under såpass ulike skalaer. Bik Bok har heller ingen ambisjoner om å operere i samme skala som Zara. Jeg vil likevel foreta en sammenligning mellom de to kjedene, fordi Zara er et godt eksempel på en responsiv kleskjede.

Bik Bok og Zara har likheter i forhold til hvordan de arbeider gjennom en sesong. Begge kjedene har en kombinasjon av en planlagt kolleksjon og oppdaterte produkter underveis. Den planlagte kolleksjonen utvikles i løpet av flere måneder i forkant av salgssesongen, og presenteres del for del underveis i salgssesongen. De oppdaterte produktene som presenteres underveis i salgssesongen lages fortløpende og har totalt sett kortere ledetider. Zara presenterer mange flere individuelle produkter i løpet av et år enn hva Bik Bok gjør. Zara kan i løpet av et år ha 11000 unike produkter, mens Bik Bok i løpet av 2011 hadde 1400 unike produkter.

Zara har et system som kan sikre svært korte ledetider, kortere enn det Bik Bok kan klare. Dette kommer av at Zara har en integrert forsyningskjede hvor de eier en del av produksjonskapasiteten selv. Zara har spesialisert seg på det å kunne produsere trendprodukter svært raskt, slik at de kan oppnå en svært kort ”time to market”. Dette verdsettes høyt blant motebevisste Zara-kunder som ønsker å være først ute med det nyeste. Zara tilbyr raskt produkter som likner det som blir vist på motevisningene til de store designhusene. Deres evne til å produsere og levere kommer av at deres forsyningskjede er strukturert og bygget opp helt annerledes. Bik Bok produserer ingen ting selv, og dette er



heller ikke noe de ønsker å gjøre. Skulle Bik Bok ha lagt om sin forsyningskjede slik at den liknet Zara sin, ville dette krevd store investeringer, og hele måten Bik Bok styrer sin virksomhet på måtte ha endret seg. Det er også verdt å nevne at Zaras hovedkontor er lokalisert i den delen av Europa hvor det er en tradisjon for tekstilindustri. Dette fortrinnet har ikke Bik Bok. Bik Bok er en kjede som skal tilby nyheter ofte, men kjeden er ikke sentralisert rundt det mål å stadig tilby et bredt utvalg nyheter i små kvantum. De satser mer på å tilby en moderat mengde nyheter, i større kvantum, sammenlignet med Zara, vel og merke.

Zara og Bik Bok har ikke like mål om hvor ofte butikkens varesortiment skal skiftes ut. I Zaras butikker skiftes 75 % av sortimentet ut i løpet av 3-4 uker. Hos Bik Bok skal en ordre selges unna i løpet av 6 uker. De to målene nevnt ovenfor, er ikke mål på det samme. Men målene kan gi en pekepinn på forskjellene på hvor fort varesortimentet selges unna, og skiftes ut med nye varer. Forskjellen er forståelig når man ser det i sammenheng med hvordan Bik Bok bestiller mer av hver varetype per ordre, mens Zara bestiller mindre av hver vare i forhold til antall butikker. I tillegg til det at Bik Bok utvikler et mye mindre antall *styles* per år enn Zara gjør.

## 6.2 Prognoser og Sortiment

### 6.2.1 Prognoser

Bik Bok jobber kvalitativt med prognoser. Kjeden jobber mye med å kartlegge hva som vil bli populært fremover i motebildet, og må som sagt ofte gjøre dette flere måneder i forkant av salgssesongen. Her kan man ikke bare basere seg på salgshistorikk. Fordi salgshistorikk for en type kjole ikke kan brukes alene for å vurdere salgspotensialet til en annen kjole med et helt annet visuelt uttrykk. Historikk kan være nyttig når man skal vurdere salgspotensialet for produkter som er videreføringer av tidligere trendprodukter, men kjeden må være oppmerksom på at etterspørselen for tidligere trendprodukter kan være mindre enn tidligere eller omvendt. Dette vil avhenge av hvor i produktlivssyklusen den aktuelle *stylen* befinner seg.

Mye av deres arbeid med å planlegge fremtidig vareproduksjon baserer seg på magefølelse, erfaring og kvalifisert gjetning. Det nytter ikke å være god til å lese salgsstatistikk, dersom du

ikke kan sette det inn i selve motekonteksten. Det er dette som gjør moteindustrien så spesiell, det at det hele tiden skjer fornyelse, og man kan derfor ikke stå på stedet hvil. De ansatte som jobber med å avgjøre hva man skal produsere og hvor mye som skal produseres, må derfor både ha en ”moteteft” og inneha evnen til å tolke salgsdata. Det finnes ikke datasystemer som kan knekke de fremtidige trendkoder, og derfor er det veldig viktig at kjeder som Bik Bok har ansatte som innehar begge disse kompetansetyperne.

Når man skal vurdere markedet for ulike *styler* er det viktig at man diskuterer markedspotensialet i plenum, fordi det reduserer risikoen for feiltolkninger når flere med erfaring og moteteft får komme med sine innspill i forhold til produksjonsavgjørelser. Dette gjør de ved å ha koordineringsmøtene en gang i måneden. Gjennom dette samarbeidet kan innkjøperne i innkjøpsavdelingen være sikrere på produksjonsordrene og ordrekvantumet de legger inn hos produksjonsleverandørene.

## **6.2.2 Bik Boks varetyper og strategiske posisjon i markedet (Boston Matrisen og Produktlivssyklusen)**

Bik Bok har en ganske risikoavers markedsstrategi ved at de satser på varer som er i vekstfasen og modningsfasen. Men det er allikevel risiko forbundet med muligheten for å feiltolke hva som vil bli de neste store trendene.

Det er vanskelig å vite akkurat hvor stort salgspotensial en *style* har. Når de blant annet satser på produkter i en vekstfase vet man ikke hvor stor en eventuell videre vekst vil bli. Derfor kan forslaget til produktsjefen, Paula Schott, om en risiko reduserende ordrebestillingsstrategi være en god måte å håndtere denne usikkerheten på. Ved at man først legger inn en ordre i Kina, og dersom man observerer at etterspørselen for *stylen* er veldig stor, kan man supplere med å legge inn en ordre hos tyrkiske produksjonsleverandører som raskere kan levere etterfyllinger av en *style*. Dette er en form for QR produksjon, hvor tilbud tilpasses etterspørsel mer nøyaktig. Her kan Bik Bok få en rask supplering av varen, dersom de observerer at etterspørselen er større enn det den første ordren dekker. Eventuelt kan de også legge inn en ordre til hos kinesiske produksjonsleverandører dersom etterspørselen er veldig stor. Legger de inn ordren til tyrkiske og kinesiske leverandører samtidig, når de bestiller den samme varen for andre gang, vil de få en jevn tilførsel av varen over en bestemt tidsperiode.

### 6.2.3 What's Up

Bik Bok hadde enda mer QR produksjon tidligere. Men i forbindelse med at Bik Bok kjeden har vært i vekst, satsning på kampanjer og sosiale medier, har de gått over til noe mindre QR og mer planlegging på lang sikt. Når ordrebeslutninger blir tatt tidligere vil risiko for å ta feil beslutninger bli tilsvarende større. Kjeden binder seg til produksjon av varer lenger tid i forkant av salgssesongen, før det er samlet tilstrekkelig etterspørselsinformasjon. Gjennom QR kan man gradvis justere varetilførselen, og lettere tilpasse seg etterspørselen underveis. For Bik Bok var det nødvendig å kutte ned på QR produksjonen noe i forbindelse med organiseringen av kjeden. Det kreves mer planlegging, når kjeden nå driver sin virksomhet i en større skala enn tidligere. ”*What's up*” blir dermed et viktig bidrag for å justere for de trender som Bik Bok ikke har tatt høyde for under planleggingen av en kolleksjon.

”*What's up*” produksjon ligner litt på Benetton's ”Evergreen” produksjon. På den måten at begge produksjonene fungerer som en respons på etterspørsel som ikke blir tilfredsstilt gjennom grunnkolleksjonen.

For ”*what's up*” artikler er det spesielt viktig at leverandørene har nok stoff tilgjengelig slik at man unngår stoffmangel og kan oppnå korte ledetider. Bik Bok kan sikre nok stoff og materiale på lageret hos produsent, ved at de ber leverandøren kjøpe inn stoff, og at de på sin side garanterer at Bik Bok skal bruke det opp. De kan på denne måten ha et ”nødlager” hos aktuelle leverandører. På denne måten garderer Bik Bok seg mot lengre ledetider på grunn av stoffmangel når de er avhengig av rask levering under ”*what's up*” produksjon. Men det vil være en risiko ved at det kan kjøpes inn et stofflager som man egentlig ikke trenger. Derfor bør det vurderes nøye hvilke stofftyper som kjøpes inn for å ha som ”nødlager” hos leverandøren. Det sikreste vil være innkjøp av stofftyper som er gjengangere hos Bik Bok, eller som man vet blir aktuelle i nærmeste fremtid.

Å kjøpe inn stoff på forhånd er også aktuelt i forhold til grunnkolleksjonen. Etter at det er kommet frem til fargekart og stofftype under arbeidet med motebiblene, kan de bestille inn stoff og farging før de er ferdige med designen. På denne måten er stoff tilgjengelig når produksjonen settes i gang. Dette bør gjøres for sentrale deler av grunnkolleksjonens innhold der man vet hva slags stoff og fargebehov man vil ha. Denne strategien har fellestrekk med World Company, som har store lagre av råmateriale i forkant av produksjon.

Bik Boks virksomhet er ikke statisk, men varierer veldig fra kolleksjon til kolleksjon. Det varierer hvor mye ”*What’s up*” (*fast fashion*) de har i løpet av en sesong, da det varierer hvor godt de treffer markedets etterspørsel med grunnkolleksjonen de allerede har designet og produsert. Det varierer også hvor mange trender som uventet popper opp underveis, uten at Bik Bok har tatt med disse trendene i sin grunnkolleksjon. Mengden av klær som selges til redusert pris på slutten av sesongen varierer også fra sesong til sesong, ut ifra hvor godt Bik Bok har lyktes med å tilpasse seg etterspørselen med sitt varetilbud.

## 6.3 Logistikk

### 6.3.1 Kategorisering av Bik Boks logistikksystemer

Bik Bok har en godt tilpasset blanding av ulike systemer som tilpasser seg behov og marked jevnlig. For planlegging av kolleksjoner lenge før den aktuelle salgssesongen bestilles vareproduksjon ofte fra lavkostland lokalisert i Østen, og denne praksisen samsvarer med tradisjonelle systemer med lange ledetider, spesielt for *basics* varer. På grunn av deres store satsning på trendanalyse gjennom designavdelingens *research*, sammen med Bik Boks abonnement på *WGSN* og *Stylesight*, kan de kategoriseres som et *forbedret design* system. Andre ganger kreves rask respons på endringer i motebildet, slik at Bik Bok må kunne tilby nye trendvarer i løpet av kort tid. Dette oppnås gjennom korte ledetider, noe som fører til høyere produksjonskostnader. Produksjonskostnadene blir høyere da slik produksjon lokaliseres i europeiske land som Tyrkia, der det er dyrere å produsere på grunn av blant annet høyere lønninger. Under slike operasjoner handler de i tråd med både QR og *forbedret design* teorien, og vil kunne kategoriseres som et *fast fashion* system.

Kombinasjonen av billig produksjon med lange ledetider og dyrere produksjon med korte ledetider gjør Bik Bok smidig – de kan tilpasse seg markedsendringer bedre enn hvis de bare hadde billig produksjon med lange ledetider. Bik Boks kombinasjon kan minne om Hennes & Mauritz sin forsyningskjede kombinasjon, som også har kostnadsorientert produksjon i Asia og produksjon som er orientert rundt det å være responsiv lokalisert i Europa.

### 6.3.2 Konkurransestrategi og logistikkstrategi

Bik Bok har endret lagerleverandør fra *Bring* til *DHL* for at de skal få tilgang på nok lagerkapasitet og raskere håndtering av uforutsette etterfyllinger fra sentrallager. På denne måten blir Bik Bok mer responsiv.

Deres konkurransestrategi er at de skal være først på trender. Kleskjeden kan ved hjelp av *forbedret design*, ved siden av rask respons på markedsendringer gjennom korte ledetider ved tyrkisk produksjon, øke sjansene for at de greier å være oppdatert og først ute med det nyeste innen motetrender. Konkurransestrategien bør passe godt overens med logistikkstrategien, og dette ser det ut til at Bik Bok får til. Gjennom østlig billig produksjon med lengre ledetider, kan de selge klær til konkurransedyktige priser. Den dyrere europeiske produksjonen med kortere ledetid gjør dem i stand til å svare på nye trender raskt. Altså er de ved denne forsyningskjedekombinasjonen både konkurransedyktige på pris og varetilbud.

Det som bør forbedres er håndteringen av distribusjonsinformasjonen til hele Bik Boks forsyningskjede. Kleskjeden jobber nå manuelt med distribusjon og logistikk. Det finnes ikke noen integrering og sammenslåing av distribusjonsinformasjon i *M3*. For å gjøre arbeid med distribusjon enklere og mer effektivt bør *M3* og distribusjonssystemet integreres. Man kan da spare mye tid og unødvendig manuelt arbeid, og få en bedre oversikt over distribusjonen, som igjen gjør det lettere å handle raskt. Ved en integrering vil arbeidet med distribusjonen bli utført på en mer nøyaktig måte, og man kan lettere unngå å gjøre feil. Dersom *M3* og distributører blir integrert burde det lages et distribusjonsbilde i *Arcplan*, der informasjon blir fremstilt på en forståelig måte. I dette bildet kan man tilpasse en meny som gjør det mulig å granske ønsket informasjon, legge inn ordre, og ta avgjørelser og styre distribusjon på en effektiv og lettvinnt måte.

### 6.3.3 RFID

Når det gjelder bruk av RFID teknologi så er dette for dyrt i dag. RFID vil i dag egne seg bedre for varer av høyere verdi per enhet. Det er derfor urealistisk å vurdere bruk av RFID teknologi når det i dag kreves såpass store investeringer for å benytte seg av denne teknologien. Men hvis teknologien blir rimeligere å bruke i fremtiden, kan den være mer aktuell for Bik Bok. Dersom Bik Bok i fremtiden skulle bestemme seg for å bruke RFID, kunne de starte litt forsiktig med å bruke RFID brikker på containernivå. Eller de kunne hatt RFID merking av kartonger, slik at de slipper å registrere kartongene ved hver av de 5 KPI-registreringene. På denne måten kunne man spare tiden man bruker på registrering, da man hele tiden kan spore RFID brikkene som er festet til de enkelte kartongene. Hvis man skulle gå så langt som å merke alle varer med en RFID brikke, så vil dette gjøre vareopptelling enklere. Det vil bli letter å finne varer på lager, forhindre tyverier og å sette i gang tilbakekallinger av dårlige produkter. Man kan også lagre større mengder med informasjon i én RFID brikke.

### 6.3.4 Dataassistert design – CAD

Bik Bok bruker i dag *Adobe Illustrator* for å designe klær på data. Jeg har ikke et godt grunnlag for å vurdere fra eller til hvorvidt *Adobe Illustrator* er det optimale designverktøyet for Bik Bok. Men med den informasjon og teori som er samlet i oppgaven, har jeg inntrykk av at CAD er et hyppig brukt designprogram innen moteindustrien. Hvis også produksjonsleverandørene til Bik Bok bruker dette programmet, vil det kanskje være lettere å kommunisere med dem gjennom CAD-programmer enn gjennom *Adobe Illustrator*. Kleskjeden New Look integrerte sin CAD-teknologi med produsentene for å redusere ledetiden. Bik Bok kunne undersøkt nærmere forskjellene mellom bruk av CAD-design og design i *Adobe Illustrator*, og vurdert om det ene datadesignprogrammet tilbyr flere fordeler enn det andre. Skulle Bik Bok vurdere å gå over til CAD-design, må de ta med i betraktning at en overgang til et nytt datadesignprogram vil kreve tid og ressurser. Fordi de ansatte da må tilegne seg ny kompetanse.

### 6.3.5 Skipingen av varer fra leverandørland til Norge

Bik Bok har en miljøvennlig profil og har som policy å unngå bruk av fly ved transport av varer fra leverandørland til Norge. Med denne profilen vil de kunne oppnå *goodwill* fra miljøorienterte kunder, og de er med på å sette standarden for etisk handel i moteindustrien. På den andre siden vil deres evne til å levere østlig produserte varer raskt til butikkene bli svekket. Dersom man antar at produksjonstiden er lik, vil konkurrerende bedrifter som benytter seg av flytransport oppnå kortere ledetider enn Bik Bok. Produserer de like typer varer, med utgangspunkt i de samme trendene, vil de konkurrerende bedriftene være først ute med varene, og kan dermed "stjele" kunder som ellers ville handlet hos Bik Bok. Når det er sagt er flytransport dyrere enn transport med båt, og Bik Bok kan lettere holde et lavt prisnivå når de har lave transportkostnader. I denne sammenhengen er Bik Boks konkurranse fortrinn en miljøvennlig profil og muligheten til å holde et lavere prisnivå.

Ved asiatisk produksjon kunne Bik Bok ha gått mer over til å transportere halve ordren med fly og resten med båt. Dette kunne gjøres for de mest trendbaserte varene, da disse varenes nyhetsverdi er sentralt for salg. Med denne transportmetoden blir halve ordren transportert fra Østen og helt frem til norske butikker i løpet av to uker. Etter tre uker med den første ordren i butikk, ankommer den andre ordrehalvdelen frem til norske butikker via båt mellom Østen og Norge. På denne måten kan man også redusere lagerbeholdning ved at ordren ankommer Norge i to puljer, der mengden per gang vil være halvparten av ordren. For å kompensere for den ekstra miljøbelastningen som fly bringer med seg kunne Bik Bok finne alternative måter som veier opp for denne ekstra belastningen. Bik Bok kan for eksempel kjøpe opp og frede regnskog. Eller de kan satse ytterligere på å sikre at produksjon skjer på en miljøvennlig måte. Før Bik Bok vurderer å gå over til denne transportmetoden, må de gjøre en analyse av hvorvidt de økte kostnadene som følger med flytransport, veier opp for økt profitt forbundet med den tiden de sparer inn.

### 6.3.6 Problemer i forhold til tollen

Mye tid og ressurser går med på håndtering av uenigheter med tollvesenet. Når det gjelder kategorisering av ulike varetyper må tollerne ofte bruke skjønn, noe som ikke alltid er til fordel for Bik Bok. Men i tilfellet med *coatede* jakker kunne man satt i gang en ordning med produksjonsleverandørene der de sammen med produktene legger ved et sertifikat eller bevis på at jakkene inneholder *coating*. I tillegg kunne produksjonsleverandør legge ved en stoffprøve som kan ødelegges for å påvise *coatingen*. Utfordringen blir å komme frem til en sertifikat/bevis ordning som tollvesenet aksepterer.

Alternativt kunne man satse på å utvikle en scannemaskin som registrerer *coating* belegg, slik at man kunne påvist *coating* på en enkel måte.

## 6.4 Leverandører

### 6.4.1 Risiko rundt det å outsource produksjon

Bik Bok har ikke spisskompetanse på produksjon av klær, og kjøper derfor inn produksjonskapasitet fra eksterne produsenter. Bik Bok kjøper inn produksjonstjenester fra leverandører i andre land. Fordi det ikke er etablert en industri for klesproduksjon i Norge, og lønnskostnadsnivået er for høyt i Norge til å tillate klesproduksjon av denne typen. De leverandørlandene som brukes mest er Kina, India, Bangladesh og Tyrkia. Det er vanlig med internasjonale forsyningskjeder i klesindustrien. Men med globale forsyningskjeder følger det også med en betydelig risiko. Derfor synes jeg det er viktig å nevne noen risikomomenter som Bik Bok står overfor ved kjøp av leverandørtjenester:

- Enkelte produksjonsleverandører kan miste arbeidskraft, hvis arbeiderne går over til andre fabrikker eller næringer. Et eksempel på dette er Kina der mange av arbeiderne går over til elektronikkbransjen.
- Kulturforskjeller kan nevnes som en risikofaktor. I samarbeid med leverandører kan det oppstå misforståelser med basis i kultur. Et eksempel på dette er Bik Boks erfaringer med indiske leverandører, hvor kommunikasjonen noen ganger har feilet. Det kan virke som at indiske leverandører ikke tar avtaler og frister for å være



endelige slik som Bik Bok gjør. Da det kan bli lovet at en ordre skal bli levert til et gitt tidspunkt, uten at dette overholdes i praksis.

- Naturkatastrofer av ulike slag kan sette en stopper for planlagt produksjon.
- Varer kan bli ødelagt ved dårlig varehåndtering. Bik Bok har opplevd dette under samarbeid med leverandører i India. Det som har skjedd er at det har oppstått mugg på varene under transport på grunn av luftfuktighet og dårlig innpakning av klærne.
- Valutakurser er en risikofaktor, og her kan det svinge begge veier, både til fordel og ulempe for Bik Bok.
- Det er også fare for at Bik Boks design kan bli kopiert av andre, hvis Bik Boks design blir delt med andre som er tilstede i det samme markedet som Bik Bok.
- I land som ikke har en moderne og velfungerende infrastruktur, og med fabrikker langt unna skipningshavn, vil transport av varer fra fabrikk til havn være en utfordring. Varer kan bli ødelagt ved bruk av enkelte transportmidler, som for eksempel når dyr blir brukt til å transportere varer.

På grunn av ulike risikofaktorer forbundet med hvert leverandørland, er det lurt å ha leverandører spredt utover forskjellige land, noe kjeden også har i dag. Når de sprer risikoen til flere land er de mindre avhengig av at gode forhold opprettholdes i et enkelt land for at de skal ha tilgang på produksjon.

## **6.4.2 Kinesisk og indisk utvikling**

Kinas økonomi er i vekst og er en stor del av verdensmarkedet. Prisnivået i landet vokser, og lønnsnivået vil øke slik at kjøpekraften blant kineserne opprettholdes eller øker. Kina fokuserer også på å øke sine bevilgninger til utdanningssektoren, og det er dermed sannsynlig at jo flere som utdanner seg, jo færre blir igjen som billig arbeidskraft i industrien. Med økende lønninger og et høyere utdanningsnivå vil det bli vanskeligere fremover for moteindustriaktører å opprettholde den høye profitten de nå har på grunn av billig kinesisk arbeidskraft. Bik Boks innkjøpsdirektør, Renè Høgsted, har uttrykt at det kan bli et problem fremover å få tak i nok kinesisk arbeidskraft. Produktsjefen, Paula Schott, har også lagt merke til at kinesiske arbeidere virker mindre interesserte i å gjøre et tilstrekkelig godt arbeid i tekstilindustrien. Det er altså flere indikatorer på at leverandørtjenester i Kina kan bli vanskeligere å benytte seg av i fremtiden.

Dersom arbeiderlønningene stiger betydelig vil selvfølgelig dette også redusere den profitten man oppnår ved å benytte seg av kinesiske leverandører. Men dette er ikke Bik Bok alene om. Det gjelder for alle, også konkurrenter som har kinesiske leverandører vil støte på det samme problemet. Det som er viktig er å være klar over risikoen, og å være "føre-var". Kanskje bør Bik Bok komme opp med en strategi for hvordan de skal holde lønnsomheten oppe, og hvordan de skal takle en potensiell utvikling der kinesisk arbeidskraft blir betydelig dyrere og vanskeligere å få tak i. De bør se etter andre leverandørland som kan ta over deler av den produksjonen som nå foregår i Kina.

Ser man til India er utviklingen annerledes på grunn av kulturelle forhold. Viser det seg at forskjellene blant befolkningen i India vil opprettholdes, så vil det fortsatt også være mye billig arbeidskraft tilgjengelig. Kastesystemet er sterkt kulturelt fundamentert og kan i lang tid framover være årsak til stor tilgang på billig arbeidskraft i India. Antar man at Kina vil ha en høy økonomisk vekst blant den lavt utdannede arbeidskraften, mens den økonomiske veksten i India vil forekomme hos de høyt utdannede, så vil det være mer sannsynlig at det er mulig å utnytte billig arbeidskraft i India enn i Kina framover. Daglig leder i Varner-Gruppen Øyvind Bustnes, og Bik Boks logistikksjef Maureen Haukland har uttrykt at samarbeidet med indiske leverandører har forbedret seg etter at Cubus, en av de andre Varner-kjedene, opprettet et kontor i India. Kanskje hadde det vært lurt å investere ytterligere i samarbeidet med indiske leverandører ved opprettelse av flere kontorer i India, og da med egen representasjon for Bik Bok. Varner-Gruppen kunne alternativt utvidet Cubus-kontoret ved å representere andre Varner-kjeder som Bik Bok. På denne måten kan flere av Varner-kjedene sikre sine interesser på det indiske markedet.

Hvis Bik Bok etter hvert får en større markedsandel, og kanskje også åpner butikker i enda flere land enn i dag, så kunne Bangladesh bli et mer sentralt leverandørland for produksjon. Leverandørene i dette landet er spesialisert på billig produksjon i store volumer. Man skal ta med i betraktning at det er en mangel på kvalitetsutvikling i Bangladesh. Skal Bik Bok vurdere muligheten for at Bangladesh kan bli et mer sentralt leverandørland så må de også vurdere hvorvidt mangel på kvalitetsutvikling kan veie opp for billig produksjon. Manglende kvalitet kan tross alt koste kjeden mye penger i lengden, og dersom Bik Bok kunder opplever at klærne er av dårlig kvalitet, vil de også miste "goodwill" blant kunder.

Bik Bok kunne eventuelt ha kjøpt seg inn i noen av produksjonsselskapene. Med eierandel kunne de forsøke å sikre en kvalitetsforbedring av produksjonen. Men denne investeringen må kunne forsvares med hyppig bruk av produksjonsselskaper som det investeres i. Det å passe

på å bruke produksjonskapasitet til produsentselskaper som de har egenandeler i, krever ressurser til oppfølging. De vil i denne forbindelse kunne miste noe av fleksibiliteten til å velge produsenter, noe som er en stor fordel å ha. Under den skalaen Bik Bok operer under i dag ser det ut til at det heller vil lønne seg å være uavhengig og fleksibel i forhold til produksjonsleverandører.

## **6.5 Fordeler og ulemper ved å være en del av Varner-Gruppen**

Varner-Gruppen er likvid, og det er derfor mindre risiko forbundet med underproduksjon og overproduksjon. Har Bik Bok kjøpt inn for mye eller for lite produksjon av en style, eller produsert varer med veldig liten etterspørsel oppstår det ikke krisesituasjoner med en gang. Hadde ikke Varner-Gruppen vært likvide ville det vært vanskeligere for Bik Bok å hente seg inn igjen etter dårlige salgsperioder.

Bik Bok som del av Varner-Gruppen har en fordel i forhold til andre kjeder ved at de kan se på salgstall fra de andre kjedene innen Varner-Gruppen. Dette gir Bik Bok et bedre grunnlag til å vurdere egne salgsprestasjoner.

Bik Bok kan dele leverandørfaringer med andre kjeder innen Varner-Gruppen. Kjeden kan også stå sterkere rustet ovenfor leverandører, når flere innen Varner-Gruppen bruker samme leverandører. For om en leverandør ikke greier å møte Bik Boks krav vil dette kunne få konsekvenser for leverandøren. Leverandøren vil sannsynligvis forstå at et rykte om dårlige forhold kan spre seg til andre Varner-kjeder, og de vil dermed kunne miste viktige kunder. Dette kan være en positiv faktor, som gjør at leverandørene er påpasselige med å opprettholde gode forhold til Bik Bok.

Teknologi og effektive IT-løsninger er viktige ingredienser i en vellykket forsyningskjede. Ved å være en del av Varner-Gruppen får Bik Bok ressurser til implementering av viktige IT-systemer som gjør administrasjon og ledelse av kjedens virksomhet lettere og mer effektiv. Det negative er at de må vente på at alle de andre kjedene har implementert de IT-løsningene som Bik Bok allerede har implementert, før de kan gå videre til neste steg. Dette sinker utviklingen til Bik Bok, som normalt er raske og først ute med implementering av nye

systemer. Men uten å være en del av Varner-Gruppen, ville det vært mye vanskeligere å sette i gang implementeringen av effektive IT-systemer.

Bik Boks logistikksjef, Maureen Haukland, mener at en av fordelene ved å være en del av Varner-Gruppen er muligheten til å ta raske beslutninger. Ledelsen i Varner-Gruppen er lett tilgjengelig, og viktige avgjørelser kan bli tatt i løpet av en halvtime. I tillegg er det slik at når flere kjeder går sammen, er ikke Bik Bok nødt til å ta alle investeringer alene.

## 6.6 Bevegelsen fra “State of the art” til “Future art”

Gjennom dybdeintervjuene har jeg fått et godt innblikk i hvordan Bik Bok styrer sin virksomhet. Det viktige spørsmålet nå er vurderingen av hvordan bedriften skal møte de neste 10 årene. Innen moteindustrien vil det fortsatt være viktig å finne frem til løsninger som fremmer oppdatert design som responderer raskt på etterspørsel, og korte ledetider som kan sikre kort “*time to market*”. For at Bik Bok fortsatt skal vokse bør kjeden være proaktiv, og være en kjede som er med på å sette standarden for fremtiden i moteindustrien.

I forbindelse med utvikling og vekst bør det stilles spørsmål, og de kan prøve å gå utenfor de rammene som allerede er satt og som man lett tror vil gjelde for alltid. Jeg vil derfor stille noen spørsmål som jeg tror kan være viktig å ta med i betraktningen:

### ***Kan man redusere produktutviklingstiden, og i tilfelle hvordan kan man gjøre dette?***

Når man utvikler klesprøver (*samples*) er det mange elementer som skal vurderes. Fargen, stoffet og silhuetten er spesielt viktige elementer. Det er ikke sikkert at man kan vurdere disse egenskapene ut ifra maskintegninger, men man skal ikke utelukke at dette kan forbedres i fremtiden. Hva om man i stedet for å bruke dyrebar tid på å sende prøveplagg frem og tilbake mellom leverandør og Bik Bok, i stedet hadde en direkte kommunikasjonskanal mellom disse partene. Man kunne hatt en “live-diskusjon” mellom leverandør og Bik Bok, gjennom *Skype* eller en form for videokonferanse. For å ha samme utgangspunkt under diskusjonen kan man ha et hologram av det klesplagget man skal utvikle videre. Leverandøren setter prøveplagget på en modell eller dukke som sendes til Bik Bok via hologrammet. På denne måten kan kjeden få et godt inntrykk av plagget, uten at man bruker tid på å vente på plagget via postsendinger. Dersom det skulle være vanskelig å holde “live-diskusjoner” på grunn av

tidssoneforskjeller, kan hologrammet sendes til Bik Bok, og Bik Bok kan sende kommentarer via e-post. Men det beste hadde vært å ha en "live-diskusjon" med produksjonsleverandør slik at man kommunisere direkte med dem, og unngår misforståelser.

Hologrammer er nylig blitt brukt innen moteindustrien, men til et annet formål. Den store amerikanske kleskjeden Forever 21 holdt i 2011 motevisninger der virkelige modeller ble erstattet med "hologram-modeller" (www.wwd.com 2011).

I tillegg til hologrammet kan Bik Bok i samarbeid med produksjonsleverandører utvikle et detaljert kartotek over fargetyper og kvaliteter. Hver farge og kvalitet kan ha sitt unike nummer. Da kan Bik Bok ved henvisning til et nummer i kartoteket uttrykke mer konkret hvordan de vil at plagget skal se ut i form av farge og kvalitet.

Dersom man greier å redusere produktutviklingstiden, kan man utsette produksjonen til et tidspunkt nærmere salgssesongen. Ved en slik utsettelse kan Bik Bok bruke nyere etterspørselsinformasjon i designfasen, slik at de kan øke sjansen for å treffe etterspørselen bedre. De vil altså kunne øke nyhetsverdien til varene ved å utsette designfasen nærmere salgssesongen.

### ***Kan man redusere produksjonsledetiden, og i tilfelle hvordan kan man gjøre dette?***

Hvis det er mulig å forkorte produksjonsledetiden ved hjelp av oppdatert teknologi kunne de påvirke produksjonsleverandørene til å bruke denne teknologien. Ved å kjøpe seg inn i produksjonsselskaper, slik at de har en eierandel i selskaper, kan det være lettere å få myndighet og muligheten til å påvirke produksjonsleverandører til å bruke slik teknologi. Jeg har tidligere nevnt ulemper ved det å kjøpe seg inn i produksjonsselskaper, og disse vil også gjelde i denne forbindelsen. En slik investering i produksjonsselskaper må kunne forsvares ved at den reduserte produksjonsledetiden forbedrer resultatet på lang sikt. Denne analysen må Bik Bok utføre selv, dersom de vurderer å gå videre med dette forslaget.

## 7 Konklusjon

Etter arbeidet med denne masteroppgaven sitter jeg igjen med et inntrykk av Bik Bok som en konkurransedyktig kleskjede. De kan holde lave priser, og levere motenyheter relativt raskt gjennom sin skreddersydde forsyningskjede.

Moteindustrien endres og utvikles stadig, og Bik Bok må være konkurransedyktig for å overleve i markedet. Dette er en stor utfordring da konkurransen om å være responsiv ved å levere de mest trendige moteplaggene til rett tid stadig øker. I løpet av det siste tiåret har det blitt vanligere at kleskjeder leverer flere mindre kolleksjoner i løpet av én sesong, og Zara er et av de beste eksemplene på hvordan skreddersydde forsyningskjeder kan gjøre det mulig å kopiere catwalk trender i løpet av bare noen få uker. Det er viktig at Bik Bok er gode på å svare raskt på trender, noe de kan gjøre ved å fortsette å ha et sterkt fokus på design i tillegg til å ha korte ledetider for produksjon av trendbaserte klær. Bik Bok kan redusere den totale ledetiden ved å redusere tiden de bruker på aktiviteter de selv er involvert i, som produktutviklingstiden. Bik Bok kan i fremtiden forsøke å redusere den tiden de bruker på å sende vareprøver frem og tilbake mellom Bik Bok ledelsen og produksjonsleverandørene, for å komme frem til et ferdigutviklet produkt. Dette kan de gjøre gjennom kombinasjonen av ”live-diskusjoner” med produksjonsleverandør, hologram av modell/dukke med klesplagget på, sammen med et nummerert kartotek over farger og kvaliteter.

I oppgaven har jeg omtalt risikoen ved å kjøpe inn produksjon fra produksjonsleverandører på global basis. Bik Bok er mindre utsatt for denne risikoen når de har produksjonsleverandører spredt over flere land. På denne måten er de ikke avhengig av at gode forhold opprettholdes i ett enkelt land for at de skal ha mulighet til å kjøpe inn produksjon. I oppgaven har jeg beskrevet hvordan det kan bli vanskeligere å kjøpe billig produksjon fra Kina i fremtiden, og at det er nødvendig å være ”føre-var” i forhold til dette ved å planlegge hvordan man skal tilpasse seg slike endringer. Bik Bok kan gardere seg ved å gå mer over til andre land som India og Bangladesh for billig produksjon, som kan erstatte mye av den produksjonen som Kina i dag står for. Ved å være ”føre-var” kan de bygge opp velfungerende samarbeidsforhold med produksjonsleverandører i disse landene i god tid før det blir vanskeligere å kjøpe billig produksjon i Kina. Det er også viktig å opprettholde og styrke leverandørforholdene til tyrkiske produksjonsleverandører, ettersom dette er den viktigste tilgangen på QR-produksjon.

Når det gjelder logistikk og distribusjon er Bik Bok alltid ute etter å kjøpe transport- og lagertjenester som oppfyller deres behov for rask levering til et rimelig kostnadsnivå. Her er Bik Bok aktive med å finne frem til de beste leverandørene. Forbedringspotensialet ligger først og fremst i ERP-systemet *M3* slik jeg ser det. Hadde alle distributører vært integrert med *M3* kunne de jobbet betydelig mer effektivt og nøyaktig med logistikken. Hadde *M3* vært integrert med distributører hadde det vært fordelaktig å opprette et eget område i *Arcplan* der man kunne fremstilt all nødvendig logistikk- og distribusjonsinformasjon på en oversiktlig og lettleselig måte.

## 8 Kilder

### Artikler og Bøker:

Askheim, O. G. A. & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget. 189 s.

Blanchard, D. (2010). *Supply Chain Management: Best Practices*. 2 utg. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Cachon, G. P. & Swinney, R. (2011). The Value of Fast Fashion: Quick Response, Enhanced Design, and Strategic Consumer Behavior. *2011 INFORMS*, 57: 778-795.

Chambers, S., Johnson, R. & Slack, N. (2010). *Operations Management*. 6 utg.: Pearson Education Limited.

Chopra, S. & Meindl, P. (2010). *Supply Chain Management*. 4 utg. New Jersey: Pearson education.

Drake, M. J. & Marley, K. A. (2010). The Evolution of Quick Response Programs. I: Cheng, T. C. E. & Choi, T.-M. (red.) *Innovative Quick Response Programs in Logistics and Supply Chain Management*, s. 3-22. Berlin: Springer.

Ghemawat, P. & Nueno, J. L. (2006). ZARA: Fast Fashion. *Harvard Business School Publishing*.

Hugos, M. & Thomas, C. (2006). *Supply Chain Management in the Retail Industry*. Hoboken, New Jersey, Canada: Wiley, John Wiley & Sons, Inc. 243 s.

Karløf, B. & Løvingsson, F. H. (2005). *A-Z, The A-Z of Management Concepts and Models*. London: Thorogood Publishing. 423 s.

Nordstrøm, K. & Ridderstråle, J. (2004). Design to be different. I: Crainer, S. & Dearlove, D. (red.) *Financial Times, Handbook of Management*, s. 266-275. Edinburgh Gate, Harlow CM20 2JE: Pearson Education Limited.

Persson, G. (2011). Fagområdet logistikk. I: Persson, G. & Virum, H. (red.) *Logistikk og ledelse av forsyningskjeder*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Setaputra, R., Yao, D. & Yue, X. (2010). Impact of Information Systems on Quick Response Programs. I: Cheng, T. C. E. & Choi, T.-M. (red.) *Innovative Quick Response Programs in Logistics and Supply Chain Management*, s. 23-36. Berlin: Springer.

Sproles, G. B. (1981). Analyzing Fashion Life Cycles-Principles and Perspectives. *Journal of Marketing*, 45: 116-124.

Varner-Gruppen. (2010). Annual Report to ETI-Norway for 2010 Varner-Gruppen.



## Elektroniske kilder:

About Bik Bok, BIK BOK, Worldwide. (2012). Tilgjengelig fra:

[http://www.bikbok.com/en/about\\_Bik\\_Bok/About-BikBok/](http://www.bikbok.com/en/about_Bik_Bok/About-BikBok/) (lest 09.02.12).

Bache, G. (2010). *Prisras på klær og elektronikk*. VGnett: [www.vg.no](http://www.vg.no). Tilgjengelig fra:

<http://www.vg.no/dinepenger/artikkel.php?artid=10018744>.

Diamond, G. *Importance of CAD in Fashion Designing*: [www.ehow.com](http://www.ehow.com). Tilgjengelig fra:

[http://www.ehow.com/about\\_5344814\\_importance-cad-fashion-designing.html](http://www.ehow.com/about_5344814_importance-cad-fashion-designing.html) (lest 14.02.12).

<http://www.economist.com>. (2012). *Inditex, Fashion forward, Zara, Spain's most successful brand, is trying to go global*. LA CORUÑA <http://www.economist.com>. Tilgjengelig fra:

<http://www.economist.com/node/21551063> (lest 29.03.12).

Lefébure, A. I. *Miljø og Samfunnsansvar, Varner, På norsk*. Tilgjengelig fra:

<http://www.varner.no/no/Miljo--Samfunnsansvar/>.

Phelps, N. (2011). *spring 2012 ready-to-wear*. Paris: [www.style.com](http://www.style.com). Tilgjengelig fra:

<http://www.style.com/fashionshows/review/S2012RTW-LVUITTON> (lest 02.04.12).

Realfsen, E. (2007). *Dette betyr Kina-effekten for deg - Tvungen lekselesing for ungene og storshopping i 2010. Dette kan bli dine personlige Kina-effekter.*: [www.dinside.no](http://www.dinside.no). Tilgjengelig fra: <http://www.dinside.no/385533/dette-betyr-kina-effekten-for-deg> (lest 12.04.12).

STAFF, F. (2011). *Computer-Aided Designer- Fashion Career Profile*: [www.fashion-schools.org](http://www.fashion-schools.org).

Tilgjengelig fra: <http://www.fashion-schools.org/articles/computer-aided-designer-fashion-career-profile> (lest 14.02.12).

Stylesight. *About Stylesight*: Stylesight. Tilgjengelig fra: <http://www.stylesight.com/en/about-stylesight> (lest 20.02.12).

Varner, J., Varner, M. & Varner, P. (2010). *Varner, Årsberetning, på norsk*. Billingstad. Tilgjengelig fra:

<http://www.varner.no/no/Arsberetning/> (lest 09.02.12).

WGSN. *13 years of getting it right*: WGSN. Tilgjengelig fra: <http://www.wgsn.com/?q=history-of-wgsn> (lest 20.02.12).

WGSN. *Why Choose WGSN Fontis*: WGSN. Tilgjengelig fra: <http://www.wgsn.com/?q=why-choose-wgsn> (lest 20.02.12).

[www.bikbok.com](http://www.bikbok.com). (2012). *BIKBOK*: BIKBOK. Tilgjengelig fra: <http://bikbok.com/en/stores/Norway/> (lest 06.05.12).

[www.design-training.com](http://www.design-training.com). (2011). *Computer-Aided Design (CAD) in Fashion Design*: design-training.com. Tilgjengelig fra: <http://www.design-training.com/fashion-design/a/computer-aided-design-cad-in-fashion-design.html> (lest 14.02.12).

[www.tv2.no](http://www.tv2.no). (2012). *Klesprisene halvert på 20 år - Og klesforbruket har doblet seg.*: [www.tv2.no](http://www.tv2.no).

Tilgjengelig fra: <http://www.tv2.no/nyheter/innenriks/forbruker/klesprisene-halvert-paa-20-aar-3707121.html> (lest 12.04.12).

[www.wwd.com](http://www.wwd.com). (2011). *Forever 21's Hologram Fashion Show Comes to U.S.*: [www.wwd.com](http://www.wwd.com).

Tilgjengelig fra: <http://www.wwd.com/fashion-news/fashion-scoops/forever-21s-hologram-fashion-show-comes-to-us-5315664> (lest 07.05.12).

