

Hur kan IOS användas för att effektivisera inköpsprocessen?

Interorganisatoriska system och inköp –
En studie i hur IOS kan användas för att effektivisera
inköpsprocessen hos företag inom livsmedelsbranschen



Abstrakt

Genom att låta informationssystem ta steget längre än att bara fungera som samordnare inom en organisation till att fungera som länken mellan köpare och säljare skapas möjligheter att effektivisera affärsprocesser som sträcker sig utanför organisationsgränserna. Syftet med den här uppsatsen var att undersöka hur interorganisatoriska system kan fungera som möjliggörare av interorganisatoriskt samarbete och dess betydelse på inköpsprocessen. Genom litteraturstudier i artiklar och böcker samlades information in om aktuell teori och forskning inom området. Utifrån denna teori gjordes sedan en avgränsning där fokus lades på att undersöka fyra framgångsfaktorer för hur en effektivare inköpsprocess skulle kunna skapas. En studie genomfördes sedan på fyra svenska företag inom livsmedelsbranschen för att genom semistrukturerade intervjuer ta reda på hur inköpsprocessen fungerade idag och vilka planer på en effektivare inköpshantering som fanns. Det visade sig att tekniker som VMI var ett första steg mot en effektivare inköpshantering. Genom att gå över till VMI skulle de inblandade företagen få möjlighet att börja använda sig av olika typer av interorganisatoriska system i strävan efter att skapa en effektivare inköpsprocess. Generellt visade företagen en viss tillfredsställelse med hur inköpen fungerade idag samtidigt som alla kontinuerligt försökte finna nya sätt att effektivisera inköpsprocessen.

Keywords: Interorganisatoriska system, inköpsprocess, inköpshantering

Datum: 2004-05-22
Författare: Mikael Saouma
Handledare: Johan Magnusson
Magisteruppsats, 20 poäng

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	4
1.1 BAKGRUND	4
1.2 SYFTE.....	5
1.3 FRÅGESTÄLLNING	5
1.4 AVGRÄNSNING	5
2. METOD	6
2.1 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....	6
2.2 UNDERSÖKNINGENS URVAL OCH OMFATTNING	6
2.3 KVALITATIV ELLER KVANTITATIV METOD.....	7
2.3.1 Kvalitativa metoder	7
2.3.2 Kvantitativa metoder	7
2.4 INTERVJUER	7
2.5 INDUKTION ELLER DEDUKTION	8
2.5.1 Induktion.....	8
2.5.2 Deduktion	8
2.6 RELIABILITET	9
2.7 VALIDITET.....	9
3. TEORI	10
3.1 FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR EN EFFEKTIVARE INKÖPSHANTERING	10
3.2 SAMARBETE ÖVER ORGANISATIONSGRÄNSERNA	11
3.3 DELA INFORMATION	12
3.4 SKAPA LOJALITET.....	13
3.5 EFFEKTIV SAMORDNING	13
3.6 VARUGRUPP	13
3.7 GLOBAL SOURCING	13
3.8 TOTALA KOSTNADER.....	13
3.9 RATIONALISERA INKÖSPROCESSEN.....	14
3.9.1 Designa nätverk för materialflöde.....	14
3.10 LEVERANTÖRERNAS ROLL.....	16
3.11 INFORMATIONSTEKNOLOGINS INVERKAN	16
3.11.1 IOS.....	16
3.11.2 Enterprise Application Integration (EAI).....	16
4. MODELL FÖR INKÖPSHANTERING	18
5. RESULTAT	19
5.1 ICA	19
5.1.1 Samarbete över organisationsgränserna.....	19
5.1.2 Leverantörernas roll.....	20
5.1.3 Informationsteknologins roll	20
5.1.4 Rationalisera inköpsprocessen.....	20
5.2 DAGAB	21
5.2.1 Samarbete över organisationsgränserna.....	21
5.2.2 Leverantörernas roll.....	21
5.2.3 Informationsteknologins roll	21
5.2.4 Rationalisera inköpsprocessen.....	22
5.3 GÖTEBORGS KEX	23
5.3.1 Samarbete över organisationsgränserna.....	23
5.3.2 Leverantörernas roll.....	23
5.3.3 Informationsteknologins roll	23
5.3.4 Rationalisera inköpsprocessen.....	23

5.4 SERVERA	24
5.4.1 <i>Samarbete över organisationsgränserna</i>	24
5.4.2 <i>Leverantörernas roll</i>	24
5.4.3 <i>Informationsteknologins roll</i>	24
5.4.4 <i>Rationalisera inköpsprocessen</i>	24
6. DISKUSSION	25
6.1 SAMARBETE ÖVER ORGANISATIONSGRÄNSERNA	25
6.2 LEVERANTÖRERNAS ROLL	26
6.3 INFORMATIONSTEKNOLOGINS ROLL	27
6.4 RATIONALISERA INKÖSPROCESSEN.....	27
7. SLUTSATSER.....	29
7.1 HUR KAN IOS ANVÄNDAS FÖR ATT EFFEKTIVISERA INKÖSPROCESSEN?	29
7.2 FÖRSLAG PÅ FORTSATT FORSKNING INOM OMRÅDET.....	29
8. REFERENSER.....	30
BILAGA 1 - INTERVJUMALL	32

1. INLEDNING

Detta kapitel syftar till att klargöra bakgrund, syfte, frågeställning samt avgränsning för den här uppsatsen. Termen IOS förklaras mer djupgående i teorikapitlet (kapitel 3).

1.1 Bakgrund

Enligt Umble et al, (2003) har många strategier testats för att effektivisera affärsprocesserna hos en organisation de senaste decennierna. På en marknad där konkurrensen ständigt ökar blir kraven på kortare ledtider och effektivare affärsprocesser ett måste i jakten på marknadsandelar och viljan att vara störst och bäst.

För att möta kraven på kortare ledtider och effektivare affärsprocesser har informationssystem (IS) fått en allt viktigare strategisk roll (Bakos, 2000). Här har bland annat standardiserade affärssystem (t.ex. ERP) blivit ett allt populärare fenomen för främst medelstora och stora organisationer (Yen et al, 2002). Syftet med att införa ett standardiserat affärssystem har varit att integrera hela organisationens IS-struktur för att kunna effektivisera affärsprocesserna och därmed öka konkurrenskraften ytterligare på marknaden. Det standardiserade affärssystemet har således fått rollen som det centrala nervsystemet i organisationen för samordningen av alla enheter eller divisioner (Kallinkos, 2004).

Enligt Bakos (2000) kan IS ta steget längre än att bara fungera som samordnare inom en organisation till att fungera som länken mellan köpare och säljare på en vertikal marknad och därigenom skapa en "elektronisk marknadsplats". Genom denna marknadsplats uppstår åtskilliga möjligheter för företag att skapa olika typer av samarbeten där alla inblandade parter får möjlighet att skapa ett effektivare informationsflöde till och från viktiga kunder eller leverantörer. ERP som nämndes ovan är ett exempel på IS som i vissa fall har tagit steget längre och fått rollen som ett interorganisatoriskt system (IOS).

Barrett och Koncynski (1985) menar att när IS får rollen som IOS blir denna en länk som skapar ett effektivare informationsflöde mellan flera samverkande företag. Det främsta syftet med IOS var från början att skapa ett effektivare informationsflöde som skulle reducera kostnader relaterade till informationssökning av produkter och priser. Men dagens IOS har även värdefulla egenskaper som kan leda till att företagen kan effektivisera sina affärsprocesser. Dessa egenskaper leder således till att IOS blir ett intressant ämne att studera för att ta reda på vilken betydelse och vilken inverkan den har på de involverade parterna.

Den här uppsatsen undersöker hur en organisation ytterligare kan effektivisera sin inköpsprocess genom att använda IOS för att samarbeta med sina leverantörer. Från att se på IS som en strategi för att effektivisera affärsprocesserna inom den egna verksamheten görs en undersökning för att ta reda på hur IOS kan effektivisera inköpsprocessen, d.v.s. affärsprocesserna som enligt ett sätt att se det sträcker sig utanför den egna verksamheten.

Tidigare har det bedrivits mycket forskning kring effektivisering av inköpsprocessen med hjälp av informationsteknologi men jag har inte kunnat hitta någon forskning som haft fokus på hur denna kan effektiviseras med hjälp av IOS inom livsmedelsbranschen.

1.2 Syfte

Syftet med den här uppsatsen är att undersöka hur IOS kan fungera som möjliggörare av interorganisatoriskt samarbete och dess betydelse på inköpsprocessen.

1.3 Frågeställning

Frågeställningen för uppsatsen är följande:

- Hur kan IOS användas för att effektivisera inköpsprocessen?

1.4 Avgränsning

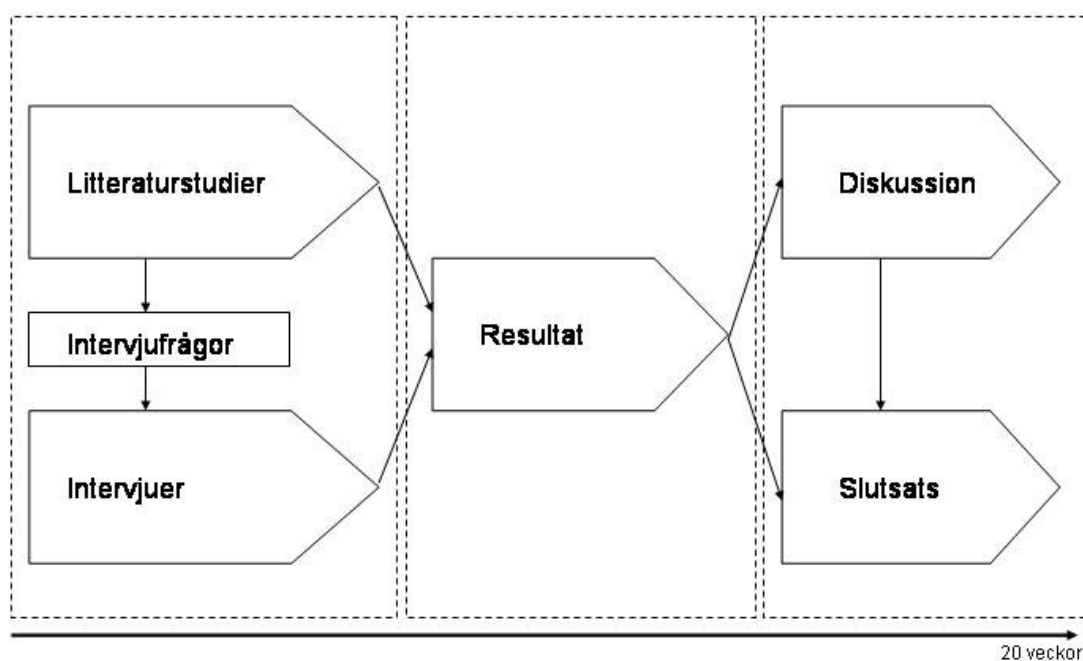
Uppsatsen avgränsas genom att endast fokusera på strategier som handlar om att förenkla försörjningsproblematik kring informationsutbyte över organisationsgränserna. Detta innebär att annan problematik som t.ex. hantering av IS som resurs nämns men ingen större fokus läggs på detta. Vidare avgränsas uppsatsen genom att fokusera på IOS roll i ett business to business ramverk, dvs. att andra business to business strategier inte får någon större inverkan på den här uppsatsen.

2. METOD

Syftet med detta kapitel är att illustrera den valda metoden och varför den är användbar inom denna undersökning. Metoden användes för att lösa huvudproblemet och därmed svara på syftet. För att kunna analysera den samlade informationen måste man använda sig av tillämplig metod.

2.1 Tillvägagångssätt

För att besvara frågeställningen inleddes undersökningen med litteraturstudier i artiklar och böcker för att samla in information om aktuell teori och forskning inom området. Utifrån den teori som samlades in gjordes sedan en avgränsning där fokus lades på att undersöka fyra framgångsfaktorer för hur en effektivare inköpsprocess skulle kunna skapas (se kapitel 3 och 4). Baserat på dessa framgångsfaktorer formades sedan ett antal frågor som låg till grund för de intervjuer som senare hölls med inköpsansvariga på aktuella företag (se stycke 2.2 samt bilaga 1). Tillvägagångssättet och den tid som varje moment tog visas i figur 1 nedan.



FIGUR 1. TILLVÄGÅNGSSÄTTET FÖR DEN HÄR UPPSATSEN (EGENKONSTRUERAD BILD)

2.2 Undersökningens urval och omfattning

Undersökningen har fokuserats på företag inom livsmedelsbranschen och ett slumpmässigt urval på fyra företag har gjorts. I urvalet gjordes ingen åtskillnad på grossister och detaljister utan det viktiga har legat på hur företagens relationer ser ut till alla olika leverantörer. Eftersom livsmedelsbranschen har en väldigt intensiv konsumtion av ett stort antal olika produkter blev branschen intressant att studera för att få reda hur en överblickbar inköpsantering kan effektiviseras med hjälp av IOS.

2.3 Kvalitativ eller kvantitativ metod

I undersökningen har relevant information samlats in, sammanställts och sedan analyserats. Det finns flera olika sätt att samla in informationen på och enligt Easterby-Smith et al. (2003) kan man skilja på kvantitativa och kvalitativa metoder.

2.3.1 Kvalitativa metoder

Zikmund (2000) förklarar att man borde använda kvalitativ metod när fokus ligger på ord och observationer. Detta tillvägagångssätt handlar i stort sett om att förstå och tolka meningsfull information och uttrycksfulla beskrivningar. Han hävdar vidare att denna metod är subjektiv och att de mesta tolkningar samt mätningar ska göras av forskaren. Wallén (1996) stödjer även ovanstående argument och hävdar vidare att kvalitativa studier bland annat behövs vid tolkning av begränsad information och känslor som inte kan mätas direkt. Innan insamling av data och information påbörjas är det därför viktigt att vara klar över vilket syftet är med undersökningen. Enligt Patton (1991) ska datainsamlingen för kvalitativ ansats inkludera djupa och mer ingående intervjuer, observationer eller dokument. Därför kräver denna metod bara ett fåtal individer eller företag i insamlingsprocessen. Kvalitativa forskares huvuduppgift är att förstå organisatoriska processer medan kvantitativa forskare fokuserar främst på att förutspå framtida resultat.

2.3.2 Kvantitativa metoder

Davidsson (1997) beskriver kvantitativ metod som ett formellt mätinstrument där man använder många observationer (företag, individer) för att sedan sammanställa och statistiskt analysera resultaten. Det handlar alltså inte bara om att tolka observationerna subjektivt utan också att använda mätinstrument som omvandlar observationerna till siffror. Dock enligt Zikmund (2000) är den kvantitativa ansatsen objektiv och kräver en exakt utgångspunkt vid mätandet. Davidsson (1997) förklarar vidare att man oftast använder sig av frågeformulär i kvantitativ metod. Det är viktigt att ha ett stort antal variabler för att få tillräcklig variation i mätningarna. Detta gör även att det blir lättare att försäkra sig om vad som är sant för urvalet samt generellt för variablerna. Alltså, vid en mindre mängd observationer blir slutsatsen mindre trovärdig för urvalet. Frågeställningar är oftast kvantitativa till grunden och handlar främst om jämförelser av grupper samt relationer.

Eftersom undersökningen går ut på att ta reda på hur IOS kan användas för att effektivisera inköpsprocessen samt vilken roll denna kan ha som möjliggörare av interorganisatoriskt samarbete har kvalitativ metod använts. Karaktären på frågeställningen gjorde att fokus låg på kvalitativa metoder eftersom en tolkning av begränsad information skulle göras. Därför utfördes djupa och mer ingående intervjuer med representanter för fyra olika företag. Ytterligare en faktor som talade för kvalitativa metoder var att en kvalitativ forskares huvuduppgift är att förstå organisatoriska processer snarare än att förutspå framtida resultat som nämndes i stycket ovan.

2.4 Intervjuer

Det finns flera olika sätt att utföra intervjuer på. De kan vara allt från formella och strukturerade som i marknadsundersökningar till semistrukturerade eller ostrukturerade och vara utformade som en diskussion som i fokusgruppsundersökningar. Enligt Easterby-Smith et al. (2003) bör man fundera på om valet av en strukturerad intervju som insamlingsmetod inte kan ersättas av en vanlig enkätundersökning. För att få en rättvisande bild i strukturerade

intervjuer där frågor kräver eftertanke från respondenterna skulle intervjuaren vara tvungen att ställa exakt samma frågor med samma ton på uttalet. Därför handlar strukturerade intervjuer oftast om frågor som kräver korta svar och där intervjuaren kan kryssa i svaren på sitt papper. Målet med resultaten för sådana undersökningar brukar därför vara av kvantitativ art och kräva ett större urval av populationen för att kunna dra generella slutsatser.

Vidare menar Easterby-Smith et al. (2003) att semistrukturerade och ostrukturerade intervjuer bör användas när det är nödvändigt att förstå bakomliggande faktorer till respondentens åsikter om någon speciell situation. Dessutom menar han att sådana former av intervjuer kan utföras när forskaren vill förstå respondentens "värld" så att forskaren kan vara med och påverka den vid ett senare tillfälle. Men intervjuer som insamlingsmetod har sina nackdelar och bl.a. måste hänsyn tas till hur forskaren påverkar respondenten, både på sättet han klär sig samt hur han pratar och uppför sig. Därutöver kan det ligga en bakomliggande osäkerhet hos respondenten som gör att svaren vinklas och därför inte alltid är sanningsenliga. Detta är något som kan vara ödesdigert vid sammanställning och analys av det insamlade materialet.

De intervjuer som har genomförts med respondenterna var av semistrukturerad form för att en dialog skulle skapas som gav klarhet i det som eftersöktes. Varje intervju tog ungefär en halvtimme och skapandet av en dialog gjorde att vissa felaktiga frågeformuleringar kunde förklaras till respondenterna och på så sätt undveks onödiga missförstånd i kommunikationen. Dessutom kan de semistrukturerade intervjuerna ha medfört att svaren på intervjufrågorna inte begränsats av intervjuarens eventuella otillräckliga förkunskap inom området.

2.5 Induktion eller Deduktion

Enligt Wallén (1996) påverkar valet av frågeställning vilken metodansats som ska användas och tar upp den induktiva och den deduktiva metoden. Davidsson (1997) beskriver att valet av dessa forskningsprocesser till stor del beror på vilken teori man utgår ifrån eller slutar med samt hur man hanterar de empiriska resultaten.

2.5.1 Induktion

Induktiv ansats enligt Wallén (1996) innebär att man först utgår från datainsamlingen för att därefter försöka dra generella samt teoretiska slutsatser utifrån det insamlade materialet. Ett problem som kan upplevas med det induktiva angreppssättet är nivån på trovärdighet på den slutsats som dras utifrån det insamlade materialet.

2.5.2 Deduktion

En deduktiv metod är lämplig att använda när det gäller att hitta sanningen i den empiriska insamlingen enligt Hyde (2000). Han förklarar även att en deduktiv tolkning handlar om att testa existerande teorier. Det börjar med att man hittar en teori eller en observation för att därefter applicera de empiriska resultaten på den existerande teorin, på så sätt ser forskaren om teorin passar in på forskningen eller inte. En nackdel med detta angreppssätt är att de slutgiltiga resultaten inte nödvändigtvis leder längre än vid början av undersökningen.

I den här undersökningen har jag använt mig av induktiv metod eftersom jag är intresserad av att dra slutsatser utifrån redan insamlat och analyserat material. Detta tycker jag är mer relevant än att testa existerande teorier som i slutändan möjligtvis inte leder framåt inom detta område.

2.6 Reliabilitet

När man utför en kvalitativ eller kvantitativ undersökning kan man använda olika datainsamlingstekniker för att på bästa sätt få fram resultaten. Två bra sätt att mäta detta är reliabilitet och validitet där man beskriver hur väl datainsamlingen har fungerat. Reliabilitet och validitet skiljer sig inom vissa aspekter. När man utför en kvalitativ studie arbetar man ständigt med båda begreppen tills studien är klar.

Enligt Easterby-Smith et al. (2003) bör man ställa sig följande fråga: "Skulle resultaten från forskningen vara desamma om man gjorde en liknande undersökning?" Frågan ställer man sig för att ta reda på om slutsatserna är vetenskapligt korrekta. Reliabiliteten är således till för att ta reda på om slutsatserna från en studie är trovärdiga.

Jag anser att slutsatsen för den här studien är trovärdig eftersom jag har gjort en kvalitativ studie där jag fått fram den information jag eftersträvade i en djupgående undersökning. Och genom de begränsningar jag hade kunde ett trovärdigare resultat fås fram eftersom jag kunde fokusera på min frågeställning.

2.7 Validitet

Easterby-Smith et al. (2003) menar att man bör ställa sig följande fråga när man ska mäta validiteten från en studie: "Stämmer det man mäter med verkligheten?" Svaret på denna fråga syftar alltså till att ta reda på om man verkligen har mätt det som var avsett att mätas i en studie.

Både en litteraturstudie och en empirisk undersökning användes för att besvara uppsatsens frågeställning. Genom litteraturstudien skapades en ökad kunskap inom ämnet samtidigt som den empiriska studien ytterligare bidrog till att ge kunskap ur ett annat perspektiv. Genom att endast använda en litteraturstudie hade uppsatsen i hög grad präglats av de olika författarnas åsikter. Och om endast en empirisk undersökning hade använts hade uppsatsen kanske blivit vinklad och inte speciellt trovärdig. Genom användningen av både teori och empiri har uppsatsens validitet kunnat styrkas.

3. TEORI

I detta kapitel presenteras teori kring inköpshantering och vilka framgångsfaktorer som är med och påverkar inköpsprocessen.

3.1 Framgångsfaktorer för en effektivare inköpshantering

Inköp kan grovt delas in i inköp av direkta produkter och inköp av indirekta produkter. Direkta inköp avser produkter som används i den huvudsakliga verksamheten medan indirekta inköp t.ex. kan avse kontorsmaterial för ett livsmedelsföretag. Enligt Kim et al (2003) har många försök gjorts för att effektivisera inköpsprocesserna hos företag för att möta efterfrågan på ett snabbt och smidigt sätt. Förutom att skapa rutiner för inköpshantering har IT länge haft en framträdande roll inom aktuellt ämne. Kim et al (2003) menar att det i främst större organisationer förekommer EDI applikationer som skapar grunden för JIT (Just In Time) leveranser och påfyllningar. Inköp sker oftast genom att skapa olika typer av prognoser för efterfrågan och utförs genom olika typer av informationssystem.

Som nämndes i inledningen till den här uppsatsen har IS fått en allt viktigare strategisk roll de senaste åren (Bakos, 2000). Detta beror främst på hårdnande konkurrens och därmed ökade krav på att effektivisera affärsprocesserna (Umble et al, 2003 samt Soliman et al, 2003). Genom att använda IS för att integrera affärsprocesserna inom en organisation har informationsutbytet kunnat förenklas och affärsprocesserna effektiviseras.

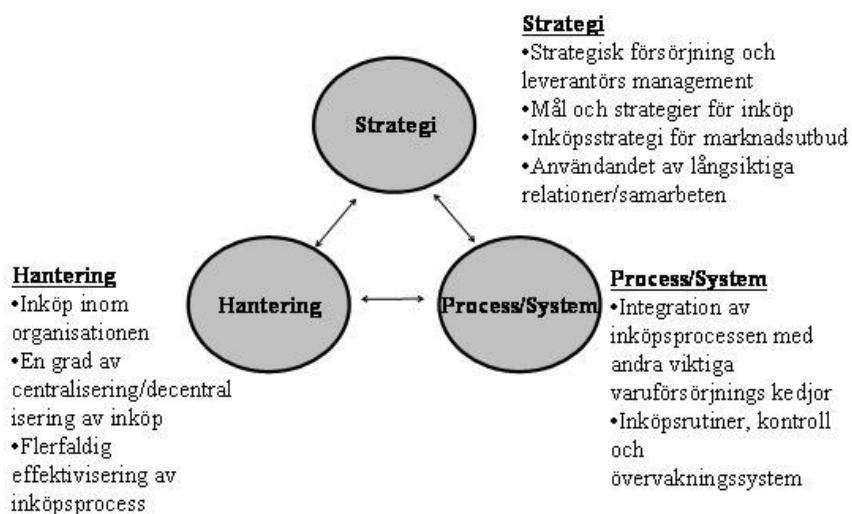
När det gäller IS-integration kan samordningen av flera olika applikationer ske genom olika kommunikationsnätverk. Syftet med IS-integration inom en organisation är att skapa olika typer av samordningsmöjligheter. För att öka effektiviteten med data som delas mellan de olika applikationerna måste en policy skapas som gäller för hela organisationen. Denna policy kan handla om en rad olika ämnen, bland annat att standardisera produktnummer för hela organisationen. Genom att skapa standardiserade element kommer organisationen ett steg närmare den IS-integration som eftersträvas. Bhatt (2000) refererar till Yates och Benjamin (1991) i sin artikel där de sistnämnda författarna menar att användningen av integrerade kommunikationsnätverk kan flyttas runt i världen i olika format. Effekten av detta är en effektivare kommunikation inom den egna organisationen.

Vidare menar Bhatt (2000) att kopplingarna mellan organisationer har blivit ett viktigt redskap för att reducera kostnader och förbättra den service som erbjuds. Därför blir det intressant att studera hur långsiktiga relationer utåt mot leverantörer kan påverka inköpsprocessen genom användningen av interorganisatoriska system (IOS).

Spekman et al (1999) presenterar tio framgångsfaktorer som ligger till grund för hur en effektivare inköpsprocess kan skapas. Dessa framgångsfaktorer är ”best practices” sammansatta av supply chain management litteratur och det är också dessa som ligger till grund för den kommande modell för den här uppsatsen som jag har valt att utgå ifrån (se Kap.4). Framgångsfaktorerna för att skapa en effektivare inköpsprocess bygger i stora drag på tillit, informationsutbyte över organisationsgränserna och förväntningar på att samarbetspartners inte ska agera på ett ofördelaktigt sätt mot varandra. Dessa tio framgångsfaktorer följer i stycke 3.2 till 3.11 nedan.

3.2 Samarbete över organisationsgränserna

Enligt Spekman et al (1999) är många företag oroliga för att bli för beroende av sina leverantörer. Det krävs en förståelse för organisatoriska drivkrafter som överbryggar detta för att kunna dela information, skapa tillit och uppmuntra personliga relationer. Denna förståelse innebär en tillämpning av grundstenar som krävs i strategi, system eller processer och i hanteringen operativt samtidigt som försörjningen som visas i figur 2 nedan.



FIGUR 2. GRUNDSTENAR SOM KRÄVS FÖR SAMORDNING (KÄLLA: SPEKMAN ET AL, 1999)

Hur viktig en relation till en leverantör är beror på typen av samarbetet och typen av råmaterial och omfattning som leverantören bistår med. Enligt Gadde och Håkansson (2002) går det att skilja på relationer med hög inblandning och låg inblandning. Hög inblandning innebär att en organisation förlitar sig på en leverantör och det material som levereras från denna. Det finns tre rationella argument till varför en organisation inte ska förlita sig till en enda leverantör.

1. Genom beroendet av en källa kan flödet av material bli osäkert. Denna osäkerhet bygger på argumentet att den organisation som förlitar sig på källan exempelvis kan få stopp i produktionen på grund av att den leverantör som man förlitar på sig inte uppfyller sina åtaganden.
2. Det andra argumentet handlar om den teknologiska aspekten på samarbetet mellan en organisation och dess leverantör. Genom att teknologin utvecklas kan effekten av samarbetet för den ena eller båda parterna försämrats eftersom de inte längre har lika stor nytta av varandra.
3. Det tredje argumentet för varför en organisation inte ska förlita sig till en enda leverantör är möjligheterna till konkurrens bland leverantörerna minskas. En viktig faktor som spelar in är priserna och utan konkurrens från några leverantörer kan samarbetet bli dyrt för den organisation som väljer att ha ett långsiktigt beroende förhållande till en leverantör.

Relationer med låg inblandning kan innebära lägre kostnader på kort sikt eftersom en organisation kan välja bland leverantörer som konkurrerar på en fri marknad och som därigenom kan sänka sina priser i strävan på marknadsandelar. Nackdelen med denna typ av relationer är att kostnaderna inte nödvändigtvis behöver bli lägre på lång sikt vilket karakteriseras av att inköpsprocessen blir svårare att automatisera. Gadde och Håkansson (2002) menar vidare att relationer med låg inblandning dessutom kan leda till dolda kostnader eftersom en organisation måste fördela resurser till att undersöka vad leverantörerna har att erbjuda.

Den främsta orsaken till varför en organisation bör etablera en långsiktig relation till sina leverantörer är att kostnaderna i produktionsprocessen kan bli lägre genom ett effektivt informations- och materialflöde. Dessutom kan en sådan business to business samarbete leda till att kunden kan utnyttja leverantörens positiva egenskaper för att förbättra sina egna produkter. Gadde och Håkansson (2002) menar dock att ett sådant samarbete kräver koordination, anpassning och integration. Beslutet att bestämma om en långsiktig business to business relation ska tillämpas eller om en organisation bör skapa kortsiktiga relationer visas i figuren nedan.

KONTINUITET	Hög	<p>"Enkla" relationer Kontinuitet gör det möjligt med rutiner. Lågt engagemang gör det enkelt att byta leverantör om det är nödvändigt</p>	<p>Komplexa relationer Ständiga förbättringar genom ömsesidigt samarbete leder till kostnadsfördelar etc. vilket syns på sikt</p>
	Låg	<p>Marknadsutbyte Ökad effektivitet genom prispres - kräver låg kontinuitet samt lågt engagemang</p>	<p>Komplex köpsituation Passar för inköp av komplexa system och utrustning som köps på oregelbunden basis.</p>
		Låg	Hög
		INBLANDNING	

FIGUR 3. KONTINUITET OCH INBLANDNING I RELATIONER (KÄLLA: GADDE OCH HÅKANSSON, 2002)

3.3 Dela information

Spekman et al (1999) menar att informationsutbyte över organisationsgränserna är en stark källa till ökad konkurrenskraft, men att en gräns måste dras för vilken information som ska delas ut. Genom utgångspunkten att samarbetspartners kan bli konkurrenter eller fiender på sikt måste företaget vara försiktiga med vilken information som delas ut och hur stor beslutsfattande som kan läggas över på en samarbetspartner.

3.4 Skapa lojalitet

Den tredje framgångsfaktorn som Spekman et al (1999) tar upp är lojalitet som en avgörande faktor för ett samarbets utfall. De menar att det inte är den teknologiska kompetensen som är problemet för att skapa ett informationsutbyte utan att nyckeln till ett lyckat interorganisatoriskt samarbete bygger på tillit.

Gadde och Håkansson (2002) menar dock att om en kund kan etablera ett långsiktigt förhållande med en leverantör och är beredd på att satsa på de tre nyckelelementen koordination, anpassning och integration så är organisationen mogen för att etablera en långsiktig relation. Eftersom en långsiktig relation kräver en satsning på dessa tre nyckelelement krävs en investering från både kund och leverantör för att skapa och upprätthålla samarbetet. Genom att fördelarna normalt sett visar sig först efter att samarbetet pågått ett tag får både kund och leverantör ett stort intresse av att hålla relationen vid liv.

Zikmunds (2003) synsätt på denna punkt är en blandning av de ovannämnda resonemangen. Detta synsätt innebär att återkommande kunder är de mest önskvärda kunderna och med långsiktiga relationer får leverantörerna just detta. Eftersom kunderna ständigt återkommer finns en bakomliggande nöjdhet som är eftersträvansvärt eftersom denna nöjdhet oftast tenderar att skapa lojalitet till leverantören.

3.5 Effektiv samordning

Att skapa ett effektivt samarbete mellan organisationer kräver enligt Spekman et al (1999) ett flertal handlingar från båda parter. Här är det inte ovanligt att hinder uppstår på grund av dålig samordning inom det ena eller båda företagen när det gäller förväntningar, mål och riktmärken. Här menar Spekman et al (1999) att inköpsprocessen måste följa övriga organisatoriska strukturer.

3.6 Varugrupp

Enligt Spekman et al (1999) har det blivit allt vanligare att skapa produktgrupper för att skapa en enklare inköpshantering, med processförbättringar och kostnadsbesparingar. Genom att använda sig av en indelning i varugrupper kan företag få en bättre överblick över totala kostnader genom en uppdelning i kostnadsställen. Dessutom blir det lättare att göra olika typer av analyser för en varugrupp.

3.7 Global sourcing

I sin strävan att effektivisera inköpsprocessen har det blivit allt vanligare att företagen låter den fria marknaden styra varifrån leverantörerna kommer ifrån. Detta innebär att företagens geografiska läge inte längre behöver styra i lika stor omfattning. Företagen måste skapa en strategi som differentierar dem från sina konkurrenter. De måste se över sitt utbud och här börjar det bli alltmer kritiskt att undersöka möjligheterna att köpa in eller lägga över produktionen på företag i andra geografiska marknader (Alguire et al, 1994).

3.8 Totala kostnader

I den sjunde framgångsfaktorn förespråkas att inköpsprocessen ska effektiviseras på ett sådant sätt att den totala kostnaden kan sänkas. Men även andra faktorer som kvalitet och service måste spela in i beslutsprocessen om hur och av vem inköpen ska gå till.

3.9 Rationalisera inköpsprocessen

Inköpsprocessen skiljer sig mellan organisationer och privatpersoner där de största skillnaderna är produkternas karaktär samt att företagsmarknaden innefattar färre men större köpare. Dessutom är företagsmarknader mer geografiskt täta och har mer varierande efterfrågan än konsumentmarknaden. Företagsmarknaden involverar dessutom ofta många köpare och professionella inköpsinsatser. Dessutom utsätts kunderna ofta för mer komplexa inköpsbeslut som t.ex. komplex teknologi och ekonomiskt ansvar gentemot företaget (Kotler et al, 1996). När jag talar om inköpsprocessen i den här uppsatsen avses inköpsprocessen på företagsmarknaden.

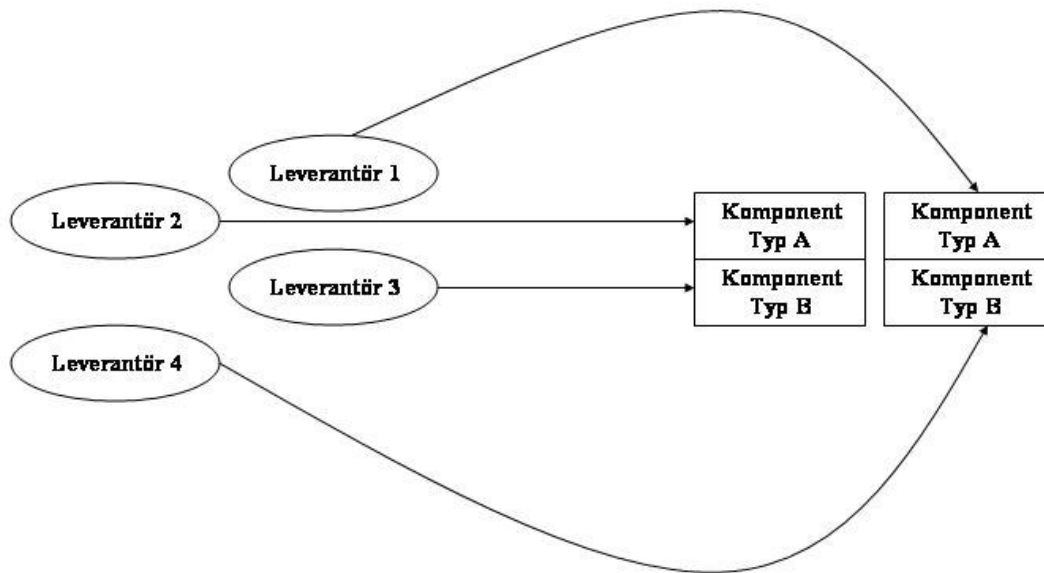
Ursprungligen ansågs inköpsprocessen vara en administrativ funktion för att hantera order som andra hade bestämt innehållet i, men idag har denna process fått en mycket viktigare roll eftersom den största delen av kostnaderna är relaterade till de produkter eller tjänster som köps in. En av drivkrafterna till att inköpen har fått en viktigare roll är att företagen koncentrerar sig alltmer på att specialisera sig inom ett område för att kunna tillfredsställa slutkonsumentens behov. Detta har medfört att företagen alltmer valt att lägga över övriga produkt eller tjänsteområden på andra företag (outsourcing). Därigenom blir beroendet av komponenttillverkare, distributörer och leverantörer större (Rajagopal & Bernard, 1994 samt Ford et al, 2000).

Schary et al. (1995) instämmer i detta och hävdar vidare att denna typ av outsourcing medför en rad fördelar när det gäller kostnader och flexibilitet där lägre administrations, produktions och materialkostnader går att urskilja. I många fall handlar det om att lägga över produktionen på företag på andra geografiska marknader för att kunna hänga med i den globala konkurrensen. Denna nya försörjningskedja är central för produktflödet och företagsstrategin och här är tillgången till teknologi det viktigaste elementet för att kunna upprätthålla en integrerad försörjningskedja där kvalitet och service är i fokus.

Den växande konkurrensen från företag runtom i världen innebär därför att ledningen måste skapa en strategi som kommer att differentiera dem från deras konkurrenter. Företaget måste ta hänsyn till vad de erbjuder och hur de ska hantera detta då det bara är en tidsfråga innan konkurrenter i den globala marknaden kommer att utveckla konkurrerande produkter. Det är därför kritiskt att införskaffa teknologi, material och komponenter från globala tillverkare som nämndes tidigare (Alguire et al, 1994).

3.9.1 Designa nätverk för materialflöde

Att designa ett nätverk för materialflöde kräver en närmare koll på hur materialflödet i inköpsprocessen ser ut och vilka relationer till leverantörerna som finns. Som nämnts tidigare kan en organisation ha flera olika typer av relationer till sina leverantörer. Gadde och Håkansson (2002) menar att en tredjedel av relationerna i en organisation är långsiktiga relationer där det råder en hög grad av tillit och lojalitet mellan organisationen och leverantören. De resterande relationerna består oftast av kortsiktiga relationer och denna kombination av både lång- och kortsiktiga relationer visas i figuren nedan. Denna figur illustrerar hur materialflödet för olika komponenter kan se ut i ett industriföretag men kan även appliceras på andra branscher. Inom livsmedelsbranschen skulle komponenterna motsvaras av produkter.



FIGUR 4. PARALLELLA RELATIONER I EN ORGANISATION (KÄLLA: GADDE OCH HÅKANSSON, 2002)

Precis som designen för materialflödet ser ut måste en organisation se över alla sina olika typer av flöden både när det gäller råvaror och produkter såväl som informations- och kommunikationsflödet mellan de olika enheterna. Genom att analysera dessa flöden kan ett underlag skapas för att besluta om ett långsiktigt förhållande till en leverantör ska etableras genom IS-integration.

Kobayashi et al. (2003) menar att IS-integration i ett nätverk av organisationer kan skapa bättre produktivitet och effektivare affärsprocesser för de berörda parterna. En av de viktigaste förutsättningarna för att skapa en långsiktig relation mellan kund och leverantör med hjälp av IS är "real-time response" som gör den eftersökta informationen aktuell och tidsenlig (Kobayashi et al. 2003). Med "real-time response" kan realtidsförsäljning, produktion, lagerhantering och planeringsrapporter skickas snabbt mellan en organisation och dess leverantör. Att skapa IS med SCM (Supply Chain Management) funktionalitet från grunden kräver tid och pengar och därför har EAI (Enterprise Application Integration) blivit en välkänd teknik för att lösa detta problem.

Vidare måste en organisation först specificera sina affärsstrategier där mål, begränsningar och relationer till andra organisationer bedöms. Sedan ska de olika affärsprocesserna designas utifrån hur nuvarande affärsprocesser (AS-IS) ser ut och hur man vill att de ska se ut istället (TO-BE). Därefter ska en genomförbarhetsanalys göras för den information som ska delas mellan olika applikationer och organisationer. Utefter de affärsstrategier som tas fram ska IS-strategierna sedan designas. I denna fas ska beslut tas när det gäller att konstruera nya IS eller fortsätta använda befintliga. Här ska även flödet av information mellan de olika applikationerna och organisationerna designas. Utifrån de resultat som genererats i de två första faserna ska sedan implementering och tillämpning av eventuella EAI-applikationer användas för att samordna befintligt ERP med IS inom organisationen eller mellan olika organisationer.

3.10 Leverantörernas roll

Genom att skapa starka relationer till sina leverantörer skapas möjligheter att överföra vissa aktiviteter i värdekedjan och överlåta vissa funktioner till leverantörerna. Enligt Spekman et al (1999) kan detta leda till fördelar som lägre kostnader, bättre översikt över materialåtgång, efterfrågan och tillgänglighet. Dessa fördelar kan till exempel skapas genom strategier som VMI (Vendor Managed Inventory). Nackdelarna är dock ganska uppenbara och när ett företag väljer att lägga ut vissa funktioner tas alltid en risk beroende på relationen till leverantören.

3.11 Informationsteknologins inverkan

Erasala et al (2002) menar att de fördelar som den växande informationsteknologin erbjuder gör det möjligt för företag att skära ner på kostnader. Dessa fördelar innebär att flera organisationer kan samarbeta och skapa relationer till leverantörer genom att integrera utvalda affärsprocesser med hjälp av IS. Spekman et al (1999) instämmer även i detta resonemang men lägger in en varning om att det inte bara är IS som leder till bra interorganisatoriska samarbeten. Denna varning stämmer även väl överens med Al Masharis (2001) slutsats om att även det bästa informationssystemet, i alla dessa avseenden, maximalt kan uppfylla organisationens behov med 70 procent.

3.11.1 IOS

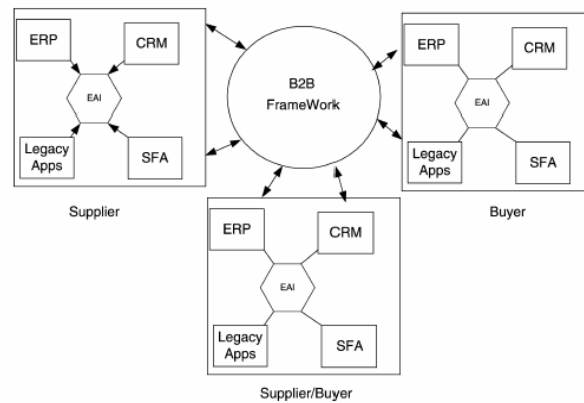
Av speciellt intresse har möjligheten att skapa interorganisatoriska samarbeten varit, där geografisk utspridning bemästras med hjälp av olika typer av IOS (interorganisatoriska system). Dessa samarbeten har inneburit ett informationsutbyte genom tekniker som t.ex. EDI (Electronic Data Interchange), EAI (Enterprise Application Integration) eller genom standardiserade affärssystem (ERP) som gått steget längre än att bara fungera som samordnare inom en enda organisation till att fungera som länken mellan flera organisationer. Enligt Brine (2000) har dessa interorganisatoriska relationer (IOR) snabbt förökats sedan senaste årtiondet och fått en ökande betydelse för den ekonomiska prestationsförmågan hos många företag. Fördelarna med dessa typer av IOR är omfattande, och förutom att förenkla kommunikationen kan fördelar som mindre personalstyrka och ökad kundnöjdhet vara faktorer som talar för dessa samarbeten.

3.11.2 Enterprise Application Integration (EAI)

EAI innebär att flera olika IS integreras och delar på information ur flera olika gränssnitt och IS-miljöer. Enligt Erasala et al. (2002) beror problemet med en fragmenterad IS-arkitektur på att många organisationer har valt fel i den djungel av olika teknologiska möjligheter som idag erbjuds. Istället för att skapa nya IS från grunden har EAI blivit en metod som många företag valt att använda sig av. Det går att dela in EAI i de två kategorierna "message integration" och "data integration" som beskrivs i nedanstående punkter (Kobayashi et al. 2003).

- Message integration – är en process för att kommunicera mellan olika applikationer med hjälp av meddelanden. Här används oftast ett "middle-ware" som en meddelandehanterare för de olika applikationerna.
- Data integration – är en process som innebär att data kommuniceras mellan olika applikationer med hjälp av en gemensam databas. Denna form av integration används oftast med ETL (Extract Transform Loader). Detta är också en typ av "middle-ware" för att integrera flera olika applikationer.

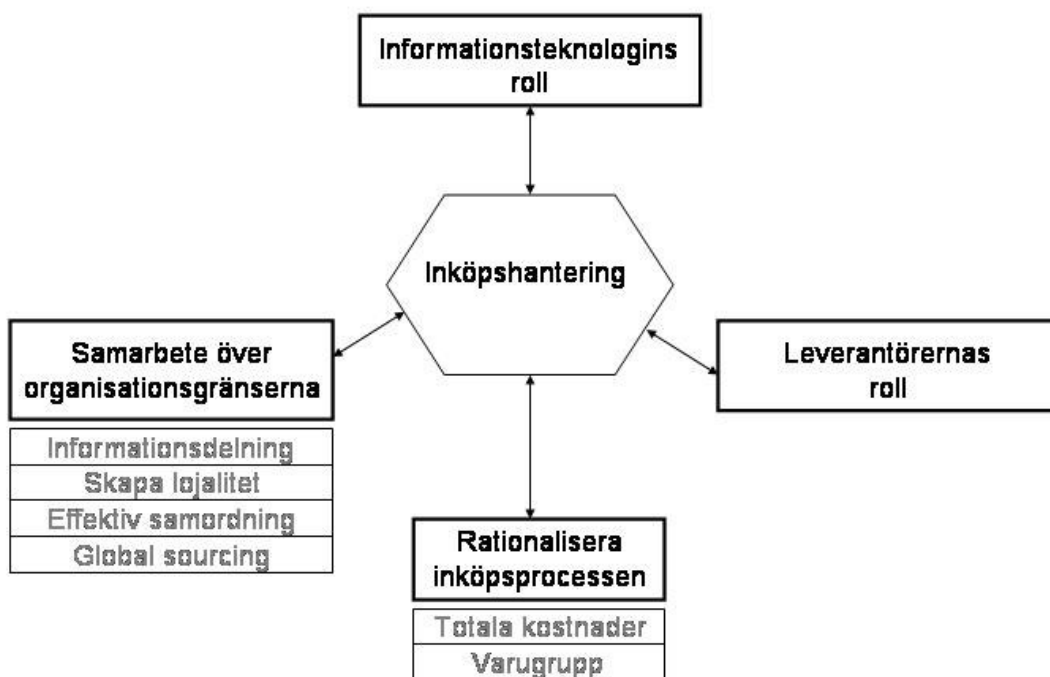
Nackdelarna med att använda EAI som metod för att integrera flera olika applikationer inom en organisation eller mellan organisationer är att möjligheterna till systemuppdateringar och hanterbarhet försämras avsevärt. Att uppdatera en applikation medför att alla applikationer måste stängas ner för att undvika onödiga systemkrascher. Dessa stopp kan i sin tur medföra produktionsstopp som är oerhört kostsamma. Figuren nedan illustrerar det resonemang som Erasala et al. (2002) försöker komma fram till. Detta resonemang innebär att EAI har en central roll för att integrera flera olika organisationer.



FIGUR 5. BUSINESS TO BUSINESS FRAMEWORK. (KÄLLA: ERASALA ET AL. 2003)

4. MODELL FÖR INKÖPSHANTERING

Utifrån Spekman teori som presenterades i föregående kapitel har en egen modell för inköpshantering skapats. Denna konceptuella modell är en avgränsning av de tio framgångsfaktorer som Spekman presenterar och i denna ligger fokus på de fyra framgångsfaktorerna samarbete över organisationsgränserna, rationalisering av inköpsprocessen, leverantörernas samt informationsteknologins roll. För att kunna skapa en fördjupad förståelse för hur IOS skulle kunna effektivisera inköpsprocessen hos företag inom livsmedelsbranschen har därför frågorna i undersökningen varit baserade på dessa fyra framgångsfaktorer. Övriga framgångsfaktorer som informationsdelning, lojalitet, samordning, global sourcing, totala kostnader och indelning i varugrupper framkommer i vissa fall men har ingen direkt betydelse för frågeställningen.



FIGUR 6. EGEN MODELL FÖR INKÖPSHANTERING

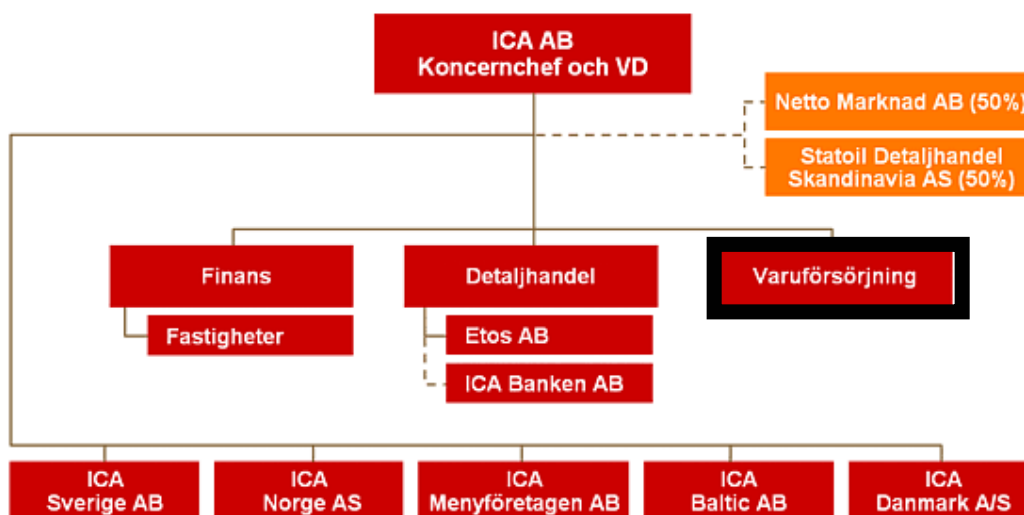
Det första blocket inkluderar samarbete över organisationsgränserna och genom att undersöka vilka typer av samarbeten som finns över organisationsgränserna får jag även reda på det andra blockets innebörd, d.v.s. hur leverantörernas roll ser ut för inköpsprocessen. Genom att sedan undersöka tredje blockets och därmed informationsteknologins roll försöker jag ta reda vad företagen gör idag för att rationalisera inköpsprocessen med hjälp av IOS.

5. RESULTAT

Utifrån den tidigare presenterade modellen för inköpshantering har ett antal frågor sammanställts (se bilaga 1) och intervjuer med fyra företag inom livsmedelsbranschen utförts. I detta kapitel återberättas det centrala som framkom i dessa intervjuer.

5.1 ICA

Eftersom uppsatsen fokuserar på företag inom livsmedelsbranschen inleddes undersökningen med en intervju med Per Unger, ställföreträdande logistikchef på ICA. ICA är landets ledande dagligvaruföretag. Per förklarade att ICA har en egen inköpsavdelning med ansvar för lagerhållning och distribution till de olika butikerna i koncernen vilket illustreras i figur 8 nedan.



FIGUR 7. ORGANISATION OCH ÄGARSTRUKTUR (KÄLLA: [HTTP://WWW.ICA.SE/](http://www.ica.se/))

5.1.1 Samarbete över organisationsgränserna

I sin strävan att effektivisera inköpsprocessen samarbetar ICA idag med ett stort antal leverantörer. Kommunikationen med dessa leverantörer sker på olika sätt, där den vanligaste inköpsproceduren sker på traditionellt sätt. Med traditionellt sätt avses att ett lägsta lagersaldo leder till en order som skickas iväg antingen via fax eller email. Men i intervjun poängterar Unger att det för närvarande även finns fem leverantörer som ICA har ett EDI samarbete med. Där är information om lagersaldo exempel på den information som leverantörerna får tillgång till genom IS. Dessa samarbeten har fungerat mycket bra och visat sig effektivare än traditionellt sätt och därför har ICA satt upp mål på att skapa likvärdiga samarbeten med så många leverantörer som möjligt. Dessa var planerade att komma igång redan förra året men en rad juridiska och bokföringsmässiga hinder var i vägen för detta.

Vidare berättar Unger att lagersaldo är exempel på information som leverantörerna får tillgång till och han kan inte se några risker med att tillgängliggöra denna information. Han menar att leverantörerna har ett intresse av att sälja sina produkter i ICA:s butiker och genom att få tillgång till dessa uppgifter underlättas planering av varuflödet för alla parter.

5.1.2 Leverantörernas roll

Leverantörerna spelar givetvis en stor roll för ICA:s verksamhet, men alla inköp sker centralt och den enda typ av VMI som förekommer är den som vi själva planerar att komma igång med i september förklarar Unger (se stycke 5.1.4).

5.1.3 Informationsteknologins roll

Informationsteknologin har haft en ganska tillbakadragen karaktär när det gäller inköp eftersom det bara har funnits ett EDI samarbete med fem av leverantörerna. Men som nämndes i stycke 5.1.1 har ICA satt upp planer på att skapa likvärdiga samarbeten som dessa. Här menar Unger att det har förts en dialog med majoriteten av leverantörerna som också ser positivt på ett informationsutbyte genom någon form av IOS. Han menar att de företag som visat sig tveksamma till ett sådant samarbete är stora leverantörer som ser på ICA som en relativt liten kund.

5.1.4 Rationalisera inköpsprocessen

För att uppnå de uppsatta målen på en effektivare inköpsprocess kommer ICA i september att dra igång med sin första köttfabrik där produktionen är helt prognosbaserad. Genom att använda sig av VMI (Vendor Management Inventory) kommer majoriteten av butikernas köttsaldo att vara kopplade till köttfabriken som hela tiden håller koll på lagersaldo ute i butikerna. Därigenom kan köttfabriken köpa in kött beräknad på den förväntade konsumtionen inom en två veckors period. Detta är ett det första steget i strävan att effektivisera inköpsprocessen hos en varugrupp och tanken är att denna modell, om den visar sig lyckad, kommer att tillämpas på övriga varugrupper. Unger förklarar att denna utveckling är ett måste för att kunna fortsätta ha konkurrenskraftiga produkter med bra pris och kvalitet. Fördelarna med denna modell är givetvis en reducerad lagerhållning och minskade stopp i varuflödeskedjan säger Unger.

5.2 Dagab

På samma sätt som ICA, fungerar Dagab som en grossist till ett stort antal butiker. Dagab är en del av Axfood koncernen och har hand om inköpen för Willys, Hemköp, Spar och Vivo. Dagabs affärsidé är att på kommersiella grunder förädla varu- och informationsflödet mellan detaljister och leverantörer. Inom Axfoodkoncernen integreras Dagab alltmer med de helägda butikskedjorna och fungerar som koncernens varuförsörjningssystem. En intervju utfördes med Johan Haglind, chef för flödesplaneringen.

5.2.1 Samarbete över organisationsgränserna

Förutom de lokala eller rikstäckande samarbeten som finns har Dagab ett stort antal leverantörer runtom i hela världen. I de flesta fall sker dock direktkontakten oftast med en agent som befinner sig i Sverige. Kommunikationen med dessa sker på samma sätt som för övriga leverantörer och här har EDI samarbetet underlättat en hel del för varuflödet. På frågan om vart gränsen går mellan pris och kvalitet i inköpsprocessen förklarar Haglind att leverantörerna först måste få en grundläggande kvalitetsstämpel för att därefter ta in pris som en jämförande faktor. Här menar Haglind att Dagab är långt framme när det gäller att skapa egna varumärken med minst lika bra kvalitet som kända märken. Dessa varumärken är billigare att producera eller köpa in kända varumärken. Effekten av detta är att kunderna märker när det finns två likvärdiga produkter med olika prislapp. Detta leder till högre konsumtion av de egna varumärkena vilket leder till ökad press på leverantörer som producerar kända varumärken. Denna utveckling har därför blivit en medveten strategi för att pressa priserna på högkonsumtionsprodukter och detta är en trend som kommer att växa sig starkare menar Haglind. Att producera egna märken innebär ur inköpssynvinkel inte några större skillnader för inköpsprocessen då produktionen i de flesta fall sker hos fristående leverantörer.

5.2.2 Leverantörernas roll

Vidare berättar Haglind att man ställer stora krav på leverantörerna när det gäller kvalitet och kontinuitet. När en leverantör godkänts enligt de krav som finns får dessa hela tiden prognoser för hur försäljningen går för att kunna leverera i tid. Det finns inte några uttryckliga gemensamma mål, förväntningar eller riktmärken för de samarbeten som finns men han menar att leverantörerna vill få sålt sina produkter och är därför väldigt flexibla med att anpassa sig efter Dagab för att uppnå sina mål. Dock har inte Dagab lagt över några funktioner på leverantörerna, utan alla aktiviteter i värdekedjan sköts på egen hand.

5.2.3 Informationsteknologins roll

Haglind berättade att Dagab arbetar väldigt mycket med långsiktiga relationer till sina leverantörer och där kommunikationen främst sker genom email, brev, telefon och videokonferenser. Dessutom används idag systemet E3 Trim för att kommunicera med uppskattningsvis 90 procent av leverantörerna. E3 Trim har EDI funktionalitet och Haglind menar att detta har visat sig mycket effektivt hittills. Han menar att det fåtal leverantörer som Dagab fortfarande inte har något EDI samarbete med idag också är på väg in i detta, även om små leverantörer är svårare att få med.

5.2.4 Rationalisera inköpsprocessen

Haglund menar vidare att det finns en viss belåtenhet med hur inköpsprocessen fungerar idag men att man ständigt försöker finna nya lösningar för att effektivisera denna. Ett sätt som för närvarande är under utveckling är en integrering av alla de berörda butikerna till ett enda system där lagersaldo kontra försäljning ska leda till snabbare och mer exakta prognoser för hur mycket som behöver köpas och när detta behöver göras. Detta kommer att ske genom ett enkelt system med handterminaler som butikerna kommer att få börja använda. Detta innebär att en inventering görs varje dag på utvalda produktområden där man scannar av streckkoden på hyllan och jämför antal produkter i butik mot antal sålda produkter. Dessa matas direkt in i systemet med regler som skjuts av om beställningspunkten är uppnådd. Kostnaden för att utveckla denna är överkomlig i relation till de kostnadsbesparingar som denna effektivisering kommer att innebära menar Haglund. Detta är ett projekt som kommer att utföras för att öka integrationen mellan Dagab och detaljhandeln. Därför kommer administrationssystemet kring utbud och efterfrågan att förbättras på det sätt som beskrevs ovan. Genom att sedan koppla denna till befintligt informationssystem EDI funktionalitet räknar Dagab en klar effektivisering av inköpsprocessen.

5.3 Göteborgs kex

Vidare utfördes en intervju med Göteborgs kex inköpschef John Persson. Göteborgs Kex är Skandinavien ledande tillverkare av kex. Företaget ligger i Kungälv och ingår i norska Orkla koncernen, som är den största leverantören av märkesvaror till dagligvaruhandeln i Norden. I Sverige har Göteborgs Kex en marknadsandel på ca 50 procent.

5.3.1 Samarbete över organisationsgränserna

Persson förklarade att företaget samarbetar med ett hundratal leverantörer. De krav som ställs på dessa leverantörer är väldigt strikta när det gäller logistik, personal, miljö och spårbarhet. Och den kommunikation som finns sker via telefon, fax, email etc. Här menar Persson att de samarbeten som finns generellt bedöms vartannat år för att undersöka huruvida en annan leverantör bör användas istället. Utifrån detta menar Persson att det inte är intressant att etablera något interorganisatoriskt samarbete genom IOS. Han menar att det blir för dyrt att hålla på och skapa sådana samarbeten när man blir tvungen att byta leverantörer med jämna mellanrum. Ändå framkommer det i intervjun att de samarbeten som finns är väldigt långsiktiga och att ett längre samarbete har funnits med en rad av leverantörerna.

5.3.2 Leverantörernas roll

När det gäller leverantörernas inverkan på inköpsprocessen har dessa inte någon framträdande roll i detta kontext. Givetvis är leverantörerna viktiga menar Persson för att kunna bibehålla ett smidigt varuflöde men resurserna är tillräckliga för att klara inköp och produktion på egen hand.

5.3.3 Informationsteknologins roll

Informationsteknologin har en väldigt tillbakadragen roll när det gäller dess påverkan på inköpsprocessen hos Göteborgs kex (se stycke 5.3.1).

5.3.4 Rationalisera inköpsprocessen

Persson förklarade att det inte finns några planer på att förändra den nuvarande inköpsprocessen. Han förklarar det med att: ”Varför ska man ändra något som redan fungerar på ett tillfredsställande sätt.” ”Dessutom är antalet leverantörer så pass litet att vi klarar av att upprätthålla samarbetet på samma sätt som sker idag, vilket upplevs som effektivt. Om vi väger för- och nackdelar är det i dagsläget inte aktuellt med några förändringar.”

5.4 Servera

Undersökningen avslutades med en intervju med Gert Persson, tillförordnad inköpschef för Servera. Servera är ett helägt dotterbolag inom Axel Johnson Gruppen. Sortimentet omfattar livsmedel och målgruppen är restauranger och storkök.

5.4.1 Samarbete över organisationsgränserna

Persson förklarade att företaget har så kallat kategorisamarbete med vissa leverantörer. ”Det innebär att vi tillsammans jobbar med en produktkategori, där syftet är att lyfta hela kategorin, inte bara leverantörens artiklar. Det kan vara utbildningar, aktiviteter etc. Och kommunikationen sker genom kundträffar, leverantörsträffar, telefon, email och besök.” När det gäller inköp skickas inköpsorder över EDI till vissa leverantörer och arbetet är densamma som att skicka fax som görs i vanliga fall. Den fördel som Persson kan se med användningen av EDI är att en möjlig felkälla undviks som kan uppkomma i jämförelse med när man skickar en inköpsorder med fax.

Vidare förklarar Persson att information som görs tillgänglig för leverantörerna är pris och lagerstatus på de olika produkterna. Dessa översänds som vanliga Excelfiler eller ges muntligt över telefon och Persson menar att man inte ser några risker med att lämna ut dessa uppgifter.

5.4.2 Leverantörernas roll

De krav som ställs på leverantörerna är riktade mot Serveras kvalitets och miljöcertifiering. Dessa omfattar bland annat leveranssäkerhet, kontinuitet och prisändringsavisering. Bland de leverantörer som uppfyller dessa krav finns en tillit från båda sidor. ”Leverantörerna är beroende av oss för att nå fullt ut på marknaden, och vi är beroende av leverantörernas produkter och säljkår” förklarar Persson. För att upprätthålla dessa samarbeten tecknas leverantörsavtal med alla leverantörer och en kontinuerlig kontakt finns hela tiden. Med de leverantörer där ett kategorisamarbete finns upprättas även mål och förväntade resultat.

5.4.3 Informationsteknologins roll

När det gäller informationsteknologin och dess inverkan på Serveras inköpsprocess har denna en väldigt tillbakadragen roll där inköpsorder över EDI är det enda som förekommer. Detta fungerar enligt Persson bra idag, men planer finns på att förändra detta (se stycke 5.4.4).

5.4.4 Rationalisera inköpsprocessen

Inköpsprocessen fungerar på ett bra sätt idag menar Persson men det går att effektivisera hela inköpsprocessen, speciellt när det gäller prisändringar, sortimentsuppdatering etc. Där ligger det en ganska tung administrativ hantering hos Servera och även information om lagerstatus och leveransförmåga från leverantören är något man vill lösa på ett effektivare sätt. ”Men där är vi inte ännu” menar Persson och kan inte heller ge några konkreta förslag på hur detta skulle kunna lösas.

6. DISKUSSION

I detta kapitel kommer en diskussion att föras kring de fyra framgångsfaktorerna och dess betydelse ute hos de företag som varit med i undersökningen. Först förs en kort diskussion kring varje framgångsfaktor innan en analys av det insamlade materialet görs.

6.1 Samarbete över organisationsgränserna

Att agera på en marknad med hög efterfrågan och snabb konsumtion på produkterna innebär att man måste skapa nära relationer till sina leverantörer. Hela inköpsprocessen från beställning till leverans måste ske på ett sådant sätt som gynnar båda parter för att kunna upprätthålla samarbetet. Kommunikationen mellan en tillverkare och en grossist, mellan en tillverkare och en detaljist eller mellan en grossist och en detaljist måste flyta på ett effektivt sätt för att minska ledtider och sänka kostnaderna relaterade till inköp. Att skicka en beställningsorder över fax eller EDI kan fungera smidigt för företag som inte har alltför många olika leverantörer. Där kan man ha en bra överblick över de produkter som finns och kan därför låta beställningar gå iväg i tid utan att skapa några flaskhalsar i varuflödet. Men ju fler leverantörer och produkter ett företag måste tillhandahålla desto svårare blir det att skapa en överblick över lagerhållning och varuflöde. Därför anser jag att det är viktigt för företag med många leverantörer att skapa rutiner för hur inköpsprocessen ska se ut när det gäller kommunikation till leverantörerna. Speciellt för företag som ICA, Dagab, Servera och Göteborgs kex som alla är stora på den svenska och nordiska marknaden gäller det att hela tiden sträva efter minimala lagernivåer, JIT (Just In Time) leveranser och förenklad administration kring inköp.

Som framkom under intervjuerna samarbetar alla företag i undersökningen med minst ett hundratal leverantörer där kommunikationen sker genom telefon, fax, email etc. Dessutom framkommer att tre av fyra företag (ICA, Dagab och Servera) skickar inköpsorder till vissa av sina leverantörer över EDI. I kommunikationen mellan företagen och deras leverantörer visade det sig även att information om priser, lagernivåer och försäljningsstatistik mer än gärna skickades till leverantörerna. Till skillnad mot det som Spekman et al (1999) hävdar ser man inga risker med att lämna ut dessa uppgifter. Respondenterna förklarar detta med att en effektivare inköpshantering skapas genom att göra dessa uppgifter tillgängliga för leverantörerna. Dessa får då möjlighet att producera i tillräcklig kvantitet för att kunna leverera produkter i tid och utan stopp i varuflödeskedjan.

Vidare anser jag att det är anmärkningsvärt att Göteborgs kex inte använder sig av någon form av IS för att kommunicera med sina leverantörer. Här skickas inköpsorder via fax eller email eller sköts över telefon. Trots att John Persson, inköpschef för Göteborgs kex förklarar detta med att man är nöjd över hur kommunikationen till leverantörerna ser ut idag ifrågasatte jag företagets strategi när det gäller hur kommunikationen till leverantörerna ska se ut vid inköp. Persson menade dock att man inte har upplevt några problem med hur det fungerar och därför inte har några planer på att förändra detta heller. Han menar att det förekommer ständiga undersökningar där man analyserar effektivare inköpssätt, men att man har valt att ligga lågt på den biten. Detta anser jag är en godtagbar strategi eftersom företaget då inte riskerar att hamna efter vid plötsliga förändringar om man som Persson säger med jämna mellanrum undersöker om det går att effektivisera inköpsprocessen på något sätt.

Det var inte någon direkt överraskning att alla företag i undersökningen ställer kvalitetskrav på sina leverantörer när det gäller leveranser, spårbarhet och prisförändringsaviseringar etc. Och på frågan om vart gränsen går för pris kontra kvalitet förklarar samtliga respondenter att när en leverantör fått en grundläggande kvalitetsstämpel är priset en stark konkurrensfaktor. Respondenterna förklarar dock att man både tar in billiga kvalitetsvaror såväl som dyrare märkesvaror. Intressant är också att både ICA och Dagab har börjat med att producera egna varumärken, som enligt respondenterna själva ska hålla en minst lika god kvalitet, och till mycket lägre priser än mer kända produkter. Genom denna strategi har företagen kunnat pressa priserna på en del varugrupper och satt press på de leverantörer av befintliga varumärken som finns idag då slutkonsumenterna får ett billigare alternativ. Men eftersom produktionen av dessa egenproducerade varumärken oftast sker hos externa leverantörer går det ur inköpsynvinkel inte att dra några generella slutsatser om huruvida detta påverkar inköpsprocessen på ett positivt sätt mer än att priserna pressas och alternativa produkter görs tillgängliga. Möjligtvis skulle trenden med egenutvecklade varumärken kunna vara ett steg mot helt egenproducerade produkter för grossisterna ICA, Dagab och Servera. Detta behöver dock inte betyda att kommunikationen i varuflödeskedjan förenklas på nåt sätt utan här gäller det att ha en väl utvecklad inköpsprocess där efterfrågeplanering, orderhantering och olika typer av övervakningssystem används för att kunna skapa en väl fungerande inköpsprocess enligt ett uttryckligt samarbete med leverantörerna (Spekman et al, 1999).

6.2 Leverantörernas roll

Att överlåta vissa funktioner i värdekedjan till leverantörerna kan leda till fördelar som lägre kostnader, bättre översikt över materialåtgång, efterfrågan och tillgänglighet som beskrevs i teorikapitlet. Huvudfrågan blir då beslutet om vilka funktioner som ska läggas ut på leverantörer och vilka funktioner som inte ska läggas ut. Här gäller det att skapa organisatoriska gränser inom vilka företaget ska specialisera sig inom samtidigt som beslut ska tas om vilka funktioner som ska läggas ut. Enligt Gadde och Håkansson (2002) är huvudargumentet för varför vissa funktioner ska läggas över på leverantörer, att företaget ska kunna fördela sina resurser dit de kan användas effektivast. De flesta företag har inte längre resurser för att vara bäst på allt de gör, och letar därför efter leverantörer som är starka där de är svaga.

Trots att det i litteraturen påstås att outsourcing av vissa funktioner i inköpsprocessen börjar bli vanligare och vanligare kan inte den här undersökningen stödja dessa påståenden när det gäller detta. Däremot framkommer det att två av fyra företag (ICA och Dagab) i undersökningen planerar att komma igång med en prognosbaserad tillverkning. Genom att använda sig av VMI kan t.ex. ICA överlåta efterfrågeplaneringen till en leverantör, i detta fall köttfabriken som producerar efter hur försäljningen ser ut. Eftersom köttfabriken är ägd av ICA själva uppstår då frågan huruvida man ska se på denna köttfabrik som en leverantör i samma bemärkelse som en extern leverantör. Jag anser att så är fallet och de fördelar som jag kan se med denna teknik stämmer väl överens med de som Spekman et al (1999) presenterar, nämligen lägre kostnader, bättre översikt över materialåtgång, efterfrågan och tillgänglighet.

Även Dagab har planer på en liknande prognosbaserad inköpsprocess genom det system med handterminaler som beskrevs i resultatkapitlet (se stycke 5.2.4).

6.3 Informationsteknologins roll

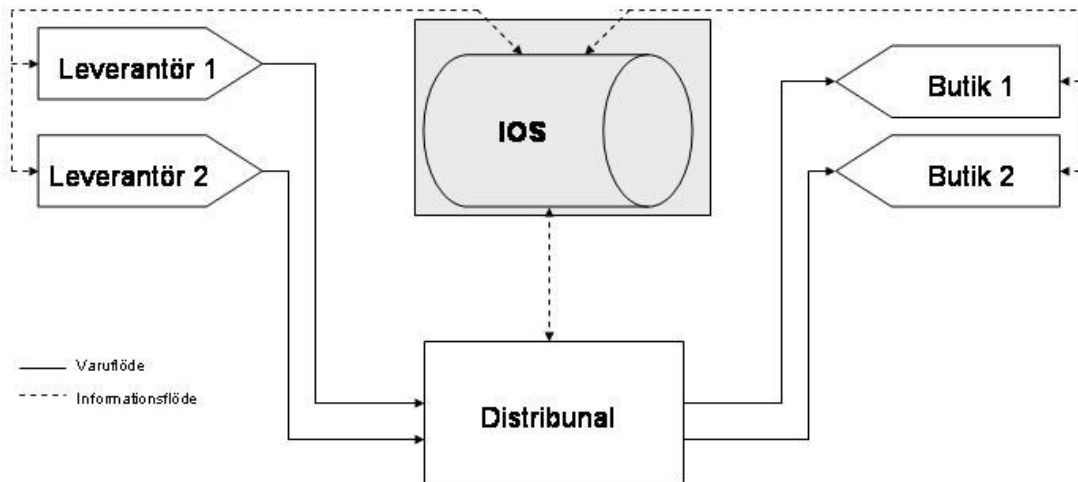
Genom att lägga över vissa funktioner i aktivitetskedjan på leverantörerna eller använda sig av tekniker som VMI blir kraven på kommunikationen mellan företaget och dess leverantör kritiskt för att skapa en godtagbar kontinuitet i samarbetet. När det gäller information relaterad till inköp finns den ständiga frågan om hur man ska hålla informationen uppdaterad och tidsenlig och här kommer IS in i bilden. Givetvis kan informationsteknologin underlätta kommunikationen vid kontakten med leverantörer vid t.ex. inköp och genom att skapa IS-integration både inom företaget och utåt mot dess leverantörer kan bättre produktivitet och en effektivare inköpsprocess bli effekten av samarbetet. Detta resonemang stöds av Kobayashi et al. (2003).

I undersökningen framkommer att tre av fyra företag (ICA, Dagab och Servera) använder sig av EDI funktionalitet för att skicka inköpsorder till sina leverantörer. Men enligt Spekman et al (1999) går den grundläggande förutsättningen för ett öppet informationsutbyte längre än bara ett EDI utbyte och papperslös fakturering. Spekman et al (1999) hävdar att informationsteknologin givetvis förenklar sådana samarbeten även om det som tidigare nämnts inte bara är denna som är avgörande för att skapa nära relationer till leverantörer. Förutom att förenkla kommunikationen mellan två företag skapas även möjligheter för ledningen att ta fram viktiga prestationsmått.

6.4 Rationalisera inköpsprocessen

För att kunna rationalisera inköpsprocessen hos ett företag krävs att en verksamhetsanalys görs. Därefter blir det möjligt att designa hur inköpsprocessen skulle kunna se ut istället. Ett exempel på resultatet av detta är de prognosbaserade inköpsprocesserna som både ICA och Dagab planerar att komma igång med under 2004. Genom att skapa ett integrerat system för försäljning kan prognoserna rationalisera och därmed effektivisera inköpsprocessen hos dessa företag. Jag anser att denna strategi ligger helt i tiden för stora aktörer inom livsmedelsbranschen där konsumtionen är hög och där inköpen är en avgörande faktor för att kunna hålla fortsatt pressade priser. Genom att rationalisera inköpsprocessen på detta sätt ges företagen möjlighet att börja använda sig av interorganisatoriska system där information flyter obehindrat över allt mer suddiga organisationsgränser. Istället blir köpare och säljare, i det här fallet ICA, Dagab, Göteborgs kex och Servera och deras leverantörer, integrerade i tillräcklig utsträckning för att kunna skapa en effektivare inköpsprocess.

Från en inköpsprocess där inköpsorder skickas över fax eller EDI och där kommunikation om priser och försäljning sker över telefon automatiseras istället informationsflödet mellan köparen och säljaren. Genom att aktuell försäljningsinformation är ständigt uppdaterad i ett informationssystem som även leverantören har tillgång till får leverantören möjlighet att planera sin produktion på ett mer exakt sätt, vilket främst kan minska onödig lagerhållning. Lägre lagringstider för leverantören kan i sin tur innebära lägre kostnader relaterade till produktionen och därmed kan lägre priser erbjudas köparen. Enligt Haglind (Dagab) innebär detta att alla produkter går från leverantörerna till en distributör där varje butiks order packas och sedan skickas iväg. Samma process kommer ICA att få med skillnaden att leverantören är ett eget bolag inom koncernen. En generell bild för hur en sådan inköpsprocess kan komma att se ut presenteras i figur 10 nedan.



FIGUR 8. PRAKTISK BILD ÖVER HUR INKÖSPROCESSEN KOMMER ATT SE UT (EGENKONSTRUERAD BILD)

Genom att gå över till denna typ av VMI (Vendor Managed Inventory) blir företagen således tvungna att införa IOS som därmed kan skapa en effektivare kommunikation mellan två företag. Genom att använda sig av ett IOS får både köpare och säljare möjlighet att planera sina inköp respektive produktion i tid vilket kan leda till en effektivare inköpsprocess.

7. SLUTSATSER

I detta kapitel följer de slutsatser som kan dras baserat på de tidigare kapitlen. Dessa slutsatser svarar på uppsatsens huvudsakliga frågeställning.

7.1 Hur kan IOS användas för att effektivisera inköpsprocessen?

Den slutsats som går att dra är att IOS kan effektivisera inköpsprocessen för ett företag när det gäller att förenkla informationsutbytet med företagets leverantörer. Genom att förenkla informationsutbytet kan mer exakta prognoser över utbud och efterfrågan skapas som gör det möjligt för företaget att bättre planera sina inköp. Dessutom blir det möjligt för leverantörer att lättare planera sin produktion, vilket kan leda till bättre logistik och därigenom ett effektivare varuflöde. Ett IOS kan således automatisera vissa funktioner i inköpsprocessen som gör att inköpen blir effektivare. För att IOS ska få en avgörande roll som länken mellan köpare och säljare krävs först att mål och affärsstrategier skapas för samarbetet. Genom att ha klart definierade affärsstrategier kan ett företag skapa en IS-strategi som innebär en strävan efter att använda IOS för att effektivisera inköpsprocessen. Däremot är det viktigt att framhålla att det inte enbart är IOS som skapar en effektivare inköpsprocess utan att ämnet går längre än så och omfattar alla de framgångsfaktorer som beskrevs i teorikapitlet.

7.2 Förslag på fortsatt forskning inom området

Som ett förslag på fortsatt forskning inom området skulle det vara intressant att studera hur ett IOS skulle kunna effektivisera mer än bara inköpsprocessen hos ett företag. Det skulle därför vara intressant med en undersökning av hur IOS kan användas för att effektivisera andra affärsprocesser.

8. REFERENSER

Artiklar

Alguire M S, Frear C R, Metcalf L E (1994). *An examination of the Determants of Global Sourcing Strategy*. Journal of Business & Industrial Marketing

Al-Mashari M, (2001). *Process Orientation Through ERP, A Review of Critical Issues*. Knowledge and Process Management, Vol 8, No 3

Bakos, Y. (2000). *A Strategic Analysis of Electronic Marketplaces*. MIS Quarterly, Vol. 15, No. 3

Bhatt G D (2000). *An empirical examination of information systems integration on business process improvement*. International Journey of Operations & Production Management Vol. 20 No. 11

Brine Paul (2000). *Interorganisational Information Systems: Factors Influencing Success and Adoption Levels*. Information Management in Organisations Research Proposal

Erasala N, Yen David C, Rajkumar T.M (2003). *Enterprise Application Integration in the electronic commerce world*, Computer Standards & Interfaces 25

Ford, D. (1990). *Understanding business markets*. London: Academic Press Limited

Harrel, H. W., Higgins, L., Ludwig, S. E (2001). *Expanding ERP Application Software: Buy, Lease, Outsource, or write Your Own?* Journal of Corporate Accounting and Finance, Jul/Aug

Hyde Kenneth F. (2000). *Recognizing deductive processes in qualitative research*. An International Journal, vol. 3

Kallinkos, J. (2004). *Deconstructing information packages – organizational and behavioural implications of ERP systems*. Information technology and People, 17(1). 8-30

Kobayashi T, Tamaki M, Komoda N (2003). *Business process integration as a solution to the implementation of supply chain management systems*. Information & Management 40

Nah Fui-Hoon F, Lau Lee-Shang J (2001). *Critical factors for successful implementation of enterprise systems*. Business Process Management Journal Vol. 7, No. 3

Rajagopal P. (2002). *An innovation – diffusion view of implementation of enterprise resource planning systems and development of a research model*. Information & Management 40

Spekman R.E, Kamauff J, Spear J (1999). *Towards more effective sourcing and supplier management*. European Journal of Purchasing & Supply Management 5.

Umble E J, Haft R R, Umble M M (2003). *Enterprise Resource Planning: Implementation procedures and critical success factors*. European Journal of Operational Research 146

Yen, D.C, Chou D.C, Chang, J (2002). *A synergic analysis for Web-based enterprise resources planning systems*. Computer standards & Interfaces 24

Böcker

Brown, David (2000) “*An Introduction to Object-Oriented Analysis Objects and UML in plain English*”, John Wiley and Sons Inc.

Davidsson, P. (1997). *On the quantitative approach to research*. Jönköping International Business School.

Easterby-Smith M, Thorpe R, Lowe A. (2003). *Management research*. Sage Publications, London.

Gadde L-E, Håkansson H (2002). *Supply Network Strategies*. John Wiley & Sons, Inc.

Kotler P, Armstrong G, Saunders J, Wong V (2000) *Principles of marketing...*

Kotter, J. P. (1998) *Leda förändring*, Malmö, Egmont Richter AB

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

Yates J. Benjamin R.I (1991). *The past and the present as a window on the future*. The Corporation of the 1990s: Information Technology and Organizational Transformation, Oxford University Press, New York.

Zikmund, William G, Raymond M. JR, Gilbert F. W. (2003). *Customer Relationship Management: Integrating marketing strategy and information strategy*. John Wiley & Sons, Inc.

Zikmund, William G. (2000). *Business Research Methods*. Harcourt Inc, Orlando.

Respondenter

Namn	Företag	Befattning
Per Unger	ICA	ställföreträdande logistikchef
Johan Haglind	Dagab	chef för flödesplaneringen
John Persson	Göteborgs kex	inköpsansvarig
Gert Bengtsson	Servera	tillförordnad inköpschef

BILAGA 1 - INTERVJUMALL

Företag:

Respondent:

Respondentens befattning:

Samarbete över organisationsgränserna

1. Har ni något nära samarbete med någon leverantör?
2. Hur kommunicerar ni?
3. Använder ni er av någon typ av interorganisatoriska system¹ för att kommunicera med era leverantörer?
4. *Om ja på fråga 3.* På vilket sätt anser du att dessa interorganisatoriska system effektiviserar er inköpsprocess?
5. Vad för slags information gör ni tillgänglig till leverantörerna? (Pris, lagernivåer på olika produkter etc.)
6. Hur görs denna information tillgänglig för leverantörerna? (Genom informationssystem, direkt personlig kontakt eller på annat sätt)
7. Ser ni några risker med att tillgängliggöra denna information?
8. Vad ställer ni för krav på era leverantörer?
9. Vilken typ av tillit har ni till dom? Varför?
10. Hur jobbar ni för att upprätthålla samarbetet med dessa leverantörer?
11. Har ni och era leverantörer uttryckt några gemensamma förväntningar, mål och riktmärken för samarbetet?

¹ Med interorganisatoriska system avses informationssystem som både ni och era leverantörer använder er av

Rationalisera inköpsprocessen

12. Anser du att ni har en optimerad inköpsprocess?

13. *Om nej på fråga 12.* Har ni funderat på hur ni kan effektivisera inköpsprocessen?

Informationsteknologins inverkan

14. I vilken utsträckning använder ni er av informationssystem för att kommunicera med era leverantörer? (Hög, låg eller inte alls)

15. *Om svaret på fråga 14 är "inte alls" kan du sluta här.* Vilka kostnader medför detta för er och för era leverantörer?

16. Hur fungerar detta samarbete?

17. Har ni upplevt att informationsteknologin har effektiviserat inköpsprocessen på nåt sätt? Hur? Varför?

Leverantörernas roll

18. Tillämpar ni er av någon form av outsourcing när det gäller inköp? Till vem? Varför?

19. *Om ja på fråga 18.* Hur kommunicerar ni med dessa företag?