



UNIVERSITY OF GOTHENBURG
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

Risker och utmaningar med global sourcing

*– En studie om hur Volvo Bussar och AQ Group upplever samt
hanterar risker och utmaningar vid sourcing i Indien*

Kandidatuppsats i Logistik

Handelshögskolan vid Göteborgs universitet

Vårterminen 2013

Handledare: Elisabeth Karlsson

Martina Karlsson 890222

Amanda Lantz 890526

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till alla som på något sätt bidragit och möjliggjort att denna uppsats kunnat genomföras. Ett extra stort tack vill vi rikta till vår handledare Elisabeth Karlsson, universitetslektor på Göteborgs universitet, för allt stöd och konstruktiv kritik vi fått under uppsatsens gång.

Vi vill också särskilt tacka alla personer på AQ Group, Volvo Bussar och Fordonskomponentgruppen, för den tid och engagemang de lagt på intervjuerna till vår uppsats.

Stort tack till:

Alejandro Rodarte

Andreas Björk

Collins

David Säll

Grzegorz Pietrzak

James Ahrgren

Jaydeep Sagare

Johan Lindqvist

Krzysztof Michel

Kurt Myhr

Per Axéll

Sven-Göran Karlsson

Göteborg, 3 juni 2013

Martina Karlsson

Amanda Lantz

Sammanfattning

Vi lever i en värld som blir allt mer global, vilket skapar möjligheter för företag att sourca produkter från de platserna i världen med bäst kompetens och/eller lägst pris. Indien är ett av de mest attraktiva länderna för företag att sourca ifrån, vilket dels beror på landets rika invånarantal, starka tillväxt och höga kompetens. Dock innebär global sourcing inte enbart fördelar utan företagen utsätts även för flertal risker och utmaningar som de måste hantera för att lyckas, inte minst på en tillväxtmarknad som Indien.

Syftet med uppsatsen är att få en ökad kunskap och förståelse för de utmaningar och risker som företag inom fordonsindustrin ställs inför, vid global sourcing på tillväxtmarknader. Studien fokuserar på Volvo Bussar och AQ Group för att undersöka hur de upplever, samt hanterar risker och utmaningar på tillväxtmarknaden Indien.

För att besvara syftet med studien har det vetenskapliga förhållningssättet i uppsatsen varit hermeneutiskt med en deduktiv ansats och kvalitativ undersökningsmetod. Strukturerade intervjuer har genomförts med företagsledare inom två globala företag, dessutom har en intervju genomförts med en branschorganisation inom fordonsindustrin. Eftersom studien avser att undersöka ett fenomen i ett verkligt utfall, så har vi valt att genomföra en fallstudie.

Volvo Bussar och AQ Group upplever i enighet med teorin främst risker inom kostnader, kvalitet, logistik, politik, kultur och infrastruktur vid global sourcing, med de tre sistnämnda riskerna som speciellt utmärkande för Indien. Genom uppsatsen har även en intern konflikt identifierats mellan inköpsavdelning och logistikavdelning för båda företagen, vilken inte har uppmärksammats i tidigare litteratur. På samma sätt som riskerna identifieras snarlikt av företagen, så är även hantering- och bedömningsprocesser lika. Båda företagen nämner inköpsprocess, ökade säkerhetslager samt bedömning enligt nyckeltal som de främst förekommande hanteringsstrategierna.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.1.1 Global sourcing	1
1.1.2 Utvecklingsmarknaden Indien	2
1.1.3 Företagspresentation.....	3
1.2 Problemdiskussion.....	4
1.3 Syfte	6
1.4 Frågeställningar	6
1.5 Disposition	6
2. Metod.....	7
2.1 Vetenskapligt förhållningssätt.....	7
2.1.1 Fallstudien.....	7
2.2 Databesamling	8
2.2.1 Intervjuer	8
2.2.3 Litteraturstudier.....	10
2.3 Validitet och reliabilitet	10
2.4 Källkritik	11
3. Teoretisk referensram	13
3.1 Global sourcing	13
3.2 Global sourcing i fordonsindustri	14
3.3 Risker och utmaningar med global sourcing.....	14
3.4 Hantering av risker och utmaningar vid global sourcing.....	16
3.5 Sammanfattning av teoretisk referensram	18
4. Resultat	21

4.1 Risker och utmaningar vid sourcing i Indien	21
4.1.1 Volvo Bussars perspektiv	21
4.1.2 AQ Groups perspektiv	23
4.2 Strategi för hantering av risker och utmaningar vid sourcing i Indien	25
4.2.1 Volvo Bussars perspektiv	25
4.2.2 AQ Groups perspektiv	29
5. Analys	32
5.1 Risker och utmaningar vid global sourcing	32
5.2 Hantering av risker och utmaningar vid global sourcing	36
5.2.1 Inköpsprocessen	36
5.2.2 Kontrakt och samarbete	37
5.2.3 Intern och extern kommunikation	38
5.2.4 Lager	39
5.2.5 Lokal och multipel sourcing	39
5.2.6 Bedömning och övervakning av risker	40
6. Slutsats	43
6.2 Slutsatser	43
6.2 Fortsatt forskning	46
Referenser	48
Bilagor	53
Bilaga 1 - Intervjupersoner	53
Bilaga 2 - Intervjufrågor via mejl	54
Bilaga 3 - Personliga intervjuer	55

1. Inledning

Uppsatsen inleds med en definiering av de mest centrala begreppen för studien, för att från början ge läsaren en ökad förståelse. Vidare presenteras bakgrund till ämnesval utifrån en förstudie samt en beskrivning av uppsatsens utvalda företag och tillväxtmarknaden Indien. Till sist följer en problembeskrivning som leder fram till syfte och frågeställning, följt av en disposition.

Global sourcing innebär att företag samordnar processer och leverantörer för att möjliggöra inköp av föremål och material från olika delar av världen (Van Weele 2010).

Sourcing är ett begrepp som även används i det svenska språket. Det svenska ordet för sourcing är extern anskaffning av produkter, men eftersom sourcing är ett sådant välanvänt ord även i det svenska språket kommer begreppet sourcing användas genomgående i uppsatsen.

Tillväxtmarknad är en finansiell term för marknader som representeras av utvecklingsländer och kännetecknas av att landets ekonomi under en längre tid växt snabbare än övriga världens (Fondmarknaden, 2013).

1.1 Bakgrund

Bakgrunden presenterar generell teori om global sourcing, tillväxtmarknaden Indien samt fallstudiens två företag Volvo Bussar och AQ Group.

1.1.1 Global sourcing

Den tekniska utvecklingen har gjort att avstånd minskat då gods kan transporteras i högre hastigheter och världens ses i allt större utsträckning som en enda marknad (Olsson 2012). Skenbart minskade avstånd har gjort att global sourcing blivit ett möjligt alternativ för många företag. Genom att sourca globalt kan företag nyttja de fördelar olika marknader besitter och därigenom öka sin konkurrensförmåga, exempelvis genom ökad kunskap och reducering av kostnader. (Christopher, Mena, Khan & Yurt 2011)

”Förr räckte det att vara bäst i Värmland för att få leverera till producenterna, nu behöver leverantören tillhöra de bästa i världen för att överleva” förklarar Myhr¹ som arbetar med forskningsfrågor på branschorganisationen Fordonskomponentgruppen. Han fortsätter sedan att berätta att globala inköp och globalisering är ett måste för företag i dagens situation.

Studier visar att Kina och Indien i dagsläget är de främsta tillväxtmarknaderna för multinationella företag att sourca på (Oshri, Kotlarsky, Rottman & Willcocks 2009). Indien anses vara en av de tillväxtmarknader som växer snabbast och landet spås bli en av världens tio största ekonomier inom snar framtid (Fondmarknaden, 2013).

1.1.2 Utvecklingsmarknaden Indien

Indien brukar kallas för världens största demokrati med drygt 1,2 miljarder invånare och kännetecknas som ett land rikt på naturtillgångar, bördig jord och stora kuststräckor, men som trots detta tillhör ett av världens 40 fattigaste länder. Indien är fyllt med olika kulturer, religioner och språk, men landet präglas samtidigt av korruption, uppror och terrordåd, vilket gör företagsklimatet riskfyllt (Landguiden, 2013). För att öka stabiliteten i landet, samt främja tillväxten har satsningar utförts inom teknologi och politik. Den tekniska utvecklingen och den allt mer stabila situationen i landet har lett till en stor expansion av västerländsk sourcing, och fordonsindustrin anses vara en av de största drivkrafterna bakom den ekonomiska utvecklingen. Globaliseringen slog igenom i Indien under 1991 då regeringen inledde en liberaliseringsprocess som öppnade upp för internationell handel, vilket utvecklade och gynnat den indiska fordonsindustrin. (Sahoo, Banwet & Momaya 2011)

Indiens export av fordonskomponenter har under år 2006 till 2011 ökat med närmare 30 procent per år, vilket skapat stora utmaningar för den indiska exportmarknaden. Bristfällig kvalitet och långsam utveckling är andra utmaningar som landet karaktäriseras av och på grund utav dessa har Indien hamnat i viss underkant vid jämförelse av andra tillväxtmarknader. (Sahoo, Banwet & Momaya 2011)

¹ Kurt Myhr Fordonskomponentgruppen, personlig intervju den 6 maj 2013.

1.1.3 Företagspresentation

För att få en djupare förståelse för uppsatsens senare delar följer nedan en kort beskrivning av Volvo Bussar och AQ Group.

1.1.3.1 Volvo Bussar

Volvo grundades år 1915 som dotterbolag till SKF AB och Volvokoncernen har idag försäljning av lastbilar, bussar, anläggningsmaskiner, marin- och industrimotorer på 190 marknader. Koncernen sysselsätter drygt 115 000 personer världen över och omsatte cirka 304 miljarder kronor under år 2012. (Volvogroup, 2013)

År 1928 byggdes den första Volvobussen, vilken då producerades i Göteborg (Volvogroup, 2013). Volvo Bussar blev en fristående division ur Volvokoncernen år 1968 och idag bedriver Volvo Bussar försäljning i över 80 länder. Volvo Bussar har drygt 7900 anställda och företaget driver produktion i Europa, Nord- och Sydamerika, Asien samt Afrika, med sitt huvudkontor i Göteborg. År 1977 började Volvo Bussar producera i Sydamerika och har sedan dess varit en global koncern med fortsatt tillväxt främst i Asien. På den indiska marknaden introducerade Volvo sin första stadsbuss år 2006 och i dagsläget byggs ett flertal bussmodeller i den indiska staden Bangalore. (Volvobuses, 2013)

1.1.3.2 AQ Group

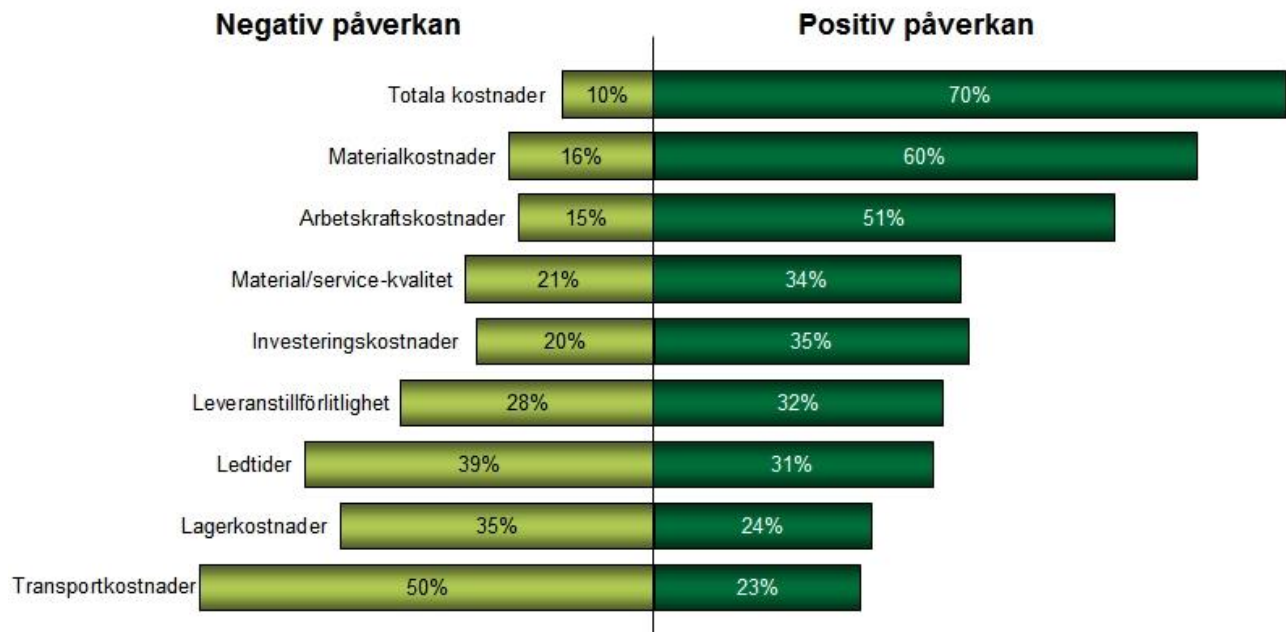
Det svenska företaget AQ Group är en global leverantör av komponenter och system till industrikunder (Aqg, 2013). Företaget har funnits sedan år 1994 och är sedan år 2001 börsnoterade med en omsättning på 2,1 miljarder kronor under år 2012 (Retriver, 2013). Koncernen har omkring 3300 anställda, varav 75 procent av dessa arbetar i tillväxtländer (Aqg, 2013).

AQ Group är främst leverantör till stora svenska industrikunder och företaget finns idag representerade i Bulgarien, Mexiko, Polen, Estland, Indien, Kina, Litauen, Sverige, Italien, Danmark och Norge. Dotterbolaget AQ India bildades år 2011 och finns idag verksamma i den indiska staden Pune, som är ett resultat av företagets strävan om att vara globala och nära sina kunder. (Aqg, 2013)

1.2 Problemdiskussion

Trots att den globala inköpsstrategin är välutvecklad och strukturerad, får många västerländska företag problem vid sourcing på tillväxtmarknader. Fordonsindustrin är en av de branscher som valt att sourca mycket i tillväxtländer och i vissa fall har det gynnat företagen, medan det även skapat förödande konsekvenser för andra (Toolseffso, 2013). Askmolnet från Island år 2010 är ett exempel på en händelse som skapat stora problem för många fordonstillverkare som sourcar globalt. Största anledningen är att flertal av företagen transporterar delar av sina leveranser med flyg och askmolnet gjorde att flygtransporter fick ställas in under flera dagar. Fordonstillverkaren BMW var ett företag som fick stora problem i samband med katastrofen på Island år 2010. På grund av askmolnets påverkan på flygindustrin så fick företaget leveransproblem och tvingades under en period att stanna produktionen i sina tre största fabriker i Tyskland. (Bloomberg, 2013)

I en studie år 2007 utfördes en kartläggning av 200 europeiska företag, för att undersöka om deras kostnader får en positiv eller negativ påverkan vid sourcing på tillväxtmarknader. Figuren nedan visar studiens resultat där problem främst syns inom ledtider, transport, förseningar och lager. Dessa områden är särskilt viktiga inom fordonsindustrin, eftersom produktionen är orderstyrd (Toolseffso, 2013).



Figur 1: Global sourcings påverkan för europeiska företag. Källa: Martin Lockström

Att sourcing alltmer bedrivs på tillväxtmarknader tros vara en av orsakerna till att antalet kvalitetsfel inom industribranschen dubblerats under år 2006 till 2011 och fordonsindustrin har varit särskilt utsatt då stora volymer återkallats (Tse, Tan, Chung & Lim 2011). Senast i april 2013 fick 3,4 miljoner bilar från Toyota, Nissan, Honda och Mazda återkallas på grund av kvalitetsfel på krockkuddar, vilket både skadar varumärket och orsakar merkostnader (Reuters, 2013).

Kommunikation är en annan utmaning som blir mycket kännbar vid sourcing från tillväxtländer som Indien, då det inte alltid är så lätt att kommunicera på grund av kulturskillnader, språkbarriärer och tidszoner. Vidare är dock Indien ett av de mest attraktiva länderna att bedriva sourcing på, med fördelar såsom att en stor andel av befolkningen är engelsktalande, låga lönenivåer och en världsledande IT-industri (Landguiden, 2013). Landet präglas dock samtidigt av en rad risker som undermålig infrastruktur, korruption och byråkrati, vilket hämmar landets utveckling. Till exempel är Indiens hamnkapacitet i dagsläget för låg för att klara av det växande transportbehovet och vägnätet klarar inte av de transportfordon som krävs för effektiv logistik. (Toolseffso, 2013)

På grund av alla risker relaterade till global sourcing så krävs det en välstrukturerad och fungerande hanteringsprocess inom företagen, inte minst på en tillväxtmarknad som Indien. Trots alla risker så vänder sig allt fler multinationella företag till Indien och andra tillväxtmarknader för att utforska

de affärsmöjligheterna som kan finnas. (Andersson & Markides 2007). Genom denna fallstudie önskar vi således att kunna underlätta för företag inom fordonsindustri som sourcar globalt på tillväxtmarknader, och då främst i Indien. Vi kommer även att identifiera om det finns ytterligare risker och hanteringsmetoder som ännu inte presenterats i teorin, och på så sätt kunna bidra till ny forskning.

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att få en ökad kunskap och förståelse för de utmaningar och risker som företag inom fordonsindustrin ställs inför, vid global sourcing på tillväxtmarknader. Studien fokuserar på Volvo Bussar och AQ Group för att undersöka hur de upplever, samt hanterar risker och utmaningar på tillväxtmarknaden Indien.

1.4 Frågeställningar

För att besvara studiens syfte har följande frågor utformats:

1. Vilka risker och utmaningar upplever AQ Group och Volvo Bussar vid sourcing i Indien?
2. Hur hanterar AQ Group och Volvo Bussar de risker och utmaningar de identifierar vid sourcing i Indien?

1.5 Disposition

Uppsatsens fortsatta disposition börjar med att presentera val av metod där metodologiska ställningstaganden diskuteras och en argumentation förs kring val av tillvägagångsätt.

Nästkommande kapitel omfattar den teoretiska referensramen som lyfter fram risker och utmaningar med global sourcing, samt hur de bör hanteras. I kapitel fyra framförs resultatet av de intervjuer som utförts med personer på Volvo Bussar och AQ Group. I nästföljande kapitel möts resultat och teori i en analys där den teoretiska referensramen jämförs med de studerade fallen. I sista kapitlet formuleras de slutsatser som dragits av fallstudien, samt att förslag ges till fortsatt forskning.

2. Metod

Följande kapitel kommer att förklara och tydliggöra för de val och metoder som använts i studien. Förhållningssätt, struktur och undersökningsmetod presenteras för att förtydliga tolkningar och resultat. Slutligen diskuteras reliabilitet och validitet följt av källkritik.

2.1 Vetenskapligt förhållningssätt

För att kunna besvara syftet med studien kan kvalitativa eller kvantitativa metoder tillämpas ur ett positivistiskt eller hermeneutiskt vetenskapligt förhållningssätt, vilket utgör skillnad mellan objektivitet och subjektivitet (Ekengren & Hinnfors 2012). Uppsatsen är framtagen ur en kvalitativ intervjuundersökning med hermeneutiken som utgångspunkt, vilket innebär ett subjektivt förhållningssätt baserat på respondenternas erfarenhet och kunskap. Då analys av det empiriska materialet framställs kan deduktivt och induktivt förhållningssätt tillämpas. Den deduktiva studien utgår från tidigare forskning, för att sedan framställa frågor till den aktuella studien. En induktiv studie kännetecknas av en motsatt arbetsordning och tillämpas bäst vid nya undersökningsområden (Yin 2003). I denna studie har ett deduktivt förhållningssätt tillämpats eftersom undersökningens grunder till stor del baseras på tidigare forskningsresultat.

Kvalitativa studier kännetecknas av låg standardisering och hög grad av strukturering, vilket vår studie passar väl in under. Förklaringen till detta är att hög grad av strukturering innebär att intervjun är fokuserad på det ämnet den behandlar, vilket igenkänns i vårt fall. En standardiserad undersökning innebär att varje intervju måste ske under exakt samma omständigheter (Trost 2005), vilket i vårt fall varit omöjligt att tillämpa eftersom intervjuerna skett under olika tidpunkter och på olika platser, vilket därmed ger olika förhållanden. Vid undersökning av teoretiska antaganden som i denna studie, kan ett fall från praktiken tillämpas, vilket gör att den vetenskapliga teorin prövas på ett verkligt sammanhang och detta illustrerar en fallstudie. (Meyer 2001)

2.1.1 Fallstudien

En fallstudie är en empirisk studie som undersöker ett samtida fenomen i sin verkliga kontext och i vilken olika metoder vanligtvis kombineras. Generellt tillämpas fallstudien bäst vid undersökningar med frågeställningarna; hur och när (Yin 2003), vilket styrker användningen i just vår

undersökning, då syftet är att undersöka hur risker med global sourcing upplevs och hanteras av multinationella företag.

Vi har valt att utföra vår studie efter den klassiska fallstudiemodellen som beskrivs av Meyer (2001), där problembeskrivning utgör den inledande fasen. Nästa steg är att välja vilken bransch studien syftar till att undersöka, vilket i detta fall är fordonsindustrin. Tredje steget är att definiera geografiskt område och eventuell tidsperiod för studien. Denna avgränsning resulterade i att vi valde tillväxtmarknaden Indien. Det sista och fjärde steget i processen för framtagandet av fallstudien är att välja ett företag (Meyer 2001) och vi valde Volvo Bussar och AQ Group.

Det går att studera ett eller flera studieobjekt per fallstudie vilket då resulterar i singel- eller multipelfall. Finns det möjlighet att göra en jämförelse används i många fall en multipelstudie, då en singelstudie lämpas bäst vid undersökning av mer sällsynta eller unika fall (Yin 2003). Då denna studie tillämpar företag inom en stor bransch är en multipel studie att föredra, inte minst eftersom den anses medföra högre trovärdighet och relevans (Herriott & Firestone 1983). Att undersöka teoretisk vetenskap i verkliga utfall är en definition av fallstudier enligt Meyer (2001) och därmed anser vi att en fallstudie är en bra metod för denna uppsats, som syftar till att undersöka hur företag upplever och hanterar risker med global sourcing.

2.2 Datainsamling

Följande avsnitt redogör för de metoder som använts för insamling av uppsatsens primär- och sekundärdata.

2.2.1 Intervjuer

Denna studie är grundad på en intervjuundersökning, som utgör en av tre vanligt förekommande forskningsmetoder. Vid intervjuer är det viktigt att noga göra ett urval av respondenter och även se till att ett förtroende mellan respondent och författare uppnås. (Meyer 2001)

Undersökningen har haft fokus på informativa intervjuer, då andra metoder som syftar till en personlig uppfattning inte är betydelsefull för slutsatser inom området. Det är viktigt att ta hänsyn till position på företaget, arbetserfarenhet, branschexpertis samt rekommendationer när respondenter väljs ut (Ekengren & Hinnfors 2012). Vi anser att vi uppfyllt de kriterier som nämns ovan genom att intervjua personer med lång erfarenhet samt med arbetsuppgifter relaterade till

studiens syfte, och flertal av respondenterna har kontaktats efter rekommendationer och kontakter vi haft sedan tidigare. Sammanlagt intervjuades tolv personer, varav elva med chefspositioner på AQ Group eller Volvo Bussar. Antalet intervjuer blev ett resultat grundat på vårt mål om en teoretiskmättnad, vilket förtydligas senare i kapitlet. Vi anser att företagsledarna har en övergripande bild över företagen och dessutom är flertalet av respondenterna bosatta i Indien. Den tolfte intervjupersonen arbetar inom fordonsforskning och hans kunskap om global sourcing gav oss en bredare och mer generell bild, vilket användes som en förstudie till ämnet. Vi valde att utföra mejl och personliga intervjuer för att komma i kontakt med respondenterna bosatta i Sverige och internationellt. Mejlintervjuerna riktades till de respondenter som inte är bosatta i Sverige och deras svar har i kombination med personliga intervjuer på kontoren i Sverige, ökat förståelsen för hur företagen arbetar och resonerar. Sammanlagt utfördes fyra personliga intervjuer och sju mejlintervjuer på företagen och anledningen till att fler mejlintervjuer valdes att göras var för nå personer bosatta i Indien, som vi ansåg vara av högsta relevans för studien.

De personliga intervjuerna spelades in efter samtycke med respondenten, vilket underlättade förståelsen av anteckningarna som sammanställdes vid intervjutillfället. Intervjuerna med Volvo Bussars respondenter ägde rum på personernas kontor, vilka var i Arendal i Göteborg samt i Borås. Den personliga intervju som genomfördes med AQ Group skedde i en lugn kafémiljö efter respondentens eget önskemål. Förstudien med fordonskomponentgruppen ägde rum i deras kontorslokal i Göteborg. Varje intervju transkriberades efter inspelningen, vilket innebär att intervjun skrevs ner ord för ord. Vid omarbetning för studiens resultatdel gjordes sedan en gemensam tolkning och bedömning av materialet, för att få ett så objektiva och rättvisande material som möjligt. Alla respondenter i studien har via mejl blivit informerad om ämne, syfte och andra relaterade faktorer, innan frågor mejlades ut eller möten ägde rum (se bilagor för intervjufrågor). För att underlätta under intervju delade vi upp arbetsmomenten mellan oss, vilket resulterade i att en antecknade medan den andra ställde frågor. Uppdelningen medförde att en person ständigt hade fokus på intervjupersonen och kunde ställa följdfrågor, vilket gjorde intervjun mer levande och att resultatet blev bredare. Frågorna som användes under intervjun är framtagna genom att vi läst tidigare forskning samt diskuterat med varandra och omgivningen, för att kunna uppnå ett eftersträvat resultat med studien.

Genom att finna ett samband mellan intervjufrågor och referensram blir relevansen i insamlingen mer trovärdig, vilket är till stor hjälp vid analys. Frågorna som använts under intervjuerna är framtagna för att besvara studiens syfte, vilket gör att de är formade för att anpassas efter problemdiskussionen och inte efter den person som blir intervjuad. Om uppsatsen är skriven ur ett bransch- och företagsperspektiv så skapar det data av ett organisatoriskt perspektiv och inte individuellt (Yin 2003). Uppsatsen har därmed ett organisatoriskt perspektiv eftersom teoretisk mättnad uppnåtts bland respondenterna, samt att flera av dem bifogat eller visat upp dokumentation. Vi anser att vi uppnått teoretisk mättnad eftersom olika respondenters åsikter och svar upprepats under flertal intervjuer. Genom att flera personer i olika intervjuer resonerat på samma sätt, samt hänvisat till samma dokumentation så anser vi att resultatet är tillfredställande och att inte fler än de tolv intervjuer som genomfördes på företagen behövdes.

2.2.3 Litteraturstudier

Den teoretiska referensram som ligger till grund för undersökningen är framtagen ur trovärdiga artiklar. För att i detta fall definiera vad som anses som trovärdigt så har alla artiklar valts ut ur sorterade och granskade vetenskapliga publikationer. Alla artiklar är hämtade från databaser vid Göteborgs universitet eller genom referenslitteratur till dessa. De böcker som används är noga utvalda och är rekommenderad studentlitteratur, där relevant teori diskuterats. Uppsatsens teoretiska referensram är samlad från centrala sökbegrepp samt uppsatsens nyckelord; global sourcing, tillväxtmarknad, riskhantering, risker och Indien. Utöver den referenslitteratur som ligger till grund för uppsatsens teoretiska kapitel har dokumentation från Volvo Bussar och AQ Group använts för intervjustöd och bättre förståelse, dock presenteras inga dokument i uppsatsens bilagor på grund av sekretess.

2.3 Validitet och reliabilitet

Validitet och reliabilitet är vanligt förekommande i metodavsnitt då de ofta syftar till att diskutera huruvida rätt sak undersökts på rätt sätt (Ekengren & Hinnfors 2012). Tidigare forskning har ifrågasatt om begreppen är lämpade att använda inom både kvalitativa och kvantitativa studier, eftersom det finns en problematik kring skillnaden. Detta resonemang hävdar att kvalitativa studier inte anses ha samma nytta av begreppen, då de är svårare att fastslå (Meyer 2001). Motargument till denna diskussion förs i andra studier, som belyser att kvalitativa undersökningar

i samband med exempelvis fallstudier, utgör en situation där de vetenskapliga förhållningssätten är av hög relevans. Anledningen till detta är att en fallstudies trovärdighet, samband, generalitet och realitet kan styrkas av det faktum att studien vid ett senare tillfälle skulle kunna genomföras på nytt och uppnå ett likartat resultat. Eftersom denna studie är grundad på flera intervjuer samt med ett multipelt fall, det vill säga fler än ett studieobjekt/företag, så ökar trovärdighet i undersökningen. Att kunna använda multipla observationsobjekt inom samma studie, är en fördel med fallstudier (Yin 2003).

Denna uppsats är grundad på en kvalitativ studie, där interaktion mellan intervjupersonen samt författaren kan uppkomma. I resonemang kring detta är det samtidigt viktigt att vara kritisk till vilken grad av påverkan materialet kan få (Meyer 2001). För att sträva efter en objektiv påverkan och ett opartiskt resultat är det av stor vikt att frågorna, intervjupersonen och omgivningen är noga utvalda (Ekengren & Hinnfors 2012) och det har i denna undersökning gjorts med hänsyn till tidigare forskning samt en noggrann utvärdering av intervjupersoner och intervjufrågor.

Reliabilitet innebär att den trovärdighet som föreligger undersökningen, det vill säga att insamling av referensmaterial samt empiri och tillämpning av tidsperiod sker under noggrannhet (Ekengren & Hinnfors 2012). För att få flera infallsvinklar av problemet så är studien grundad på två olika företags perspektiv, vilket ger resultatet en mer trovärdig samt övergripande bild. Reliabilitet i en kvalitativ studie innebär att studie kan genomföras av olika personer vid olika tillfällen men ändå uppnå samma resultat och slutsatser (Meyer 2001). Denna studie skulle gå att genomföra med båda företagen vid ett senare tillfälle och resultatet skulle troligtvis hamna inom samma ramar som i nuläget, med förutsättning att samma personer intervjuas med samma frågor och att allt annat är oförändrat. Dock är ämnet i uppsatsen något som är aktuellt idag och med största sannolikhet skulle både externa och interna faktorer göra att resultatbilden skulle förändras efter en tidsperiod.

2.4 Källkritik

Det finns olika metoder för att samla information och data till en fallstudie, där instudering av dokument, observationer och intervjuer utgör några av dem (Yin 2003). Validitet innebär att det finns en överrensstämmelse mellan uppsatsens innehåll och tidigare teorier, enligt Ekengren och Hinnfors (2012), vilket i denna studie eftersträvats genom att studiens nyckelord noga valdes ut

från bakomliggande forskning, för att på så sätt ge relevanta kopplingar till material. Referenslitteraturen är som tidigare nämnts i metodavsnittet, hämtad ur vetenskapliga artiklar publicerade och granskade enligt Göteborgs universitet. Det gör att dess kontext anses trovärdig, med hänsyn till publikationsår samt artikelns referenser. För att uppnå pålitlighet har vi valt att använda primärkällan då det funnits möjlighet, eftersom begrepp kan tolkas på olika sätt av varje individuell forskare.

För att få en bra analys med hög trovärdigt och relevanta resultat ligger fyra principer till grund för arbetets upplägg. Uppsatsen är utifrån den första principen framtagen genom att allt insamlat intervjumaterial sammanställs och bedöms med hänsyn till studiens referensram, vilket ökar trovärdigheten. Andra principen innebär vikten av ett kontinuerligt öppet synsätt för att hantera eventuella motsägelser till referensramen, och på så sätt kunna argumentera för funna resultat (Trochim 1989). Vidare är analysen gjord på de aspekter som haft störst betydelse för problemdiskussionen, för att fokusera på den risk eller utmaning som anses vara av högsta prioritet för Volvo Bussar och AQ Group. Genom hela arbetet finns utöver de tre tidigare nämnda principer, dessutom ett kontinuerligt fokus på rapportens huvudfrågeställning, för att hela tiden återgå till syftet och inte frångå undersökningens huvudmål. Alla fyra ovannämnda principer har följts för att eftersträva en analys av god kvalitet (Yin 2003).

3. Teoretisk referensram

Följande kapitel kommer att presentera den referensram som ligger till grund för uppsatsen. De olika delkapitlen belyser teorier som är väsentliga för uppsatsens syfte och frågeställningar.

3.1 Global sourcing

Genom global sourcing kan företag förbättra sin konkurrenskraft (Yeniyurt, Henke & Cavusgil 2012) och det är de lägre kostnaderna för arbetskraft, hyra och material som är de vanligaste och främst omtalade konkurrensfördelarna, gynnade av global sourcing (Christopher et al. 2011). Kostnader för material och personal på tillväxtmarknader tenderar att vara betydligt lägre än i västvärlden, vilket medför ett ökat värde per producerad produkt (Cantwell & Mudambi 2005). Undersökningar visar att de företag som lyckas implementera en hållbar global sourcing-strategi kan minska sina materialkostnader med över 30 procent, jämfört med lokal och regional sourcing (Trent & Monczka 2003). Utöver kostnadsbesparingar för material och personal kan företag även finna lokala fördelar som exempelvis lägre skatter (Kotabe & Murray 2004), rätt kompetens (Cantwell & Mudambi 2005) och en viss typ av råvara eller naturresurs (Kotabe & Mudambi 2009). Den största tillväxten av sourcing sker i Asien (Oshri et al. 2009) där många länder karakteriseras av att ha hög potential med stor befolkning, naturresurser, tekniska kunskaper och stark inhemsk efterfråga. Kina beskrivs som modern till tillväxtmarknaderna (Hilt 2006), medan Indien spås bli världens snabbast växande ekonomi (Shah 2012), med bland annat en IT-industri som redan är välutvecklad (Oshri et al. 2009). Lovorden om Kina och Indien som växande och lukrativa marknader har attraherat ett ökat intresse för handel från resten av världen (Shah 2012).

Vanligtvis kan sourcing utföras på tre olika sätt, som alla medför olika utmaningar och risker såsom ökad informationsspridning, minskad kontroll och kvalitet. Första strategin är sourcing efter köparens skisser, där leverantören endast producerar efter kundens önskemål. Andra strategin innebär att köparen lämnar en produktspecifikation, som leverantören sedan producerar utefter. Ett tredje tillvägagångssätt är då köparen sourcar produkter som utvecklats och producerats av leverantören. (Tse et al. 2011)

3.2 Global sourcing i fordonsindustri

Den globala fordonsindustrin är karakteriserad av geografisk spridning, ökad konkurrens, global överkapacitet samt mättade marknader såsom Europa och USA (Humphrey 2003). Företag inom fordonsindustrin lockas till olika länder och olika leverantörer beroende på inköpsändamål, men oftast är kostnader den faktor som är det viktigaste vid val av plats och leverantör. Även om ett område eller leverantör kännetecknas av lågt pris så kvarstår svårigheter såsom dålig arbetsetik, leveransproblem, nationella och organisatoriska kulturkrockar. (Ivarsson & Alvstam 2005)

3.3 Risker och utmaningar med global sourcing

Det finns en rad risker och utmaningar med global sourcing, varav kvalitetsproblem utgör ett av det mest omtalade. Uppkomsten av återkallade produkter på grund av kvalitetsfel har dubblerats under år 2006 till 2011 och industriföretag som sourcar globalt har påvisats vara särskilt sårbara, då alla komponenter måste uppnå rätt kvalitet för att skapa produktsäkerhet. De negativa effekterna av kvalitetsproblem blir som allvarligast för de företag vars varumärke symboliserar kvalitet och prestanda sedan en lång tid tillbaka. Fordonsindustrin är ett exempel på en bransch som är sårbar vid kvalitetsproblem och flera företag i branschen har under den senaste tiden fått återkalla stora försäljningsvolymerna på grund av bristfälliga produkter (Tse et al. 2011). Vidare kan produktkvalitet mätas utifrån flera perspektiv såsom prestation, utförande, komponenternas användbarhet, tillförlitlighet, hållbarhet, överensstämmelse med specifikation, funktioner samt utseende och design. Alla dessa riskparametrar är riskfaktorer som vid global sourcing är viktiga att utvärdera och granska för att fastställa produktens kvalitet. (Li, Murray & Scott 2000)

Det är först under 2000-talet som mer fokus riktats mot de risker som sourcing medför inom försörjningskedjan (Christopher & Peck 2004), vilket dels kan förklaras av tillväxtmarknadernas bristfälliga transportnätverk. Ett globalt företag som inte har en enhetlig försörjningskedja får ofta problem vid krav på korta ledtider och kvalitet från sina kunder (Kotabe & Murray 2004). Vidare är infrastrukturen i Indien ett problem som måste förbättras för fortsatt ekonomisk tillväxt och urbanisering av landet. Indiens bristfälliga transportnätverk reducerar varje år landets BNP med 1-2 procent och infrastrukturen måste förbättras för att möta den ökande företagsamheten och befolkningstillväxten som råder i landet. (Singhal, Newell & Nguyen 2011)

Det finns även en rad opåverkbara risker som kan medföra utmaningar för företag vid global sourcing såsom terrorattacker, finanskriser, naturkatastrofer och lagar som snabbt ändrar form (Manuj 2013). Finanskrisen i Asien år 1997 och i Argentina år 2002 är exempel på händelser som skapat turbulens och osäkerhet i världsekonomin under lång tid. Valutavariationer vid global sourcing är ytterligare en riskfaktor som medfört stora konsekvenser de senaste decennierna, speciellt då många företag sedan 1990-talet importerat komponenter från tillväxtländer. Produkter har under senare tid tenderat att öka kraftigt i pris, vilket dels beror på att valutorna på tillväxtmarknaderna stigit i värde. Fluktuation och stegring av valutor har skapat problem och osäkerhet för många globala företag, och valutaförlusterna kan bli betydande för företagets fortsatta verksamhet. (Kotabe & Murray 2004)

Ofta ses global sourcing som en strategi för reducering av kostnader men det finns enligt tidigare forskning även många kostnadsrisker kopplade till strategin. De kostnader som anses vara de mest riskfulla i globala sourcing-sammanhang är lagerkostnader, (Callioni, Montgros, Slagmulder, Wassenhove Van & Wright 2005) kostnader för valutavariation (Holweg, Reichhart & Hong 2011) och logistikkostnader (Zeng & Rossetti 2003). Kostnad för extra administration, ökad kapitalbindning och tullavgifter är exempel på andra utgifter som företag kan behöva betala (Handfield 1994). Vid global sourcing står ofta längre ledtider i utbyte mot lägre inköpskostnader, vilket innebär att det lägre priset ökar risker relaterade kring leverans- och transportsäkerhet (Manuj 2013).

Osäkerhet i efterfråga är ett annat problem som uppstår vid prognostisering, vilket skapar risker för multinationella företag som arbetar över långa avstånd (Kotabe & Murray 2004). Variationen i efterfrågan kan få en betydande effekt på huruvida global sourcing är rätt val av strategi eller inte. Anledningen till att efterfrågan blir svårare att hantera vid global sourcing är att ökade avstånd innebär längre ledtider och därmed lägre flexibilitet. (Manuj & Mentzer 2008)

Kulturella skillnader är en riskaspekt att ta i beaktning vid val av leverantör på tillväxtmarknader. När förhandling och avtal ska tecknas mellan parter med olika språk, normer och kulturer kan små misstag skapa stora relationsproblem och missuppfattningar (Kotabe & Mudambi 2009). Ett vanligt förekommande problem på tillväxtmarknader är korrupktion och ett bristande rättssystem, vilket bland annat gör det svårt för företag att skaffa tillförlitlig och korrekt information om

marknadsvillkor (Hoskisson, Eden, Lau & Wright 2000). Bristen av dokumentationshantering är ytterligare en risk som gör det svårt för västerländska företag att fastställa erfarenhet och kompetens hos potentiella leverantörer och partners (Andersson & Markides 2007).

Politiska faktorer är ett annat område som är viktigt att utvärdera vid val av sourcing på tillväxtmarknader, eftersom länderna ofta karaktäriseras av politiska oroligheter. Politisk instabilitet kan leda till otillförlitliga leveranser, högre transaktionskostnader och förlorad konkurrenskraft. En stabil politisk situation kan dessutom snabbt ändras till ostabil, vilket företag måste vara medvetna om vid sourcing från områden som anses vara politiskt instabila. (Oke, Maltz & Christiansen 2009)

3.4 Hantering av risker och utmaningar vid global sourcing

Det finns många sätt att hantera de risker som uppstår vid global sourcing och eftersom varje företag är unikt är det viktigt att anpassa valet av sourcing-strategi utefter varje enskilt företag (Christopher et al. 2011). Ett av de viktigaste besluten i samband med global sourcing är valet av leverantör. Leverantören kommer att påverka företagets produktkvalitet, kostnader och därmed företagets potentiella konkurrenskraft, både på kort och lång sikt. Val av leverantör bör därmed grundas på information från historisk data, certifieringar och tidigare erfarenheter. Vidare är kostnader, politik, kvalitet och tillförlitlighet de primära kriterierna som utvärderas vid sourcing-beslut i tillväxtländerna. (Oke, Maltz & Christiansen 2009)

En vanlig metod för att hantera risker vid sourcing är att ha en välstrukturerad inköpsprocess som medför att valet av leverantör sker i olika steg. Den mest förekommande processen börjar med att företaget tar ett beslut om vilken typ av komponent som behövs köpas in, samt vilka leverantörer som redan är etablerade kontakter och vilka nya potentiella leverantörer det finns. När beslut om utvalda leverantörer fastställts förbereds en insamling av anbud där en tydlig specifikation om produkten måste framgå. När de potentiella leverantörerna lämnat anbud genomförs ofta besök hos dem, samt en utvärdering och poängsättning så att det företag som lämpar sig bäst utifrån beslutskriterier blir det som blir valt. (Chiara & Spena 2011)

När beslut om leverantör fastställts finns många metoder för att hantera de utmaningar och risker som uppkommer vid global sourcing, och ett exempel är ökat samarbete mellan aktörerna i

försörjningskedjan. Trots trenden av bättre relationer, som medför en ökad kunskap och förståelse för produktspecifikationer så ökar kvalitetskontroller på grund av komplexiteten vid global sourcing (Lyles, Flynn & Frohlich 2008). Internationella företag kan dessutom använda multipel sourcing som strategi för hantering av leverantörsrelaterade risker, vilket innebär att samma komponent köps från flera leverantörer under samma period (Yang, Aydýn, Babich & Beil 2009).

Ett företag som inte arbetar med tydliga strategier vid global sourcing, samt en väl integrerad försörjningskedja får svårt att hantera nya innovationer och potentiella marknader (Christopher & Peck 2004). Det är inte bara konkurrensfokus kring kostnader som ökar pressen på globala företags riskhantering, utan dessutom är vikten av rätt kunskap för produkten och marknaden viktig (Oshri et al. 2009). Att använda säkerhetslager och säkerhetsmarginal i ledtider är ytterligare två sätt att hantera risker på, för att exempelvis kunna bemöta förändringar i efterfrågan (Zsidisin, Melnyk & Ragatz 2005).

Bedömningsverktyg för finansiella risker gör det möjligt att jämföra olika alternativ vid en beslutssituation såsom val av leverantör (Jorion 2010) eller vad opåverkbara risker kan komma att kosta företaget (Freeman & Kunreuther 2002). En vanligt förekommande strategi för hantering och bedömning av risker är övervakning av nyckeltal, så kallade Key Performance Indicators. Studier visar att riskövervakningen i många företag delas upp på kort och lång sikt, vilket ger företag bra stöd vid beslutsfattanden om nya marknader (Stanojevic, Orlic, Misita, Tatalovi & Lenkey 2013).

Utvecklade IT-system gör det allt lättare att följa förändringar, vilket ökar sannolikheten för att företagen tidigt ska upptäcka och motverka risker (Blackhurst, Scheibe & Johnson 2008). Riskhanteringsprocessen kan enligt studier vara uppdelad i fyra områden; riskidentifiering, riskbedömning, riskhantering och riskövervakning. Så snart som en risk identifieras är det viktigt att snabbt bedöma riskens eventuella påverkan på företaget samt sannolikheten för att den inträffar. (Hallikas, Karvonen, Pulkkinen, Virolainen & Tuominen 2004)

Vidare går det att dela upp de vanligaste riskerna vid global sourcing utifrån dess karaktär av intern och extern påverkan (Zsidisin 2003). Externa faktorer såsom leverans, efterfrågan, politik,

ledtider och konkurrens (Christopher et al. 2011) kan varieras mellan länder och får därmed en påverkan på alla sourcing-beslut (Levary 2007). De interna riskfaktorerna som identifieras är beslut i sourcing-processer, kontrollövervakning och kvalitetsfaktorer (Christopher et al. 2011). Vid hantering av interna och externa risker såsom försvagad kvalitet och kontroll, samt osäkerhet i ledtid och leverans, kan multipel sourcing användas (Manuj 2013).

Internationella företag kan använda lokal sourcing vid köp av komponenter för att hantera och eliminera de risker som global sourcing medför. Några av de fördelar som identifieras vid lokala inköp är närhet, flexibilitet, leveranssäkerhet (Wei, Liu, Wang & Wang 2012), minskad valutavariation (Kotabe & Murray 2004) och kortare ledtider (Christopher et al. 2011). För att uppnå fördelarna med lokal sourcing krävs en anpassad inköpsstrategi och lokalkännedom. En person med lokalkännedom kan vara nödvändig för att hantera och förstå nationella lagar, regler och normer även vid global sourcing (Kotabe & Murray 2004). Vidare har etablering av lokal produktion i tillväxtländer varit en vanlig strategi för fortsatt volymexpansion, då företaget kan producera till lägre kostnad (Cantwell & Mudambi 2005) och uppfylla lokala kravkriterier (Ivarsson & Alvstam 2005). Med lokal sourcing kan företag även handla med den nationella valutan och på så sätt eliminera valutavariationsrisken (Kotabe & Murray 2004). Globala företag kan använda lokal sourcing för att eliminera och minimera de risker som global sourcing medför. Några fördelar som lokal sourcing tillför är ökad flexibilitet, närhet och högre leveranssäkerhet (Wei, Liu, Wang & Wang 2012).

3.5 Sammanfattning av teoretisk referensram

Genom global sourcing kan företag skapa konkurrensfördelar (Yeniyurt, Henke & Cavusgil 2012) och den främsta anledningen till att sourcing bedrivs på tillväxtmarknader är ofta att lägre kostnaderna för personal och material kan uppnås (Cantwell & Mudambi 2005). Även inom fordonsindustrin är kostnadsbesparing den främsta anledningen till global sourcing (Ivarsson & Alvstam 2005). Indien är en av de mest attraktiva marknaderna att sourca ifrån och landet spås bli världens snabbast växande ekonomi (Shah 2012).

Det uppstår en rad problem och risker vid sourcing på tillväxtmarknader och kvalitetsproblem är en av de mest omtalade riskerna, som även är särskilt utmärkande för fordonsindustrin. Kvalitetsproblem kan även leda till att företagets varumärke försvagas. (Tse et al. 2011).

Infrastrukturen i Indien är ett problem som reducerar landets BNP varje år (Singhal, Newell & Nguyen 2011) och bristande transportnätverk i tillväxtländer som Indien ger problem för företag, såsom längre ledtider och kvalitetsbrister. Vidare är opåverkbara risker som terrorattacker, naturkatastrofer och finanskriser händelser som kan skapa problem vid global sourcing (Manuj 2013). Valutavariationer är en annan riskfaktor som skapat stora problem och osäkerhet för globala företag de senaste decennierna (Kotabe & Murray 2004).

Osäkerhet i efterfrågan är en utmaning som blir extra påtaglig för globala företag som sourcar globalt, eftersom ökade avstånd ger längre ledtider och lägre flexibilitet (Manuj & Mentzer 2008). Kulturella skillnader är ytterligare ett problem som kan uppstå för företag vid sourcing på tillväxtmarknader, då olika språk, normer och kulturer lätt kan skapa konflikter och missförstånd (Kotabe & Mudambi 2009). Vidare är även korruption och bristande rättssystem vanligt förekommande problem på tillväxtmarknader (Hoskisson et al. 2000).

Global sourcing ses ofta som en strategi för reducering av kostnader, men trots det uppkommer risker om ökade utgifter för lager (Callioni et al. 2005), logistik (Zeng & Rossetti 2003), administration, kapitalbindning och tullavgifter (Handfield 1994). Politiska faktorer är ett annat område som utgör risker som företag som väljer att sourca på tillväxtmarknader och politiska oroligheter kan leda till otillförlitliga leveranser, högre transaktionskostnader och förlorad konkurrenskraft (Oke, Maltz & Christiansen 2009).

Det finns många sätt att hantera de risker som uppstår vid sourcing på tillväxtmarknader och en av de vanligaste metoderna är att ha en välstrukturerad inköpsprocess (Chiara & Spina 2011). Val av leverantör är ett av företagets viktigaste beslut (Christopher et al. 2011) och kommer att påverka företagets produktkvalitet, kostnader och konkurrensförmåga (Oke, Maltz & Christiansen 2009).

Ett ökat samarbete mellan producent och leverantör, kvalitetskontroller och multipel sourcing är andra sätt att hantera risker som uppstår vid global sourcing. Vidare är tydliga strategier, en väl integrerad försörjningskedja (Christopher & Peck 2004) och rätt kunskap viktiga för att hantera och minimera de problem som uppkommer vid sourcing (Oshri et al. 2009). För att bemöta förändringar i efterfrågan används ofta säkerhetslager och säkerhetsmarginaler i ledtider (Zsidisin, Melnyk & Ragatz 2005).

Bedömningsverktyg för finansiella risker (Jorion 2010), övervakning av nyckeltal och att dela upp riskövervakningen på lång och kort sikt är alla sätt att hantera risker som uppstår vid sourcing globalt (Stanojevic et al. 2013). Ett annat sätt att manövrera risker är välutvecklade IT-system som gör det enklare för företag att se förändringar, vilket ökar chansen att upptäcka och motverka problem (Blackhurst, Scheibe & Johnson 2008). Vidare kan riskhanteringsprocessen delas in i de fyra områdena: riskidentifiering, riskbedömning, riskhantering och riskövervakning.

Slutligen kan företag även använda lokal sourcing för att eliminera och minimera de risker som global sourcing medför. Några fördelar som lokal sourcing tillför är ökad flexibilitet, närhet och högre leveranssäkerhet (Wei et al. 2012).

4. Resultat

I följande kapitel presenteras det empiriska material som framkommit genom intervjuer med utvalda personer från AQ Group och Volvo Bussar. Frågorna som används under personliga och mejlintervjuer presenteras i bilaga 2 och 3. På Volvo Bussar har sammanlagt sex intervjuer genomförts varav tre av dem har varit personliga och resterande via mejl. En personlig intervju har genomförts på AQ Group samt fyra via mejl.

4.1 Risker och utmaningar vid sourcing i Indien

Följande del av resultatet kommer att presentera Volvo Bussars och AQ Groups upplevda risker med sourcing i Indien.

4.1.1 Volvo Bussars perspektiv

Volvo Bussar upplever flertalet risker vid sourcing i Indien och den **politiska** samt **ekonomiska** situation som råder i landet är mycket ostabil beskriver Michel². Den instabilitet som råder gör att arbetsmarknaden präglas av strejker och personal som spelar ut företagen mot varandra, i avsikt för att kräva högre löner fortsätter han. Indiens myndigheter kan dessutom uppträda byråkratiskt vilket uppmärksammas vid **tull** och **leveranssvårigheter** förklarar Säll³. Han poängterar också att **förhandlingsprocessen** hos indiska leverantörer är mer komplicerad eftersom för många personer ofta är inblandande. De indiska leverantörerna kännetecknas dessutom av **korta avtal** som medför att förhandlingar genomförs årligen, vilket ökar riskerna för Volvo Bussar som strävar efter långsiktiga samarbeten, förklarar Sagare⁴. Vidare klargör Karlsson⁵ att politiska krav får en direkt inverkan på hur Volvo Bussar måste agera som global aktör, exempelvis då vissa länder ställer krav på att en viss procentsats av bussen ska vara tillverkad i landet.

När det kommer till en mer konkret påverkan så är **kvalitet** den viktigaste risken förespråkar Collins⁶. Vidare förklarar han att Volvo Bussar ständigt arbetar med kvalitetsförbättringar eftersom risken vid sourcing på tillväxtmarknader ökar och fungerar som en drivkraft till kontinuerlig kvalitetsförbättring globalt. Eftersom kvalitet är ett av Volvos tre kärnvärden kan risker relaterade

² Krzysztof Michel regional inköpschef Europa Volvo Bussar, mejlintervju den 30 april 2013.

³ David Säll Logistikchef Volvo Bussar, personlig intervju den 29 april 2013.

⁴ Jaydeep Sagare inköpsansvarig Volvo Bussar Indien, mejlintervju den 22 april 2013.

⁵ Sven-Göran Karlsson global inköpschef Volvo Bussar, personlig intervju den 2 maj 2013.

⁶ Collins projektansvarig Volvo Bussar, mejlintervju den 24 april 2013.

till detta få en stor inverkan på **varumärket**, poängterar Karlsson. Volvos varumärke kan via sourcing på tillväxtmarknader, i jämförelse med andra marknader lättare utsättas för risker så som kopiering av produkter eller ritningar. I Indien tillhör Volvo Bussar en liten del av marknaden och varumärket symboliserar i dagsläget lyx förklarar Säll. Han fortsätter beskriva att Volvo Bussar vill öka sin försäljning i Indien genom att nå en bredare målgrupp med en enklare bussmodell. Det finns dock en risk att varumärket kan försämrats av lägre kvalitet och mindre exklusivitet vid en billigare modell. Karlsson beskriver vidare att Volvo Bussar är en del av Volvokoncernen och att det gemensamma varumärket måste skyddas och bevaras utifrån allas intresse i koncernen.

En annan risk som Volvo Bussar upplever är de **kultur- och beteendeskilnader** som kan skapa utmaningar vid sourcing- avtal med leverantörer i tillväxtländer. Michel berättar att både kultur- och beteendeskilnader är svåra att identifiera i jämförelse med politiska risker. Normer och beteenden i Indien är olik den västerländska kulturens värderingar, vilket gör att risker vid förhandling inte går att undgå beskriver Michel. De indiska leverantörerna tenderar dessutom att lova mer än de utför, förmodligen på grund av kulturella normer, vilket skapar ovisshet vid leveranssäkerhet och kvalitet tillägger Säll.

Global sourcing innebär alltid risker förknippade med **valutafuktuation** och Indien har en hög inflation, vilket kräver en kontinuerlig övervakning av valutautvecklingen poängterar Karlsson. Han fortsätter att förklara att situationen i Indien blir än mer komplicerad då handel med landet ofta görs i euro eller dollar.

Vidare är **infrastruktur** en riskfaktor vid global sourcing och Indiens situation är särskild problematisk med många grusbelagda vägar som inte klarar av belastningen av transporter, berättar Collins. Leveranssäkerhet och förtroende är viktiga faktorer vid beslut om sourcing, vilka får en direkt påverkan av Indiens dåliga infrastruktur menar Säll. Vidare anser han att Volvo Bussars låga volymer kan ses som ett hinder för att ett land specifikt för deras verksamhet, ska satsa på infrastruktur. Han förklarar dessutom att ett av de viktigaste kriterierna vid global sourcing är att leveranserna är i tid. Även Karlsson instämmer med Säll och poängterar att leveranssäkerhet är viktigast för Volvo Bussar eftersom att exempelvis kvalitetsbrister i viss mån inte behöver innebära produktionsstopp, då vissa artiklar kan bytas ut i efterhand.

Köp från utvecklingsländer ökar avstånd och därmed även komplexitet, kostnad och risker relaterade till **logistik** förklarar Säll. Längre avstånd innebär längre ledtider vilket resulterar i högre kapitalbindning och sämre leveranssäkerhet. I Indien blir logistiken extra problematisk eftersom byråkratiskt präglade tullar ofta försenar leveranser och skapar bristkostnader, fortsätter han att förklara. Han anser dessutom att det finns en **intern** risk som Volvo Bussar utsätts för då inköpsavdelningen strävar efter en reducerad enhetskostnad genom sourcing i Indien, men att logistikavdelningen då får ökade transporter. Globaliseringen har dessutom skapat en ofrivillig sourcing där inköpare endast ser på inköpspriset och glömmer kostnader relaterade till transport, anser Säll. Collins resonerar vidare i andra **kostnadsrisker** förknippade med global sourcing och ser löneutvecklingen i Indien som en risk då den tenderar att öka i allt högre takt vid jämförelse av andra tillväxtländer.

Efterfrågan av bussar karaktäriseras av snabbt skiftande volymer, samt ett krav på kort leveranstid poängterar Lindqvist⁷. Han förklarar att den snabbt **skiftande efterfrågan** skapar problem vid prognostisering av lagernivåer och inköp, vilket vid globala sammanhang kan försvåras ytterligare på grund av långa ledtider. Säll klargör att det är svårt att göra bra prognoser eftersom orderkön är kort då kunderna oftast beställer i sista sekund och kräver snabba leveranser. Volvo Bussars leverantörer producerar utifrån företagets prognoser men eftersom de sällan är tillförlitliga skapas problem när variationen i efterfrågan är hög och flexibiliteten i försörjningskedjan låg.

4.1.2 AQ Groups perspektiv

Enligt Pietrzak⁸ är de största riskerna med global sourcing de **kvalitetsproblem** som kan uppstå när tolkning av kvalitet skiljer sig globalt. Vidare berättar han att de indiska leverantörerna ofta tolkar kvalitetskrav på andra sätt än AQ Group, vilket gör att leverantörerna har svårt att tillgodose kvalitetskraven. Det som i Indien anses vara bra kvalitet kan vara långt under gränsen för vad västerländska företag accepterar. En utmaning är enligt Pietrzak att få leverantören till att **visa tidigare arbeten** som referens eller andra dokument som kan styrka deras kvalitet.

⁷ Johan Lindqvist global inköpschef Volvo Bussar, personlig intervju den 2 maj 2013.

⁸ Grzegorz Pietrzak inköpschef AQ Group, mejlintervju den 29 april 2013.

Rodarte⁹ beskriver att ett annat problem är att leverantörerna ofta producerar stora volymer till många olika kunder samtidigt, vilket medför att det ofta blir **förseningar** i leveranser när produktionen till en annan kund strular. Han fortsätter sedan berätta att kvalitetskontroller vid leveranser ofta är bristfälliga, trots att det förekommer produktkopior och produkter av undermålig kvalitet. Vidare berättar Ahrngren¹⁰ att komponenter med identifierade kvalitetsproblem skickas tillbaka till leverantören för omarbetning, vilket ofta medför en ökad kostnad för AQ Group.

Indiens **infrastruktur** orsakar ofta förseningar förklarar Ahrngren, och Axéll¹¹ håller med samt beskriver att Indiens transportnätverk är så undermåligt att det förhindrar effektiv logistik. En annan risk med global sourcing i Indien är enligt Björk¹² de **osäkra ledtider** som uppkommer på grund av långa transportavstånd och byråkratisk tullhantering. I de flesta fall transporteras produkter från Indien till Europa med sjöfart, vilket innebär stor kapitalbindning och negativ inverkan på flexibiliteten. Ett annat **logistikproblem** är enligt Axéll de dyra flygkostnaderna som uppkommer när komponenterna måste flygas till Europa för att undvika stopp i produktionen. Ytterligare ett problemområde inom logistiken är den **skaderisk** varorna utsätts för under transport, vilket gör att det tillkommer **kostnader** för det material som ska skydda godset.

Pietrzak beskriver att kommunikationen mellan AQ Group och indiska leverantörer kan vara komplicerad, dels på grund av språkskillnader men också på grund utav de **kulturella och beteendemässiga** skillnaderna. Den västerländska affärskulturen präglas av realitet, medan den indiska affärskulturen karaktäriseras av att överskatta förmågan av företaget. Skillnaderna i tankesättet kan vid kontraktering enligt Pietrzak skapa problem och missuppfattningar. Vidare konstaterar Axéll även risker inom Indiens **politik**, så som immateriella rättigheter, korruption och lönekostnader. Pietrzak beskriver att Indiens löneutveckling skiljer sig från andra tillväxtmarknader eftersom den tenderar i att öka snabbare. **Avtalstvister** är något som Pietrzak lägger stor vikt vid och oenigheterna uppstår ofta på grund av bristfällig kommunikation. Avtal i Indien skiljer sig från den europeiska avtalskulturen på så sätt att västerländska företag ofta tvingas betala 100 procent i

⁹ Alejandro Rodarte VD AQ Wiring Systems SA de CV, mejlintervju den 29 april 2013.

¹⁰ James Ahrngren VD AQ Electric Suzhou Co. Ltd, mejlintervju den 3 maj 2013.

¹¹ Per Axéll VD AQ Wiring Systems AS, personlig intervju den 9 maj 2013.

¹² Andreas Björk VD AQ Mechanical & Electrical Manufacturing India Pvt, mejlintervju den 22 april 2013.

förskottsbetalning till den indiska leverantören, vilket skapar en svår situation vid eventuella problem samt ökar riskerna för köparen. Enligt Ahrngren måste produktspecifikationen vid avtalen till de indiska leverantörerna vara extra tydlig för att sourcingen ska lyckas. En annan risk som uppkommer vid sourcing i Indien är den **interna oenigheten** som finns mellan logistikavdelningen och inköpsavdelningen berättar Axéll. Det finns en intressekonflikt mellan sänkta inköpskostnader och mål om högre kapitalomsättning som blir extra påtaglig i Indien på grund av låga löner, byråkratisk tullhantering och långa ledtider.

Den största anledningen till att AQ Group väljer att sourca på global nivå är på grund av den risk som föreligger i att förlora sina kunder. Risker förekommer på grund av de krav på prissänkningar som föreligger från europeiska och amerikanska kunder, som blir allt svårare att infria utan global sourcing enligt Axéll. Ett problem för AQ Group är att västerländska kunder inte utför tillräckligt omfattande riskanalyser och priskriget som äger rum globalt har gjort att kopior på AQ Groups produkter säljs på tillväxtmarknader. Produktkopior skulle troligtvis inte funnits om AQ Group endast gjort lokala inköp, eftersom kontroll över ritningar och forskning generellt är lägre globalt. Hittills har inte AQ Group använt annat än originalprodukter men med ökat pristryck från kunder och asiatiska konkurrenter, så står företaget inför en stor utmaning som riskerar att skada **varumärket** berättar Axéll.

4.2 Strategi för hantering av risker och utmaningar vid sourcing i Indien

Kommande delkapitel redogör för hur Volvo Bussar och AQ Group hanterar olika risker och utmaningar förknippade med sourcing i Indien.

4.2.1 Volvo Bussars perspektiv

För att Volvo Bussar ska välja att sourca på en marknad som Indien så krävs det att riskerna premieras av höga marginaler, men det är även viktigt att poängtera att det även föreligger risker att inte sourca globalt resonerar Lindqvist. Han beskriver vidare att global sourcing är ett indirekt sätt att sänka kostnader, förbättra kvalitet och processer genom att konkurrensutsätta de leverantörer Volvo Bussar har idag.

Volvo Bussar har en global **sourcing-kommitté** som hanterar beslut om sourcing i exempelvis Indien förklarar Karlsson. I kommittén sitter personer från logistik, produktutveckling, produktion,

kvalitet och inköp. Kommittén stöttas också av lokalt representerade personer från Volvo Bussar, vilket gör att beslut därmed kan granskas utifrån både lokalt och globalt perspektiv berättar Karlsson. Att ha folk på plats i exempelvis Indien är ett sätt att identifiera och förhindra risker, samtidigt som det är viktigt att **följa utvecklingen** i världen såsom finanskriser och förändringar, tillägger Karlsson. Det är viktigt att nya sourcing-beslut beräknas efter en total kostnad, vilken motsvarar produktens kostnad då den anländer till fabrik, beskriver Säll. Han anser att de motstridande målen hos logistik och inköp nogga bör övervägas tillsammans med övriga avdelningar för att minska riskerna vid global sourcing.

Volvo Bussars sourcing-kommitté arbetar enligt en **global sourcing-process**, som utförs i åtta steg förklarar Karlsson. Han beskriver processen från företagets behov av en ny artikel, produktspecifikation, vidare till utvärdering av potentiella leverantörer följt av urval och förhandling. När samtliga leverantörer, nya och etablerade är utvalda, skickas en anbudsfrågan där Volvo Bussar sedan väljer den mest lämpade partnern. Enligt Lindqvist är den globala sourcing-processen en del av den klassiska **inköpsprocessen**, som även denna är väldigt viktig förklarar han. Vidare anser han att **produktspecifikationen** är en viktig del av processen eftersom indiska leverantörer inte ska tillhandahålla en mer avancerad produkt än vad marknaden är beredd att betala. Volvo Bussar hanterar delvis riskerna på tillväxtmarknader genom att eftersträva **långa kontrakt** och i Indien är det extra viktigt eftersom landets utveckling går snabbt, förklarar Lindqvist. Den snabba utvecklingen kan på lång sikt göra att indiska leverantörer blir mindre intresserade av att exportera sina komponenter till Volvo Bussar på grund av att det växer fram en alltmer attraktiv inhemsk marknad med stark efterfråga.

Utöver kontraktrisken finns det **specifika artiklar** som lämpar sig bättre för global sourcing än andra anser Säll. Han förklarar att risker med global sourcing kan hanteras genom att endast sourca produkter som är lättviktade och volymanpassade eftersom Volvo Bussar på så sätt undviker höga transportkostnader. Vidare beskriver Säll att risker ökar då ändringsfrekventa komponenter, som vid brist kan stanna produktionen, sourcas från långa avstånd som Indien. Materialbrister kan dock ofta hanteras genom att eftermontera de komponenter som saknats vid produktionstillfället. Det är också relevant att utvärdera var den stora kostnaden i produkten finns

eftersom en hög personalkostnad i förhållande till produktens värde gör produkten attraktiv att sourca på tillväxtmarknader på grund av låga löner, anser Lindqvist.

Volvo Bussar följer Volvokoncernens gemensamma logistikpolicys som innehåller krav på leverantörerna. Kraven innebär bland annat att de måste kunna leverera till Volvo Bussar inom tre dagar med normal transport, samt inom 24 timmar vid akuta behov beskriver Michel. Korta ledtider kan därmed hantera risker relaterade till flexibilitetsproblem, kvalitetsproblem eller leveransproblem orsakade av exempelvis strejker och tullar. Kraven gör att många leverantörer bygger **hubbar** i närheten av Volvo Bussars fabriker, beskriver Säll. Vidare förklarar Säll att varje hubb måste ha ett förutbestämt **säkerhetslager**, vilket leverantörerna ansvarar för. Han fortsätter att berätta att Volvo Bussar hanterar tullproblem och skattetekniska utmaningar genom att skicka standardiserade **busskit** från Sverige till Indien och vice versa för att sedan packas upp och produceras klart.

Valutarisker kan enligt Michel undvikas genom att Volvo Bussar sourcar i ett land där de också bedriver försäljning, vilket därmed innebär att **inköp och försäljning kan ske i samma valuta** och på så sätt eliminera valutaförluster förklarar Säll. Karlsson instämmer med att förklara att **lokal sourcing** är en strategi som motverkar de flesta av riskerna identifierade vid global sourcing, exempelvis leverans eller valutarelaterade. Han förklarar att Volvo Bussar tillämpar lokal sourcing vid alla situationer det anses mer fördelaktigt än global sourcing, men att det inte sker utan andra relaterade risker och hot. För att ytterligare undvika valutavariationer skriver Volvo Bussar normalt sett **inte några valutaklausuler** i länder som Indien, vilket blir ett sätt att undvika valutaförluster beskriver Lindqvist. **Prognoser** är också ett sätt att minska osäkerhet och risker i en försörjningskedja förklarar Karlsson. Volvo Bussar uppdaterar således sina årliga prognoser till sina leverantörer veckovis fortsätter han berätta. Vidare förklarar Säll att de även kan minska riskerna med leverantörsproblem genom att använda samma leverantörer som de övriga företagen i Volvokoncernen och då få en ökad kännedom om **historiska prestationer**.

Ett sätt att hantera kontrollrisker relaterade till kvalitet och varumärke är att **tillsammans med leverantörer utveckla nya produkter** förklarar Lindqvist. Fördelen med en gemensam framtagning av produkter är att Volvo Bussar minskar risker relaterade till spridning av immateriella tillgångar, eftersom det då blir relevant för leverantören att hålla produktutvecklingen inom sitt företag. En

annan aspekt är att risken för kopiering minskar eftersom komponenten blir unikt användbar i en viss modell tillägger Lindqvist. Han fortsätter med att förklara att **multipel sourcing** också är en strategi för att hantera risker, eftersom samma artikel då tillverkas hos fler än en leverantör. Lindqvist understryker dock att denna strategi är kostsam på grund av tillkommande transportkostnader och att Volvo Bussars låga volymer gör att strategin sällan är tillämpbar, eftersom lägre kvantitet ger ett mindre förhandlingsutrymme. Säll förklarar att om Volvo vill öka försäljning genom penetrering av ett nytt segment, så kan risker relaterade till varumärket hanteras genom ett nytt **varumärke** (second brand).

Risker går att mäta men verkligheten är allt för komplex för att kunna ha en strukturerad riskbedömning förklarar Lindqvist. Han fortsätter att beskriva att uppskattning sker genom att **mäta** risker inom exempelvis kvalitet, kostnader och leveransprecision. Det är sourcing-kommittén som ansvarar för att utvärdera risker och för att göra detta används delvis Volvo Bussars utvärderingsmodell av leverantörer. Modellen **utvärderar och poängsätter leverantörerna** utifrån tidigare erfarenheter och finansiella nyckeltal, vilket gör det möjligt att jämföra olika leverantörer förklarar Sagare. Han beskriver vidare att leverantörerna även poängsätts i inköpsprocessen, vilket gör det möjligt att konkret jämföra leverantörernas prestationer och erfarenheter. För att mäta kvalitet, leverans och kvantitet används **PPM (part per million)** förklarar Sagare. Han beskriver verktyget som ett sätt att bedöma och anmärka på artiklar som inte uppnår kontraktets krav.

Karlsson beskriver att **kvalitet- och kvantitetskontroller** oftare genomförs i början av en ny affär. Om ett fel identifieras ställs krav på att leverantören inom en bestämd tid ska agera och komma med en lösning, för att problemet ska undvikas i fortsättningen. Karlsson förklarar vidare att kameror i produktionen är ett effektivt och användbart sätt att undvika och upptäcka brister. Det är också viktigt att genomföra **regelbundna leverantörsbesök** och vikten av kontroll ökar vid sourcing på en tillväxtmarknad som Indien anser Sagare. Lindqvist tillägger att sourcing-kommittén även övervakar risker genom kontinuerlig kontroll över **leverantörernas finansiella situation**, för att på så sätt undvika risker som leveranssvårigheter eller produktionsstopp. Enligt Michel arbetar Volvo Bussar regelbundet med riskhantering och vid sourcing på marknader såsom Indien görs specifika planer för hur riskerna kan undvikas.

4.2.2 AQ Groups perspektiv

För att hantera de risker och utmaningar som uppstår i samband med global sourcing så arbetar AQ Group bland annat med en ”steg for steg-strategi”, som är en **inköpsprocess** som används vid all sourcing, berättar Pietrzak. Vidare anser han även att många risker ökar vid sourcing på tillväxtmarknader, vilket gör processen än viktigare. Första steget består av att hitta potentiella leverantörer och huruvida de är potentiella eller inte styrs av **tidigare erfarenhet, certifieringar, kvalitet och kunskap**. När leverantörer valts ut skickas en anbudsfrågan för att hitta den mest lämpade partnern för uppdraget och det är viktigt att granska leverantörernas **produktspecifikationer** för att undvika vidare problem. Nästa steg är att utvärdera de olika leverantörerna genom att de skickar prover på komponenten samt att personliga besök hos leverantören genomförs. Pietrzak anser att utvärdering är extra viktigt vid global sourcing i ett land som Indien för att undvika risker och för att skapa en bra relation trots långa avstånd. Sista steget är förhandling samt kontraktering.

Vidare förklarar Pietrzak vikten av **buffertlager** för att säkra produktionsutnyttjande och han förklarar att det krävs **större säkerhetslager** vid global sourcing för att dels kunna hantera osäkra ledtider. I vissa tidsperioder används **två leverantörer** för samma komponent för att kunna säkerställa kvalitet, samt för att hantera leveransproblem vid övergång till en ny leverantör på en tillväxtmarknad.

För att effektivare hantera leverantörsproblem beskriver Axéll att de identifierar risker vid global sourcing genom ett standardiserat **utvärderingsverktyg, som övervakar alla leverantörer**. Att identifiera risker tidigt är viktigt eftersom det ofta förekommer lagerbrist och ojämna leveranstider förklarar Rodarte. Ahrngren nämner i samband med identifieringsprocessen att de leverantörer som har stor betydelse för produktionen utvärderas särskilt mycket för att kunna säkerställa ett tryggt samarbete och för att undvika osäkerheter i försörjningskedjan. Han beskriver dessutom att lokal kännedom och **personliga besök** underlättar granskning av parametrar så som kvalitet och arbetsförhållanden, vilket enligt Ahrngren är ett krav för att lyckas med global sourcing.

Exempel på viktiga delar att undersöka och ta del av hos leverantören är enligt Pietrzak; ägare, kvalitetssystem, referenskunder och ekonomisk situation. Riskerna utvärderas både utifrån ett

produkt- och leverantörsperspektiv, för att göra bedömningen av risker så bred som möjligt. Leverantörsrisker mäts utifrån en färdig mall, där leverantörens kapacitet utvärderas och granskas. Risker som bedöms utifrån produkter är bland annat efterfrågan, antal kunder och antal liknande produkter på marknaden.

AQ Group har utvecklat ett **kontrollsystem** vilket innebär att leverantörerna måste skicka lagerstatus på produkterna en gång i veckan, samt att leverantörerna är ansvariga för att hålla ett säkerhetslager för AQ Group, berättar Rodarte. Om resultatet från bedömningen av leverantören är svagt kan AQ Group även kräva att distributören, mellan leverantören och AQ Group ska lagerhålla två veckors materialbehov för att undvika materialbrist. Genom att **distributören lagerhåller** två veckors materialbehov så behöver inte AQ Group öka sina fabrikslager eller använda sig av egna hubbar förklarar Rodarte.

AQ Group skattar risker med global sourcing enligt ett **poängsystem** på en skala mellan ett och tio förklarar Ahrngren. Några exempel på risker som övervakas är enligt Axéll; leveranssäkerhet, kvalitetsprestation samt konkurrenskraft och då enligt en standardiserad process. Vid utvärdering tar AQ Group fram åtgärder för de brister som fått högst risktal, så att dessa kan undvikas framöver. Vidare förklarar Rodarte att riskerna kring global sourcing övervakas på olika sätt och för produktrelaterade risker så handlar det **om kontinuerlig övervakning** av kvalitet, för att tidigt hitta eventuella brister och kunna åtgärda dessa. Vid riskövervakning av leverantörerna används nyckeltal, så kallade **Key Performance Indicators**, för att mäta och utvärdera kvalitetsnivå, leveransprestation och produktionskostnader beskriver Rodarte. Dessutom måste leverantörerna förse AQ Group med **rapporter två gånger om året**, vilket gör att företaget kan kontrollera de globala leverantörernas situation, fortsätter han förklara.

Den största risken relaterad till global sourcing är enligt Björk logistikkostnader samt kapitalbindning, vilka för AQ Group till stor del går att undvika genom lokal sourcing. AQ Group väljer att hantera riskerna genom att arbeta dels globalt men dessutom även **sourca lokalt**. Detta skapar möjligheter att utnyttja prisskillnader på material genom att ha den globalt prisledande leverantörens prisnivå som riktlinje, samt att undvika risker relaterade till leveranser berättar Ahrngren.

För att hantera de interna oenigheterna kring global sourcing så som kostnadskonflikter mellan inköpsavdelningen och logistikavdelning så diskuteras problemen i **ledningsgruppen**. Genom att hantera konflikten i ledningsgruppen, som består av representanter från de olika avdelningarna, så finns det möjlighet att uppnå en gemensam lösning förklarar Axéll.

5. Analys

I följande kapitel kommer AQ Groups och Volvo Bussars perspektiv på risker och utmaningar, samt företagets strategi för att hantera dem att jämföras med varandra och med den teoretiska referensramen.

5.1 Risker och utmaningar vid global sourcing

Kvalitetsproblem är en uppmärksammas risk vid global sourcing på tillväxtländer, både bland respondenterna och inom den teoretiska referensramen. Tse et al. (2011) beskriver att uppkomsten av återkallade produkter på grund av kvalitetsbrister har fördubblats under de senaste fem åren och att industribolag som använder sig av global sourcing är särskilt sårbara för kvalitetsproblem. Teorin stämmer väl överens med både Volvo Bussars och AQ Groups antydning till hur de upplever sourcing i Indien. Respondenterna poängterar att tolkningen av produktkvalitet kan skilja sig markant mellan dem och de indiska leverantörerna, speciellt om kommunikationen varit otillräcklig vilket då kan vara en av anledningarna till att återkallade produkter inom industrin har fördubblats under de senaste åren.

Vidare skriver Tse et al. (2011) om att uppkomna kvalitetsbrister får som mest negativ inverkan på väletablerade **varumärken**, och att fordonsindustrin är en bransch där varumärket skadas särskilt mycket vid kvalitetsfel. Risk för att försämra varumärket är något som båda företagen fruktar och deras varumärken står båda för hög kvalitet, inte minst då AQ Group har ordet kvalitet i sitt företagsnamn och Volvokoncernens har kvalitet som ett av sina tre kärnvärden.

Risk att **kostnader** ska öka vid global sourcing är något som både företagen och teorin beskriver som hotfullt. Det finns många risker kopplade till kostnader och de mest omtalade vid global sourcing är enligt referensramen lagerkostnader (Callioni et al. 2005), valutaförluster (Holweg, Reichhart & Hong 2011) och logistikkostnader (Zeng & Rossetti 2003), vilka också respondenterna förmedlar som viktiga. AQ Group beskriver bland annat att flygtransporter är en del av deras logistikkostnader men detta är inte något som Volvo Bussar väljer att framföra, vilket kan förklaras av att Volvo Bussar använder närliggande hubbar. **Kapitalbindningen** vid sourcing ifrån Indien blir för både AQ Group och Volvo Bussar ofta hög på grund av tullar som försenar leveranser samt att ledtiderna ofta blir långa. Volvo Bussar förklarar även att **försenade leveranser** kan skapa

bristkostnader vid produktionen, vilket varken nämns i den teoretiska referensramen eller av AQ Group. En annan kostnadsrisk som de båda företagen beskriver är att arbetskraftskostnaderna i Indien tenderar att öka i snabbare takt än på andra tillväxtmarknader. AQ Group nämner även materialskydd som en framträdande kostnad som kan uppkomma vid sourcing ifrån Indien, men varken intervjupersonerna på Volvo Bussar eller den teoretiska referensramen nämner denna kostnad.

Volvo Bussar och AQ Group anser att Indiens **infrastruktur** är ett problem för deras sourcing i landet, vilket stämmer överens med Singhal, Newell och Nguyen (2011), som beskriver Indiens infrastruktur som mycket problematisk. Volvo Bussar ser dålig infrastruktur i Indien som ett problem som i sin tur påverkar risker såsom minskad leveranssäkerhet, ökad kapitalbindning och produktionsstopp likt ett dominospel.

Både Kotabe och Murray (2004) och Volvo Bussar ser **valutavariation** som ett problem vid handel på tillväxtmarknader då priset på komponenter stigit kraftigt, delvis på grund av inflation. Till skillnad mot teorin och Volvo Bussar är inte valutavariation något som AQ Group i dagsläget väljer att nämna som ett problem vid sourcing från Indien. En annan riskaspekt som Kotabe och Murray (2004) framhäver är **osäkerhet i efterfrågan**, vilket alltid skapat problem för multinationella företag och Volvo Bussar är inget undantag. Flera respondenter från Volvo Bussar ser osäkerhet i efterfrågan som ett problem vid prognostisering av lagernivåer och inköp, medan ingen av respondenterna från AQ Group diskuterar variation i efterfrågan som en risk.

Kultur är något som både Kotabe och Mudambi (2009) och respondenterna ser som riskfullt vid global sourcing. Kotabe och Mudambi (2009) menar att kulturellt avstånd kan bli en viktig aspekt vid val av sourcing-lokalisering då olika språk, normer och kulturer kan skapa både relationsproblem och missuppfattningar, vilket är något både företagen också diskuterar som problematiskt i Indien. De kulturella skillnaderna blir för båda företagen synliga då den indiska företagskulturen ofta präglas av överskattning, vilket inte stämmer överens med den västerländska företagskulturen som enligt AQ Group karaktäriseras av realitet. Skillnader i förhandlings- och avtalskultur är ytterligare en risk som både AQ Group och Volvo Bussar poängterar vid intervjuerna. Företagen väljer dock att framföra olika risker, då Volvo Bussar betonar utmaningen med att det är många människor inblandade vid förhandlingar samt tradition

av korta avtal, medan AQ Group väljer att understryka förskottsbetalningar och missförstånd som utmärkande risker.

Politiska faktorer är enligt Oke, Maltz och Christiansen (2009) viktiga att analysera och bevaka eftersom politisk instabilitet kan ge konsekvenser så som högre transaktionskostnader, otillförlitliga leveranser och lägre leveransprecision, vilka även är problem som respondenterna riktar uppmärksamhet mot. De otillförlitliga leveranserna som teorin beskriver är något som både AQ Group och Volvo Bussar drabbats av i Indien. Enligt de både företagen uppstår leveransproblem dels på grund av byråkrati vid tullhantering och Volvo Bussar nämner även personalstrejk som bakomliggande faktor, vilket också är en politisk aspekt. En annan politisk risk som endast Volvo Bussar beskriver är att det i vissa länder förekommer krav på att en viss procent av produkten ska vara inhemskt producerat vid försäljning i landet.

En utmaning som Andersson och Markides (2007) och AQ Group lyfter fram är den **undermåliga hanteringen av data** som råder på tillväxtmarknader, vilket skapar problem när nya leverantörer ska väljas. En annan risk som identifierats av båda företagen men inte av teorin, är den **interna oenigheten** som uppstår vid global sourcing. Den interna konflikten som uppstår inom företagen finns mellan inköpsavdelningen och logistikavdelningen. På Volvo Bussar uppstår oenigheten när inköpsavdelningen vill reducera enhetskostnaden genom inköp i exempelvis Indien medan logistikavdelningen vill minimera långväga sourcing. Inom AQ Group finns den interna konflikten mellan sänkta inköpskostnader och mål om högre kapitalomsättning.

Terrorattacker, finanskriser och naturkatastrofer är opåverkbara risker som enligt Manuj (2013) kan ändra förutsättningarna för global sourcing, men det är ingenting som varken respondenter från Volvo Bussar eller AQ Group har valt att nämna som risker under global sourcing. Enligt Hoskisson et al. (2000) är **korruption** ett vanligt förekommande problem på tillväxtmarknader, vilket överensstämmer väl med AQ Groups resonemang, som anser att korruption är ett problem på den indiska marknaden. Korruption är dock inget problem som Volvo Bussar valt att ta upp under någon av intervjuerna.

Nedan finns en sammanställning av de risker som identifieras i den teoretiska referensramen samt i resultatet. Vänligen notera att vissa risker kategoriserats inom ett övergripande område, då det annars blivit för svåröverskådligt och fragmentariskt.

Tabell 1: Risker med global sourcing

Källa: Egen

Risker	Teoretisk referensram	Volvo Bussar	AQ Group
Kvalitet	X	X	X
Infrastruktur	X	X	X
Logistik	X	X	X
Leverans	X	X	X
Kostnad	X	X	X
Politik	X	X	X
Kultur	X	X	X
Varumärke	X	X	X
Opåverkbara risker (terror, naturkatastrofer mm)	X		
Valutavariation	X	X	
Osäker efterfråga	X	X	
Interna konflikter		X	X
Korruption	X		X
Ekonomisk osäkerhet		X	

Som framgår av tabellen ovan finns en god överensstämmelse mellan teori och fallstudiens företag, dock med några undantag som framgår av tabellen. Vissa risker som enbart ett av företagen valt att beskriva, som exempelvis korruption, kan även finnas med inom politisk osäkerhet. Det gör att skillnaderna mellan företagens resultat är väldigt liten. Interna konflikter är en utmärkande risk som finns hos både företagen men inte i den teoretiska referensramen.

5.2 Hantering av risker och utmaningar vid global sourcing

Följande del kommer att belysa Volvo Bussars och AQ Groups metoder och strategier för att identifiera, hantera, mäta samt övervaka risker och utmaningar förknippade med sourcing i Indien.

5.2.1 Inköpsprocessen

Instämmande med tidigare forskning anser både Volvo Bussar och AQ Group att valet av leverantör är centralt vid hantering av risker relaterade till global sourcing, inte minst på den indiska marknaden. Företagen anser precis som Oke, Maltz och Christiansen (2009) att leverantören påverkar faktorer som produktkvalitet, kostnader och konkurrenskraft med mera.

Ett vanligt sätt att hantera val av leverantör är enligt Chiara och Spena (2011) att följa en väl integrerad och strukturerad **inköpsprocess** (se figur 2), vilket enligt studiens resultat överensstämmer väl med företagets strategier.



Figur 2: Inköpsprocessen. Källa: Egen omarbetad efter Chiara & Spena (2011)

Utöver inköpsprocessen beskriver Volvo Bussar även att de arbetar i en **sourcing-kommitté**, med uppgift att granska och utvärdera risker särskilt förknippade till global sourcing, inte minst på tillväxtmarknader. Personerna i kommittén representerar olika avdelningar som inköp, logistik och produktion med mera, vilket gör att varje nytt sourcing-beslut granskas utifrån ett brett perspektiv. Trots att AQ Group anser att riskerna förknippade med global sourcing är betydligt högre än vid lokal sourcing, så använder de till skillnad från Volvo Bussar en standardiserad

inköpsprocess oavsett var köpet utförs. Båda företagens **utvärderingsprocesser** för leverantörer stämmer väl överens med varandra, då de anser att leverantörer bör granskas utifrån bland annat erfarenhet och certifikat, precis som även Oke, Maltz och Christiansen (2009) beskriver.

För att få en objektiv uppfattning av den nya leverantören och hitta den mest lämpade affärspartner så anser båda företagen instämmande med Chiara och Spena (2011) att det är viktigt med **besök** och personlig bedömning. En personlig kontakt innebär inte enbart en bättre relation utan dessutom ökar förståelsen för **produktspecifikationen** menar Lyles et al. (2008), vilken båda företagen anser är viktigt för artikelns kvalitet samt övriga faktorer. Volvo Bussar förklarar att specifikationen fungerar som ett styrkort för vad leverantören ska prestera och de anser tillsammans med AQ Group att det är speciellt viktigt i Indien. Anledningen till att produktspecifikationen är särskilt betydelsefull vid sourcing i Indien är på grund utav att indiska leverantörer tenderar att överskatta sin förmåga, anser AQ Group. Volvo Bussar förtydligar att produktspecifikationen ska se till att leverantörerna inte producerar mer än vad marknaden är villig att betala för. AQ Group anser dessutom att brister i specifikationen är en av de vanligaste anledningarna till att sourcing i tillväxtländer misslyckas.

5.2.2 Kontrakt och samarbete

Enligt respondenter från Volvo Bussar så skiljer sig Indiens leverantörer från övriga leverantörer i tillväxtländer, eftersom att de föredrar att använda korta **kontrakt** och förskottsbetalning. Volvo Bussar anser att de korta kontrakten utgör en risk eftersom att företaget oftare ställs inför nya förhandlingar och utsätts därmed mer regelbundet för förhandlingsrelaterade risker. Enligt Volvo Bussar är risken extra stor vid sourcing på tillväxtmarknader, eftersom att **avtalen** då tenderar att försämras i takt med att landet utvecklas. En förklaring till detta är att den lokala efterfrågan ökar i takt med att tillväxtländerna utvecklas och det konkurrensutsätter företag som sourcar från västvärlden. Ovanstående risk är särskilt hög i Indien anser Shah (2012), som beskriver att landet anses vara en av världens snabbast växande ekonomier.

Vidare beskriver Volvo Bussars och AQ Groups respondenter att varumärket kan skadas av riskerna global sourcing medför, vilket överensstämmer med Tse et al. (2011). Volvo Bussar förklarar att de kan hantera riskbilderna genom att tillsammans med sina leverantörer, utveckla och producera **unika komponenter** till bussarna. Gemensam produktutveckling är enligt Tse et al.

(2011) ett bra sätt att hantera riskerna på och företaget kan på så vis undvika eventuell kopiering av artiklar eller försäljning till konkurrenter, vilket AQ Group poängterat som riskfaktor. Företagen hanterar dessutom risker relaterade till varumärket genom att ha bra **kvalitetskontroller** samt noga överväga **vilka komponenter** som sourcas globalt. Volvo Bussar beskriver att om de vill öka sin försäljning genom att nå ett större segment med lägre prisklass, så skulle de införa ett **second brand** , för att inte riskera sitt varumärkes kvalitetsrykte med mera. Respondenter från Volvo Bussar förklarar dessutom att ändringsfrekventa eller unika komponenter mer sällan sourcas i tillväxtländer, eftersom riskerna på dessa marknader tenderar att öka. Det är Volvos Bussars sourcing-kommitté som tar beslut om vilka komponenter som bör sourcas, dels utifrån ett kostnads- och logistikperspektiv.

5.2.3 Intern och extern kommunikation

Båda företagen anser att **intern och extern kommunikation** är viktig vid sourcing från tillväxtmarknader. Enligt Kotabe och Murray (2004) är kommunikation särskilt viktigt vid sourcing, eftersom det finns ett ökat krav på korta ledtider och genuin kvalitet, vilket ofta resulterar i problem. Företagens argumentation går helt i linje med Christopher och Peck (2004) som förklarar att extern kommunikation såsom en **integrerad försörjningskedja** är en förutsättning för att kunna hantera nya marknadsplatser på ett effektivt och lönsamt sätt.

Volvo Bussar och AQ Group identifierar en intern risk vid global sourcing genom att förklarar att konflikter kan uppstå då sourcing på tillväxtmarknader innebär en reducerad inköpskostnad i utbyte mot ökade transportavstånd. AQ Group beskriver att de hanterar interna konflikter i en samlad **ledningsgrupp** och Volvo Bussar arbetar på samma sätt i en **sourcing-kommitté** . Företagens hantering av interna risker innebär att inköp och logistik, i samarbete med övriga inblandade avdelningar gemensamt beslutar om sourcing. Beslutet fastställs dels utifrån en policy om att **kostnadsbesparingen måste överstiga de risker och utmaningar** som kan tänkas uppstå. Enligt AQ Group hanteras kommunikation och övriga externa risker i den globala försörjningskedjan med extra **utvärdering och kontroller** vid leverantör- och produktval. Volvo Bussar har samma hanteringsätt som AQ Group och beskriver även att de hanterar osäkerhet genom att kontinuerligt uppdatera **prognoser** till sina leverantörer och övriga intressenter. Båda företagen beskriver dessutom att risker minskas genom ett **ökat samarbete** med leverantörerna,

dels eftersom bra kommunikation minskar risker för missförstånd. AQ Groups och Volvo Bussars resonemang går helt i linje med Oshri et al. (2009) som förklarar att en framgångsrik sourcing-strategi innebär mycket mer än effektivisering och kostnadsreducering.

5.2.4 Lager

Båda företagen beskriver att de ökar sina **säkerhetslager** vid global sourcing och enligt Zsidisin, Melnyk och Ragatz (2005) är detta ett vanligt fenomen för hantering av risker. Utöver extra lager har Volvo Bussar en policy som innebär att leverantörerna ska kunna leverera en normal transport inom tre dagar och en mer kritisk inom 24 timmar, vilket innebär att indiska leverantörer måste bygga **hubbar** i närheten av fabrikerna. AQ Group hanterar risken på ett likvärdigt sätt då de kräver att distributören har ett **buffertlager** för minst två veckors efterfrågad kvantitet, samt att leverantörerna ska ha **säkerhetslager**. Företagen anser instämmande med Christopher et al. (2011) att ökade ledtider och längre transportavstånd är den största anledningen till högre lagernivåer, men de förklarar även att hubbar och buffertlager är en metod för att hantera flexibilitetsproblem, kvalitetsproblem och politisk osäkerhet. Volvo Bussar förklarar också att tullar och skatter är ett problem förknippat med sourcing i bland annat Indien och de hanterar detta med speciellt ihopsatta **busskit** bestående av olika artiklar.

5.2.5 Lokal och multipel sourcing

För att minimera risker relaterade till politik och logistik vid sourcing från Indien, så är **lokal sourcing** ett alternativ som båda företagen beskriver. Lokal sourcing är inte enbart en metod för att uppfylla lokala kravkriterier utan dessutom är det ett sätt att undvika tullar och minimera kostnader, enligt företagen såväl som Ivarsson och Alvstam (2005). Både AQ Group och Volvo Bussar beskriver att lokal sourcing är ett sätt att hantera och eliminera risker och enligt tidigare studier associeras denna strategi även med fördelar som närhet, flexibilitet och leveranssäkerhet (Wei et al. 2012), vilket även företagen anser. Christopher et al. (2011) beskriver att ledtider, transportavstånd och logistikkostnader reduceras då inköp och produktion sker i samma land, vilket är i enighet med respondenternas svar. Enligt Volvo Bussar är även valutarisker en faktor som går att undvika vid lokal sourcing, vilket ligger i linje med det Kotabe och Murray (2004) förklarar. Båda företagen anser dock instämmande med Cantwell och Mudambi (2005), att global sourcing är ett sätt att nyttja globala prisskillnader på material och arbetskostnader som

därigenom möjliggör volymexpansion. Vidare innebär global sourcing även att Volvo Bussar och AQ Group kan öka pressen på leverantörer i väst genom att redovisa anbudsförslag från Asien och därmed uppnå bättre förhandlingsutrymmen. Av dessa orsaker anser respondenterna att lokal sourcing är en metod som hanterar många risker förknippade med global sourcing, men, men de beskriver dessutom att global sourcing är oundvikligt för konkurrenssituationen idag.

Enligt Manuj (2013) kan **multipl sourcing** minska både interna och externa problem eftersom samma artikel köps från mer än en leverantör (Yang, Aydyn, Babich & Beil 2009). Volvo Bussar anser likt ovanstående författare att multipl sourcing är en välfungerande strategi, men de anser att metoden är kostsamt och lönar sig således i högre grad för företag med högre inköpsvolym. AQ Group anser att multipl sourcing kan användas vid en övergångsfas mellan nya och etablerade leverantörer, som ett sätt att undvika eventuella risker förknippade med den nya affärspartner. Dessutom beskriver de i mening med Manju (2013) att multipl sourcing kan användas vid ett ökat behov av kvalitet- och kvantitetskontroller, då fler leverantörer av samma artikel kan ansvara för mindre volymer. Företagen poängterar dock att multipl sourcing medför fler transporter vilket kan orsaka ökade interna risker i form av komplikationer för logistikavdelningen, samt att strategin är för kostsam för att bedriva på sikt.

5.2.6 Bedömning och övervakning av risker

Riskhantering kan enligt Hallikas et al. (2004) delas in i olika faser där **identifiering** följs av **bedömning, hantering och övervakning**. Båda företagen anser att alla moment är viktiga och de förklarar att övervakning och bedömning är extra viktigt vid global sourcing eftersom fler risker då tenderar att uppstå. Volvo Bussar **skiljer på risker** relaterade till kvalitet, kostnader eller leveranser för att lättare hantera samt övervaka dem och AQ Group arbetar på ett likvärdigt sätt med produkt- och leverantörsrisker. Företagen menar att produktrelaterade utmaningar främst omfattar kvalitet och att dessa risker motverkas genom att ha **kontinuerliga kontroller**. Att dela upp risker är en vanligt förekommande strategi enligt Stanojevic et al. (2013), som i linje med företagen anser att det underlättar samt motverkar riskernas uppkomst och spridning.

För att kunna övervaka och mäta risker används enligt Stanojevic et al. (2013) **nyckeltal**, så kallade Key Performance Indicators och AQ Group förklarar att nyckeltalen för dem främst bedömer kvalitetsnivå, produktionskostnader och leveransprestation. Företaget förtydligar även att de

bedömer risker relaterade till produkternas efterfrågan, kvantitet och kundkrets, vilka alla är faktorer som kan få en påverkan på efterfrågan enligt (Manuj & Mentzer 2008). Volvo Bussar använder precis som AQ Group en form av nyckeltal, men istället för KPI så beräknar de **andelen fel** i PPM (parts per million) inom exempelvis kvalitet, kvantitet och leveransprestation.

Vidare beskriver båda företagen att de i samband med leverantörsväl **poängsätter** potentiella leverantörer för att välja den mest lämpade, vilket enligt teorin är mycket viktigt för att lyckas med sourcing (Oke, Maltz & Christiansen 2009). AQ Group poängsätter sina leverantörer på en skala ett till tio där några av faktorerna som utvärderas är leveranssäkerhet, kvalitetsprestation och konkurrenskraft. Volvo Bussar beskriver en liknande process där de poängsätter leverantörer för att i urvalsprocessen välja den som anses ha minst risker och störst potential. Båda företagen förklarar att de använder sig utav standardiserade modeller vilket innebär att de inte har specifika modeller för poängsättning vid sourcing i Indien, men de förklarar instämmande med Oke, Maltz och Christiansen (2009) att kostnader, kvalitet och tillförlitlighet är primära utvärderingskriterier vid sourcing-beslut i tillväxtländerna.

Enligt Jorion (2010) finns det **finansiella bedömningsverktyg** som gör det möjligt att tillsammans med poängsättning, kunna jämföra olika leverantörer och beslutsunderlag. Volvo Bussar förklarar att deras sourcing-kommitté kontinuerligt **kontrollerar** leverantörernas finansiella situation för att undvika risker såsom leveransbrist och leveransstopp. AQ Group utvärderar också sina leverantörer kontinuerligt, dels med övervakning samt att företaget vid två tillfällen om året kräver **lägesrapporter** från sina leverantörer.

Enligt Kotabe et al. (2004) är det viktigt att ha **lokalkännedom** vid sourcing på nya marknader, dels för att förstå nationella lagar, regler och normer, samt för att kunna hantera dem. Enligt Volvo Bussar och AQ Group har de alltid **personal på plats** vid ett nytt sourcing-beslut eftersom båda företagen anser att det är viktigt att göra en ordentlig utvärdering vid val av leverantör. Volvo Bussar anser dessutom att det är viktigt att regelbundet **följa utvecklingen** i världen genom media och andra kanaler, vilket överensstämmer med Freeman och Kunreuther (2002) som anser att opåverkbara risker som terrorattacker eller naturkatastrofer kan få konsekvenser för företagen.

Volvo Bussar förklarar att då de identifierar ett fel på en artikel, vilket är leverantörens ansvar så **kontaktas leverantören** via gemensamma datasystem, för att inom ett bestämt tidsfönster återkomma med förslag på åtgärd och förbättring. AQ Group beskriver en liknande kommunikation med sina leverantörer, och de poängterar att systemen förenklar och effektiviserar **kommunikation** och uppföljning, vilket även styrks av Blackhurst, Scheibe och Johnson (2008) som beskriver att **IT-system** kan öka chansen att upptäcka och motverka risker. Många av Volvo Bussars leverantörer väljer dessutom att använda **kameror** i produktionen då denna typ av övervakning gör att bättre kvalitet uppnås och problem minimeras. Företagen beskriver en datakommunikation med leverantörer i Indien, vilket kan anses som självklart eftersom Oshri et al. (2009) beskriver att Indiens IT-utveckling är i framkant. Detta trots att Sahoo, Banwet och Momaya (2011) beskriver Indiens teknologiska utveckling som mycket bristfällig, i jämförelse med övriga tillväxtmarknader.

6. Slutsats

Följande kapitel redogör för de slutsatser som dragits utifrån studiens referensram, resultat- och analyskapitel, med utgångspunkt i uppsatsen syfte och problemdiskussion. Kapitlet avslutas därefter med rekommendationer för fortsatt forskning.

6.2 Slutsatser

Syftet med uppsatsen var att få en ökad kunskap och förståelse för de utmaningar och risker som företag inom fordonsindustrin ställs inför, vid global sourcing på tillväxtmarknader. Studien har fokuserat på Volvo Bussar och AQ Group för att undersöka hur de upplever, samt hanterar risker och utmaningar på tillväxtmarknaden Indien.

Vilka risker och utmaningar upplever Volvo Bussar och AQ Group vid sourcing i Indien?

Majoriteten av de risker och utmaningar som respondenterna från Volvo Bussar och AQ Group angav stämmer väl överens med varandra såväl som med den teoretiska referensramen. Riskerna som företagen och teorin valt att sakenligt beskriva är: ***kvalitet, infrastruktur, logistik, kostnader, kultur och politik***. Utifrån företagens överensstämmande svar gör vi ett antagande om att dessa risker är bland de främsta och vanligaste vid global sourcing, inte minst på en tillväxtmarknad som Indien. Utöver dessa risker så identifierades även riskområden som: ***varumärke, tullar, leveranser, ledtider, transporter, strejker, löner, korruption, valutafluktuation, ekonomisk osäkerhet, kapitalbindning, avtal, dokumentation och förhandling*** med flera. Vi anser att dessa risker och utmaningar går att gruppera in under någon av de tidigare nämnda riskgrupperna och för att förtydliga slutsatsen så har följande sammanställning gjorts, där vi valt att presentera de mest centrala riskområdena med relaterade riskfaktorer;

- **Kvalitet:** Varumärkesrisk.
- **Logistik och Infrastruktur:** Transport, leverans, ledtider och tullar.
- **Kostnad:** Kapitalbindning, valutafluktuation och ekonomisk osäkerhet.
- **Kultur:** Avtal, kommunikation, förhandlingar och dokumentationsbrist.
- **Politik:** Strejker, löner och korruption.
- **Övriga:** Opåverkbara risker, interna risker och osäkerhet i efterfrågan.

Utav de nämnda riskområdena så är det främst politik, kultur och infrastruktur som direkt anknyter till den indiska marknaden. Resterande risker inom kvalitet, logistik och kostnader anser vi därmed vara risker som uppstår vid all sourcing. Dock går det att anta att dessa kan uppfattas som särskilt svåra vid sourcing på tillväxtmarknader som Indien, eftersom företagen instämmande med referensramen beskrivit att riskerna då tenderar att öka.

Slutligen har två riskområden skiljt sig ifrån de övriga, då de endast beskrivits av antingen företagen eller av den teoretiska referensramen. **Opåverkbara risker** urskiljs enbart i teorin och dessa risker kan ge stora konsekvenser för multinationella företag som sourcar globalt. Opåverkbara risker kan dock förekomma vid all typ av internationell eller nationell handel, vilket gör att riskområdet inte anses aktuellt inom just vår undersökning. Det andra riskområdet är **interna risker**, vilket identifieras av företagen men inte av teorin. Denna risk utgör därmed en viktig del av studies resultat, eftersom den innebär att ett nytt riskområde identifierats inom fordonindustrin vid global sourcing på tillväxtmarknader. Studien har därmed resulterat i att finna en lucka i litteraturen, som med vår undersökning uppmärksammas för fortsatta studier.

Hur hanterar Volvo Bussar och AQ Group de risker och utmaningar de identifierar vid sourcing i Indien?

På samma sätt som företagen resonerat överensstämmande vid riskidentifieringen, så visar sig även en stor del av hantering och bedömning stämma väl överens. En förklaring till att hanteringen överensstämmer väl mellan företagen, samt den tidigare forskningen, tror vi bero på att vissa risker behandlas bäst utifrån särskilda tillvägagångssätt. Genom att sammanställa respondenternas svar har hanterings- och bedömningsmetoder identifierats, vilka sedan har grupperats under fyra områden. Tabellen beskriver företagets hanteringsstrategier under var och ett av områdena.

Tabell 2: Företagens bedömnings- och hanteringsstrategier för att undvika risker vid sourcing i Indien.

Källa: Egen

Hantering- och bedömningsstrategier	Volvo Bussar	AQ Group
Inköpsprocessen		
Val av leverantör	X	X
Produktionsspecifikation	X	X
Besök hos leverantör	X	X
Långa kontrakt	X	
Unika/ Speciella produkter	X	
Gemensam produktutveckling	X	
Kommunikation	X	X
Lager		
Buffertlager		X
Hubbar	X	
Bedömning		
Sourcing-kommitté	X	
Ledningsgrupp		X
Utvärdering/Kontroller	X	X
Poängsystem	X	X
Finansiell övervakning	X	
Nyckeltal (PPM/KPI)	X	X
Kvalitetskontroller	X	X
Tidigare erfarenhet	X	X
Lägesrapport		X
Uppdelning av risker	X	X
Övriga		
Prognoser	X	
Busskit	X	
Lokal sourcing	X	
Multipel sourcing	X	X
Kameror	X	
IT-verktyg	X	X
Följa utvecklingen globalt	X	

Utifrån den sammanställda tabellen ovan framgår det att AQ Group och Volvo Bussar tillämpar överensstämmande metoder för att hantera de risker som global sourcing på tillväxtmarknader medför. I vissa områden skiljer sig företagens tillvägagångssätt åt, men överlag är metoderna

likartade. De överensstämmande svaren syns inte minst då alla metoder, oavsett om båda företagen angett dem eller inte, går att gruppera in under samma typ av moment. Sammanfattningsvis har därmed studien inte enbart likställt risker och hanteringsstrategier med tidigare forskning, utan dessutom har den interna risken identifierats. Företagen anser båda att denna risk är viktig vid sourcing på tillväxtmarknader, vilket gör att vår studie resulterat i att upptäcka ett område som vidare forskning kan täcka. Betydelsen för forskning inom området anser vi vara av hög relevans, speciellt eftersom företagen påpekar att sourcingen medför en mängd risker, samtidigt som de är eniga om att det skulle vara en ännu större risk att inte sourca globalt. Med detta motiveras fortsatta studier inom global sourcing, inte minst för att undersöka mer kring den interna risk som upptäckts.

6.2 Fortsatt forskning

Följande avsnitt presenterar våra förslag på framtida forskning inom fallstudiens område.

Enligt respondenter från de båda företagen så har globaliseringen inte bara inneburit externa, utan även interna risker, vilket saknas i tidigare studier. Säll beskriver att konflikter mellan inköpsavdelningen och logistikavdelningen skapar en intern risk, eftersom avdelningarna arbetar mot två relativt motstridande mål. Konflikten är av hög relevans eftersom många nyare studier redogör för inköpsavdelningens växande position i företagen, samtidigt som logistikavdelningen möter allt högre krav på miljö och lägre kostnader. *Vilka interna risker upplevs och påverkar företag vid global sourcing?*

Det framgår i studier att kvalitet är nära relaterat till varumärke och det skulle vara intressant att veta mer om detta i samband med global sourcing. Volvo Bussar och AQ Group diskuterar att kvalitet är en kritisk faktor som kan skada företagets varumärke. Volvo Bussar för en diskussion kring hur de kan etablera sig i ett nytt och lägre segment på den indiska marknaden, utan att riskera att förstöra sitt varumärke. *Hur påverkas varumärket av global sourcing inom fordonsindustrin?*

AQ Group etablerade sig på den indiska marknaden snart efter att Volvo Bussar startat sin produktion i landet. Det skulle därmed vara intressant att undersöka hur makten ser ut hos

leverantörer när globala fordonstillverkare väljer att etablerar sig på en ny marknad. *Vilken makt har fordonstillverkarnas leverantörer vid sourcing och nyetablering på tillväxtmarknader?*

Referenser

Aqg.se (2013). Tillgänglig: <http://www.aqg.se> [2013-04-17 09:32]

Anderson, J. & Markides, C. (2007). Strategic innovation at the base of the pyramid. *Sloan Management Review*, Vol. 49, Iss. 1, pp. 83–88. [2013-04-16]

Blackhurst, J.V., Scheibe, K.P. & Johnson, D.J. (2008). Supplier risk assessment and monitoring for the automotive industry. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 38 Iss. 2, pp. 143 – 165. [2013-04-14]

Bloomberg.com (2013). Tillgänglig: <http://www.bloomberg.com/news/2010-04-20/bmw-to-halt-three-german-factories-as-ash-cloud-disrupts-supplies-of-parts.html> [2013-05-30 09:32]

Callioni, G., Montgros De, X., Slagmulder, R., Wassenhove Van, L.N. & Wright, L. (2005). Inventory-driven costs. *Harvard Business Review*, Vol. 83, Iss. 3, pp. 135-141. [2013-04-19]

Cantwell, J. & Mudambi, R. (2005). MNE competence-creating subsidiary mandates. *Strategic Management Journal*. Vol. 26, Iss. 12 pp. 1109–1128. [2013-04-07]

Chiara, A. & Spena, T.R. (2011). CSR strategy in multinational firms: on human resources, suppliers and community. *Journal of Global Responsibility*, Vol. 2 Iss. 1 pp. 60-74. [2013-05-03]

Christopher, M. & Peck, H. (2004). Building the Resilient Supply Chain. *International Journal of Logistics Management*, Vol. 15, Iss. 2, pp. 1 – 14. [2013-04-08]

Christopher, M., Mena, C., Khan, O. & Yurt, O. (2011). Approaches to managing global sourcing risk, Supply Chain Management. *An International Journal*, Vol. 16 Iss. 2, pp. 67 – 81. [2013-03-29]

Ekengren, A-M. & Hinnfors, J. (2012). *Uppsatshandboken, hur du lyckas med din uppsats*. Sweden: Studentlitteratur AB, Lund. pp. 68-84.

Fondmarknaden.se (2013). Kategori tillväxtmarknadsfonder. Tillgänglig: <http://www.fondmarknaden.se/fonder/Kategori/Tillvaxtmarknadsfonder.aspx> [2013-04-26 10:33]

Freeman, P.K. & Kunreuther, H. (2002). Environmental Risk Management for Developing Countries. *The Geneva Papers on Risk and Insurance* Vol. 27, Iss. 2, pp. 196-214. [2013-04-15]

Hallikas, J., Karvonen, I., Pulkkinen, U., Virolainen, V. M. & Tuominen, M. (2004). Risk management processes in supplier networks. *International Journal of Production Economics*, Vol. 90, Iss. 1, pp. 47–58. [2013-04-15]

Handfield, R.B. (1994). US Global Sourcing: Patterns of Development. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 14, Iss.6, pp. 40 – 51. [2013-04-19]

Herriott, R. E. & Firestone, W. A. (1983). Multisite Qualitative Policy Research. *Optimizing Description and Generalizability Educational researcher* Vol. 12, Iss. 2, pp. 14-19. [2013-04-16]

Hilt, M. A. (2006). Spotlight on strategic management. *Business Horizons*, Vol. 49, Iss. 5, pp. 349–352. [2013-04-15]

Holweg, M., Reichhart, A. & Hong, E. (2011). On risk and cost in global sourcing. *International Journal of Production Economics*, Vol. 131, Iss. 1, pp. 333–341. [2013-04-19]

Hoskisson, R.E., Eden, L., Lau, C.M., & Wright, M. (2000). Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal*, Vol. 43, Iss. 3, pp. 249-267. [2013-04-17]

Humphrey, J. (2003). Globalization and Supply chain networks: the auto industry in Brazil and India. *Global Networks*, Vol. 3, Iss. 2, pp. 121–141. [2013-04-16]

Ivarsson, I. & Alvstam, C.G. (2005). Technology transfer from TNC to local suppliers in developing countries: A study of AB Volvo's truck and bus plants in Brazil, China, India, and Mexico. *World Development*, Vol. 33, Iss. 8, pp. 1325–1344. [2013-03-29]

Jorion, P. (2010). Risk Management. *Annual Review of Financial Economics* Vol. 2, Iss. 1, pp. 347-365. [2013-04-14]

Kotabe, M. & Murray, J. Y. (2004). Global sourcing strategy and sustainable competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, Iss. 1, pp. 7–14. [2013-03-28]

Kotabe, M. & Mudambi, R. (2009). Global sourcing and value creation: Opportunities and challenges. *Journal of International Management*, Vol. 15, Iss. 2, pp. 121–125. [2013-03-29]

Landguiden.se (2013). Indien, Ekonomi. Tillgänglig;
<http://www.landguiden.se/Lander/Asien/Indien> [2013-04-18 10:28]

- Levary, R. (2007). Ranking foreign suppliers based on supply risk, *Supply Chain Management. An International Journal*, Vol. 12 Iss. 6, pp. 392 – 394. [2013-04-14]
- Li, Z. G., Murray, L.W. & Scott, D. (2000). Global Sourcing, Multiple Country-of-Origin Facets and Consumer Reactions. *Journal of Business Research*, Vol. 47, Iss. 2, pp. 121–133. [2013-05-02]
- Lockström, M. (2007). *Low-Cost Country Sourcing*. Deutscher Universitats-Verlag. pp. 143.
- Lyles, M.A., Flynn, B.B, & Frohlich, M.T. (2008). All supply chains don't flow through: understanding supply chain issues in product recalls. *Management and Organisation Review*, Vol. 4, Iss. 2, pp. 167-182 [2013-05-03]
- Manuj, I. (2013). Risk Management in Global Sourcing: Comparing the Business World and the Academic World. *Transportation Journal*, Vol. 52, Iss. 1, pp. 80-107. [2013-04-12]
- Manuj, I. & Mentzer, J.T. (2008). Global Supply Chain risk management. *Journal of Business Logistics*, Vol. 29. Iss. 1, pp. 133-155. [2013-04-06]
- Meyer, C. B. (2001). A Case in Case Study Methodology. *Field Methods*, Vol. 13, Iss. 4, pp. 329 – 352. [2013-04-01]
- Olsson, J. (2012). Rural-urban spatial interaction in the Global South: long-distance mobility changes, desires and restrictions over two decades in rural Philippines, *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, Vol. 94, Iss. 3 pp. 287–304. [2013-03-25]
- Oke, A., Maltz, A. & Christiansen, P.E. (2009). Criteria for sourcing from developing countries. *Strategic Outsourcing: An International Journal*. Vol. 2, Iss. 2, pp. 145 – 164. [2013-04-16]
- Oshri, I., Kotlarsky, J., Rottman, J. W. & Willcocks, L.L. (2009). Global sourcing: recent trends and issues. *Information Technology & People*, Vol. 22, Iss. 3, pp. 192 – 200. [2013-03-26]
- Retriver.se (2013). Tillgänglig: <http://ret-web05.int.retriever.no.ezproxy.ub.gu.se/services/businessinfo.html> [2013-04-26 15:34]
- Reuters.com (2013). Tillgängligt: <http://www.reuters.com/article/2013/05/07/us-bmw-takata-recalls-idUSBRE9460HI20130507> [2013-05-30 08:34]

Sahoo, T., Banwet, D.K. & Momaya, K. (2011). Strategic technology management in the auto component industry in India: A case study of select organizations. *Journal of Advances in Management Research*, Vol. 8, Iss. 1, pp. 9-29. [2013-04-15]

Shah, A. M. (2012). Business strategies in the emerging markets. *Journal of Asia - Pacific Business*, Vol. 13, Iss. 1, pp. 4-15. [2013-03-29]

Singhal, S., Newell, C. & Nguyen, T.K. (2011). The significance and performance of infrastructure in India. *Journal of property research*, Vol. 28, Iss. 1, pp. 15-34. [2013-05-08]

Stanojevic, P., Orlic, M., Misita, M., Tatalovi, N. & Lenkey, G.B. (2013). Online monitoring and assessment of emerging risk in conventional industrial plants: possible way to implement integrated risk management approach and KPI's. *Journal of Risk Research*. Vol. 16, Iss. 3-4, pp. 501 – 512 [2013-05-08]

Toolseffso.se (2013). Inköpsbloggen. Tillgänglig;

<http://tools.effso.se/2011/01/low-cost-country-sourcing-lccs/> [2013-05-26 09:43]

<http://tools.effso.se/2013/05/lyckas-eller-misslyckas-med-globala-inkopsteam/> [2013-05-26 09:59]

Trent, R. J. & Monczka, R. M. (2003). Understanding integrated global sourcing. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, pp. 607-629. [2013-05-11]

Trochim, M.K.W (1989). Outcome pattern matching and program theory. *Evaluation and Program Planning*, Vol. 12, Iss. 4, pp. 355–366. [2013-04-09]

Trost, J. (2005). Kvalitativa intervjuer. Studentlitteratur AB, Lund uppl. 3, pp. 19-32.

Tse, K.T., Tan, K.H., Chung, S.H. & Lim, M.K. (2011). Quality risk in global supply network. *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 22 Iss. 8, pp. 1002 – 1013. [2013-05-02]

Van Weele, A.J. (2010). *Purchasing and Supply chain Management*. Fifth Edition, Cengage Learning EMEA. pp. 16.

Volvogroup.com (2013). About us, History. Tillgänglig;

<http://www.volvogroup.com/group/global/en-gb/volvo%20group/Pages/aboutus.aspx> [2013-04-17 08:53]

Volvobuses.se (2013). Om oss, historia och milstolpar. Tillgänglig;

<http://www.volvobuses.com/bus/sweden/sv-se/volvogroup/Pages/about%20us.aspx> [2013-03-30 11:11]

Wei, Y., Liu, X., Wang C. & Wang, J, (2012). Local sourcing of multinational enterprises in China.

International Journal of Emerging Markets, Vol. 7, Iss. 4, pp. 364 – 382 [2013-04-19]

Yang, Z., Aydýn, G., Babich, V. & Beil, D.R. (2009). Supply disruptions, asymmetric information, and a backup production option. *Management Science*, Vol. 55, Iss. 2, pp. 192-209. [2013-05-03]

Yeniyurt, S., Henke, J.W. & Cavusgil, E. (2012). Integrating global and local procurement for superior supplier working relations. *International Business Review*, Vol. 22, Iss. 2, pp. 351-363. [2013-03-27]

Yin, R.K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Inc. Third edition. Vol.5, pp. 1-22.

Zeng, A.Z. & Rossetti, C. (2003). Developing a framework for evaluating the logistics costs in global sourcing processes: An implementation and insights. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 33 Iss. 9, pp. 785 – 803. [2013-04-19]

Zsidisin, G.A. (2003). A grounded definition of supply risk. *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 9, Iss. 5-6, pp. 217–224. [2013-04-13]

Zsidisin, G.A., Melnyk, S. & Ragatz, G. (2005). An institutional theory perspective of business continuity planning for purchasing & supply management, *International Journal of Production Research*, Vol. 43, Iss. 16, pp. 3401-3420. [2013-04-15]

Bilagor

Bilaga 1 - Intervjupersoner

AQ Group

- Alejandro Rodarte, *VD AQ Wiring Systems SA de CV*, mejlintervju den 29 april 2013.
- Andreas Björk, *VD AQ Mechanical & Electrical Manufacturing India Pvt*, mejlintervju den 22 april 2013.
- Grzegorz Pietrzak, *inköpschef AQ Group*, mejlintervju den 29 april 2013.
- James Ahrngren, *VD AQ Electric Suzhou Co. Ltd*, mejlintervju den 3 maj 2013.
- Per Axéll, *VD AQ Wiring Systems AS*, personlig intervju den 9 maj 2013.

Volvo Bussar

- Collins, *projektansvarig Volvo Bussar*, mejlintervju den 24 april 2013.
- David Säll, *logistikchef Volvo bussar*, personlig intervju den 29 april 2013.
- Jaydeep Sagare, *inköpsansvarig Volvo Bussar Indien*, mejlintervju den 22 april 2013.
- Johan Lindqvist, *global inköpschef Volvo Bussar*, personlig intervju den 2 maj 2013.
- Krzysztof Michel, *regional inköpschef Europa Volvo Bussar*, mejlintervju den 30 april 2013.
- Sven-Göran Karlsson, *global inköpschef Volvo Bussar*, personlig intervju den 2 maj 2013.

Bilaga 2 - Intervjufrågor via mejl

1. Vilka är de främsta fördelarna med global sourcing?
2. Vilka risker och utmaningar ser du med global sourcing på en tillväxtmarknad? Ge gärna exempel på konkreta risker och utmaningar.
3. Hur påverkar dessa risker och utmaningar AQ Group/ Volvo Bussar vid beslut om global sourcing? Exemplifiera gärna.
4. Skiljer sig risker och utmaningar med sourcing i Indien jämförelsevis med andra tillväxtmarknader?
5. Hur hanterar Volvo Bussar/ AQ Group de risker och utmaningar som sourcing på tillväxtmarknader innebär? Ge gärna exempel på konkreta tillvägagångssätt.
6. Hur gör AQ Group/ Volvo Bussar för att identifiera risker i sourcing-processen? Exemplifiera.
7. Hur bedömer/skattar Volvo Bussar/AQ Group dessa risker? Exemplifiera.
8. Hur övervakar Volvo Bussar/AQ Group konstaterade risker? Exemplifiera.
9. Är global sourcing nödvändigt för Volvo Bussars/AQ Groups överlevnad i dagens konkurrenssituation?

Bilaga 3 - Personliga intervjuer

1. Vilka är de främsta fördelarna med global sourcing?
2. Vilka risker och utmaningar ser du med global sourcing på en tillväxtmarknad som Indien samt hur identifierar företaget riskerna?
3. Hur påverkar dessa risker och utmaningar beslut om global sourcing?
4. Hur hanterar Volvo Bussar/AQ Group de risker och utmaningar som sourcing på tillväxtmarknader innebär?
5. Beskriv hur ert företag arbetar vid beslut om sourcing på en ny marknad, vilka bär ansvar?
6. Skiljer sig risker och utmaningar med sourcing i Indien jämförelsevis med andra tillväxtmarknader?
7. Hur stor del av Volvo Bussars/AQ Groups sourcing sker på tillväxtmarknader?
8. Finns det komponenter som är mer eller mindre lämpade att sourca på tillväxtmarknader på grund utav risker?
9. Är global sourcing en nödvändig strategi för överlevnad i dagens konkurrenssituation? Varför?
10. Hur påverkas Volvo Bussars/AQ Groups varumärke av global sourcing?
11. Hur bedömer/mäter Volvo Bussar/AQ Group risker och utmaningar med global sourcing för att kunna motverka och hantera dem?
12. Hur övervakar Volvo Bussar/AQ Group konstaterade risker? Exemplifiera.
13. Vad är det mest kritiska momentet med global sourcing?
14. Vilka risker kan uppstå på grund utav osäkerhet vid global sourcing, internt och externt?