



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Långsiktiga inköp och leverantörsförhållanden

En studie av svenska tillverkningsföretags inställning till leverantörer och leverantörsbedömning

FEG31L V13 Kandidatuppsats Logistik

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Handledare: Gert Sandahl

Författare:

Axel Baarlid 901005

Fredrik Fejne 900214

Vi vill tacka samtliga respondenter som genom deltagande i den empiriska undersökningen bidragit med information, tid och engagemang vilket möjliggjort denna uppsats.

Vi vill vidare tacka vår handledare vid Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Gert Sandahl som guidat oss genom skrivprocessen och bidragit med värdefull kunskap.

Axel Baarlid

Fredrik Fejne

Titel: Långsiktiga inköp och leverantörsförhållanden

Omfattning: Kandidatuppsats 15 hp, VT 13

Handledare: Gert Sandahl

Författare: Axel Baarlid, Fredrik Fejne

Nyckelord: Leverantörsbedömning, Leverantörsrelationer, Inköp, Supply chain management Leverantörsutvärdering

Sammanfattning

Denna uppsats ämnar lägga ytterligare en bit i det pussel som är forskningen kring leverantörsbedömning. Med utgångspunkt i en rad artiklar som handlar om förvandlingen av globala leveranskedjor till mer långsiktigt lönsamma sådana. Två frågeställningar presenteras, en handlar om långsiktiga leverantörsförhållanden och den andra om vilka kriterier som är viktigast vid utvärdering av nya leverantörer. Med fokus på långsiktiga relationer och lönsamhet har fem mellanstora svenska tillverkningsföretag utvärderats genom semistrukturerade intervjuer. Genom en deskriptiv metod har resultaten från dessa intervjuer jämförts med det befintliga teoretiska ramverket. De främsta slutsatserna inkluderar stort fokus på totalkostnad istället för det smalare perspektivet pris per enhet. Vidare berättar alla intervjuade företag att de jobbar mer eller mindre systematiskt med att förbättra och förstärka sina leverantörsförhållanden.

Abstract

This thesis aims on adding another piece to the puzzle that is the supplier relationship research. Taking its base in a series of articles regarding the transformations of global supply chains into more long-term profitable ones. Two research questions are presented, one regarding long-term supplier relationships and one regarding the main criteria's while evaluating new suppliers. With an emphasis on the long-term relationship and profitability are five medium sized Swedish manufacturers examined through semi-structured interviews. Through a descriptive method the results from the interviews has been compared with the existing theoretical framework. The main conclusions include a focus on Total Cost of Ownership rather than just the more narrow view of price per unit. Furthermore, all interviewed companies disclosed that they worked more or less systematically to improve and strengthen supplier relationships

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Problemdiskussion.....	7
1.3 Frågeställning	8
1.4 Syfte.....	8
2. Metod	9
2.1 Metodval	9
2.2 Datainsamling.....	9
2.2.1 Intervjuförfarande	10
2.2.2 Urval av respondenter	10
2.3 Analys och slutsats	11
2.4 Källkritik och kvalitetsarbete	12
3. Teori.....	14
3.1 Inledning.....	14
3.2 Strategiska kriterier	15
3.2.1 Pris.....	15
3.2.2Kvalitet.....	16
3.2.3 Leveransservice.....	17
3.3 Organisatoriska kriterier.....	19
3.3.1 Kommunikation och kultur	19
3.3.2 Teknologi	20
3.3.3 Relationer	21
3.4 Sammanfattning av teorigenomgång.....	22
4. Resultat.....	25
4.1 LMV Lidköping	25
4.2 IFÖ	26
4.3 Roxtec	27
4.4 Ejendals.....	29
4.5 Väderstad-verken	31

4.6 Sammanfattning av resultat	33
5. Analys	34
5.1 Inledning.....	34
5.2 Leverantörsbedömning	34
5.2.1 Kvalitet.....	34
5.2.2 Totalkostnad.....	36
5.3 Långsiktighet och relationsutveckling	38
5.3.1 Kategorisering.....	40
6. Avslutning	43
6.1 Slutsats Frågeställning 1.....	43
6.2 Slutsats Frågeställning 2.....	44
7. Referenser	47
7.1 Vetenskapliga artiklar.....	47
7.2 Böcker.....	49
7.3 Muntliga källor	50
Bilaga 1 Intervjumall.....	51

1. Inledning

1.1 Bakgrund

I takt med att globaliseringen ökat i världen har stora delar av företagens affärsverksamheter flyttats till låglöne- och tillväxtländer. Beslutet att förlägga produktion i geografiskt avlägsna låglöneländer som Kina och Indien definieras som offshoring och motsatsen, att placera verksamhet i geografisk närhet till kärnverksamheten benämns nearshoring skriver Bock (2008). Att lägga ut processer utanför de egna aktiviteterna i inom företaget är idag en naturlig del av företagandet i syfte att nå kostnadsfördelar och vinstmaximera verksamheten (Zirpoli och Becker 2011). Quinn (1999) poängterar i sin artikel *Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities* de ökade möjligheterna till ekonomisk tillväxt och lönsamt företagande som outsourcing medfört. Låga löner, billiga transporter och teknologiska framsteg har fram till idag gjort offshoring till en självklarhet för västerländska företag. I takt med att tillväxtländer utvecklats och lönerna ökat har kostnadsfördelarna minskat. Kostnaderna för transporter har stigit samtidigt som medvetenheten kring riskerna med en utdragen försörjningskedja har ökat (Minter 2009). Samtidigt har röster höjts kring tanken att välja leverantörer och tillverkare närmare slutmarknaden och produktionen i syfte att skapa varaktig och nära relationer med företagets leverantörer. Goel et al. (2008) skriver i *McKinsey Quarterly* om detta ämne och att de fördelaktiga långväga relationerna inte längre är så fördelaktiga. Publikationer likt dessa gör att vi som skriver denna uppsats skönjer en ny tid där långsiktiga vinster prioriteras över att jaga kortsiktiga vinster på andra sidan jorden.

Kannan och Choon Tan (2002) poängterar att valet av leverantör ökar i betydelse då priserna pressas och företagen hela tiden söker alternativa lösningar och kostnadsbesparande åtgärder. Leverantören är idag inte längre en utomstående tredje part utan snarare, genom partnerskap och allianser, en viktig samarbetspartner som inkluderas i strategiska beslut så som affärsstrategi och produktutveckling. Då leverantörerna spelar en allt viktigare roll har också behovet av trovärdiga leverantörsutvärderingar ökat för att på ett effektivt sätt hitta passande leverantörer som uppfyller företagets kravspecifikationer samt bidrar till att uppfylla kundkraven från marknaden (van Weele 2010). Vid denna typ av leveran-

törsbedömning specificeras de kriterier som företagen ställer på sina underleverantörer och som utgör förutsättningarna för ett samarbete parterna emellan (Rosell 2006).

1.2 Problemdiskussion

Företagande bygger på att driva en verksamhet vars huvudsakliga målsättning är att göra ekonomisk vinst. Detta vinstmål uppfylls idag i allt högre utsträckning genom att verksamheten drivs utifrån en hållbarhetsstrategi, både ur såväl ekonomisk och ekologisk som social synpunkt. Den ekonomiska hållbarheten rangordnas som överordnad och kritisk i relation till ekologisk- och social hållbarhet som är av sekundär betydelse och enbart en strategi mot ekonomisk lönsamhet. (Elkington 1997)

För att uppnå en välfungerande och lönsam verksamhet krävs vanligtvis en hög grad av kommunikation i försörjningskedjan mellan företaget och andra parter i kedjan så som underleverantörer, återförsäljare och slutkund. En ökad globalisering har inneburit mer utdragna försörjningskedjor, något som tillsammans med ökade krav från kunderna och en större variation på marknaden inneburit en större risk och därmed högre kostnader för aktörerna i kedjan (Chen 2013). Förståelsen kring försörjningskedjans inverkan på verksamheten har ökat betydande och supply chain management är idag en strategiskt viktig fråga för många stora företag (Thun och Hoenig 2011) (Khan och Burnes 2007).

Tidigare tycks beslut om outsourcing präglats av kortsiktighet och kostnadsminimering, något som via ökade risker och kostnader blivit ett problem för allt fler företag. Valet av leverantörer grundas vanligtvis i en avvägning mellan låga personal- och produktionskostnader i relation till ett ökat risktagande. Längre har låga personalkostnader i tillväxtländer gjort beslutet att lägga ut produktion enkelt men stigande löner, högre ekonomisk tillväxt, stigande drivmedelspriser, förbättrad utbildning och ökad know-how i tillväxtländer håller på att förändra företagens prioriteringar och beslut (Goel et al. 2008). Riskproblematiken kring outsourcing innefattar också risker gällande bristande kommunikation i försörjningskedjan, försämrad flexibilitet, försämrad förmåga att agera vid variation i konsumentbeteende samt längre ledtider och stigande transportkostnader. För att minska risken krävs en flexibel och anpassningsbar försörjningskedja som kan anpassas mot marknadens behov och kundernas efterfråga (Chen 2013). Ytterligare utmaningar och faktorer som på senare tid lyfts fram som viktiga beslutsvariabler vid outsourcing är kul-

turella skillnader i olika delar av världen, språk- och kommunikationssvårigheter samt administrativa problem (Beasty 2006). Istället för kortsiktiga leverantörsrelationer och kortsiktig osäker vinstmaximering kan nu en motreaktion skönjas där mer långsiktiga relationer prioriteras (Minter 2009). Företagen hoppas att långsiktiga relationer mellan parterna ska bidra till närmare och mer strategiska samarbeten mellan leverantör och köpare, något som ofta leder till synergier (van Weele 2010). Ett nytt långsiktigt tänkande bör även innebära att de faktorer som spelar roll vid utvärdering av nya leverantörer förändras. Vilka kriterier är det som prioriteras i svenska företag och kan deras inköpsarbete ses som långsiktigt?

Vi vill med anledning av detta identifiera de viktigaste kriterierna vid leverantörsutvärdering sett ur ett långsiktigt perspektiv. Vi har till denna uppsats valt att fokusera på att identifiera generella kriterier som ligger till grund för valet av en passande leverantör. Även strategierna kring hur långsiktiga leverantörsförhållanden byggs upp kan te sig på många olika sätt och därför vill vi identifiera skillnader och likheter i detta. De omvälvningar som vi tidigare i stycket har redogjort för har fått oss att vilja undersöka hur det verkliga arbetet med leverantörsförhållanden ser ut bland företag och nedan följande frågeställningar har formulerats för att beskriva hur företag verkligen arbetar med sina leverantörer. Vi har valt att fokusera på svenska företags attityder och förutsättningar för produktion utomlands.

1.3 Frågeställning

1. *Finns det långsiktiga ambitioner med företagens arbete med leverantörer? Hur arbetar företagen med att säkerställa och utveckla relationerna?*
2. *Vilka är de faktorer som ur ett långsiktigt perspektiv är avgörande vid val av leverantör för varor?*

1.4 Syfte

Genom denna uppsats avser vi att redogöra för de kriterier företag tar i beaktning vid bedömning av en ny leverantör samt identifiera prioriterade beslutskriterier. Genom identifiering av dessa nyckelkriterier önskar vi belysa nyckelfaktorerna vid val av leverantör. Vi vill också bidra med insikter i hur ambitionerna kring långsiktiga relationer med företagens leverantörer ser ut.

2. Metod

2.1 Metodval

Uppsatsen är utformad deskriptivt då vårt mål är att på ett tydligt och överskådligt sätt identifiera och beskriva de viktigaste kriterierna vid outsourcing av produktion. Detta val gjordes då vi vill undersöka och förstå företagens handlingar vid produktionsoutsourcing. Målsättningen med arbetet är således att det kommer leda fram till ett beskrivande slutresultat, något som spelat in i utformandet av våra frågeställningar.

2.2 Datainsamling

Vid datainsamlingen ställdes vi inför en rad olika val, bland annat val av forskningsmetod, ett val som föll på en kvalitativ forskningsmetod. Detta på grund av att djupare och mer välutvecklade svar med motiveringar och egna tankar från respondenterna kan bidra till att analysen utvecklas och för att ingående belysa frågorna kring leverantörsbedömning. Empirin i arbetet består i huvudsak av primärinformation som vi samlat in genom enkäter och intervjuer från utvalda tillverkningsföretag. Valet av att basera empirin på primärinformation föll sig naturligt då vi ämnar studera ett område och en grupp företag som oss veterligen inte studerats förut. Insamlingen av empiri har skett i form av semi-strukturerade intervjuer där respondenten getts ett visst mått av frihet när denne besvarat våra frågor. Vid frågor med begränsade svarsalternativ, exempelvis enkäter med begränsade svarsalternativ är risken hög att viktig information utelämnas och svarens kvalitet påverkas negativt på grund av felformulerade eller bristande svarsalternativ. Detta ledde till att vi uteslöt en helt strukturerad metod, en ännu friare metod var också utesluten sedan tidigare då vi vill kunna jämföra svaren på ett tydligt sätt. Intervjufrågornas utformning och den kvalitativa metoden där respondenterna getts möjlighet att svara öppet på frågorna har valts för att vi anser att detta möjliggör så precisa och korrekta svar som möjligt. Det har också bidragit till en djupare insikt i företagen då respondenterna har getts möjlighet att förklara sina svar. Genom motiverade ramar och frågor samt frihet för respondenterna i form av öppna frågor hoppas vi vidare att de undviker schablonbeskrivningar och koncentration till aspekter som endast ger en positiv bild av företagets åtgärder. De semistrukturerade intervjuerna har vidare möjliggjort för respondenterna att

utveckla sina svar samtidigt som alla intervjuer fortfarande förblivit relativt likartade vilket inneburit att vi haft möjlighet att jämföra, dra slutsatser och analysera svaren.

2.2.1 Intervjuförfarande

För att systematisera vår insamling av primärinformation skapades en intervjumall. Detta för att ge stöd till de intervjuer vi gör så de både kan ge möjlighet för fria och utvecklande svar men samtidigt kunna struktureras och jämföras på ett smidigt sätt. Intervjumallen som vi använder oss av (se bilaga 1: Intervjumall) har för att få en tydlighet i mallens struktur samt kvalitet i svaren delats in i tre sektioner: *företagsinformation, leverantörsutvärdering och leverantörens lämplighet som långsiktig partner*. Mallen har utformats så att sektion två och tre behandlar frågeställning ett respektive två även om svar givetvis kan användas för att besvara båda frågeställningarna. Denna uppdelning är även gjord i enlighet med vårt teoretiska ramverk som delar in i organisatoriska och strategiska kriterier.

Intervjuerna skedde med vår intervjuguide som underlag per telefon och/eller mailkonversationer beroende på vad respondenterna föredrog. Att intervjuerna skedde på de sätt som de gjorde och inte personligen berodde på bristande resurser i form av tid. För att säkerställa tillförlitligheten och objektiviteten i tolkningarna av respondenternas svar spelades samtliga telefonintervjuer in. Vid oklarheter uppmanades de respondenter som givit svar via mail att återkomma och förtydliga.

2.2.2 Urval av respondenter

Sökandet efter respondenter genomfördes genom att vi, med utgångspunkt från små och medelstora svenska tillverkningsföretag mailade ut en presentation av oss och vårt arbete samt en förfrågan om eventuellt intresse för att ställa upp. Här ställdes vi också inför problemet att välja respondenter. Vi valde att fokusera på respondenter som representerade tillverkande företag på det sätt vi ansåg tjäna uppsatsens syfte. Inget företag är det andra organisatoriskt likt och därför sattes inget annat krav än att de personer vi tog kontakt med inom företagen skulle befinna sig i beslutsfattande inköpspositioner. De företag som intervjuats i uppsatsens och vars svar ligger till grund för analys och slutsats är de kontaktade företag inom tillverkningsindustri som gått med på att svara på våra frågor. Till en början arbetade vi med de sex respondentföretagen LMV Lidköping, IFÖ Sanitär,

Roxtec, Ejendals, Väderstad-Verken samt Karl Hedin Bygg AB. Efter att vi genomfört en telefonintervju med bygghandlare Karl-Hedin AB som var det sjätte företaget att ställa upp insåg vi att deras verksamhet fokuserades mot inköp och vidareförsäljning av färdiga produkter snarare än tillverkning. Därför lyftes företaget ut ur undersökningen. Beslutet om att exkludera företaget Karl-Hedin AB ur undersökningen grundades i att Karl-Hedin ABs verksamhet skiljde sig så pass mycket från övriga respondenters verksamhet. I och med att Karl-Hedin AB är ett handelsföretag och inte ett tillverkande företag skiljer sig deras affärsmodell och därmed inköpsarbete mycket mot övriga respondenter. Detta hade medfört svårigheter i att genomföra jämföra företagen och risken för att analysen skulle bli snedvriden hade varit betydande. De insamlade svaren summerades sedan i uppsatsens resultatdel, där samtliga intervjuade företags svar som använts som underlag har ett eget resultatavsnitt.

2.3 Analys och slutsats

Analysen tar avstamp i den tabell som avslutar och sammanfattar resultatavsnittet. Sammanfattningen av resultatavsnittet används för att på ett lättöverskådligt sätt jämföra de svar som vi anser skiljer företagen åt på tydligast sätt. Tabellen får ses som ett fundament till analysen men måste även kompletteras med den mer utförliga information som presenteras i resultatavsnittet. Analysen utarbetades genom att teorin ställs mot den empiri som vi samlat in för att kunna besvara våra frågeställningar. De i teoriavsnittet beskrivna beslutsvariablerna belystes och jämfördes med de svar vi har fått in från våra intervjuobjekt. Respondenternas svar jämfördes och vägdes mot varandra för att upptäcka skillnader och likheter mellan företagen. Utifrån dessa jämförelser och avvägningar drog vi slutsatser som besvarar våra frågeställningar. Personer som arbetar med frågorna dagligen riskerar att hamna i ett tunnelseende, något vi hoppas undvika och därmed kunna se på området med ett mer övergripande perspektiv. Genom att se på området från andra infallsvinklar och utifrån hoppas vi kunna sammanställa en tydlig bild över vad företag inom tillverkningsindustrin prioriterar vid val av leverantörer samt vid relationsbyggande med befintliga leverantörer. Vi har valt att, precis som i teoriavsnittet, dela in analysavsnittet i två olika delar för att därmed på ett mer strukturerat vis kunna besvara våra frågeställningar. Den analys som görs i analysavsnittet utmynnar sedan ut i slutsatser som får anses

vara en sammanfattning och avslutning av uppsatsen i allmänhet och analysen i synnerhet. I slutsatsavsnittet besvaras även de båda frågeställningarna på ett tydligt sätt.

2.4 Källkritik och kvalitetsarbete

Som grund till vår teoretiska referensram använder vi en rad böcker som skrivits i ämnet, däribland delar av den kurslitteratur som vi använt i tidigare kandidatkurser. Dessa fackböcker kompletterades sedan med artiklar från olika tidskrifter funna i Göteborgs Universitets Bibliotek samt bibliotekets elektroniska databas Business Source Premier. Det ämne vi valt är mycket aktuellt vilket innebär att det finns stora mängder ny forskning. Stora delar av de källor och det material som vi använt oss av i utformandet av den teoretiska referensramen är därmed mycket väl uppdaterat och skrivet under de senaste åren vilket underlättar insamlingen av aktuellt och därmed användbart material. En nackdel med all den nya litteratur som skrivs är att dess kvalitet och trovärdighet är svår att säkerställa. Vi har därför lagt mycket tid och stort fokus vid att hitta trovärdiga och frekvent citerade källor för att säkerställa dess kvalitet och för att i så hög utsträckning som möjligt säkerställa att det material vi grundar vår uppsats på är pålitligt. Teoriavsnittets disposition baserade vi med viss modifikation på en artikel om leverantörsförhållanden skriven av Sarkis och Talluris (2002). Modifikationer har gjorts i dispositionen för att anpassa den teoretiska referensramen mot våra förutsättningar samt frågeställningar. När dessa modifikationer gjorts har stöd tagits från ytterligare litteratur.

Vi har arbetat hårt med att ständigt säkerställa en hög kvalitet på arbetet och har i detta arbete valt att utgå från Bryman et al. (2005) vars forskning kring kvalitetssäkring och kvalitetsarbete haft stor betydelse för denna uppsats. Två användbara kvalitetsmått äkthet och trovärdighet existerar vilka kan användas vid bedömningen. Äkthet kommer i uppsatsen att garanteras genom ett nära samarbete med våra respondenter i processen som leder fram till analysen. Genom en löpande dialog med respondenterna där de ges möjlighet att läsa arbetet och tycka till under skrivprocessen har vi arbetat för att säkerställa att en rättvisande bild presenteras. Vi tror också att den aktiva och kontinuerliga dialog som förts med respondenterna lett till att uppsatsen berikats och att fel och brister upptäckts och korrigerats i ett tidigare skede än om detta arbetssätt inte tillämpats. Samtidigt som vi värnar om en öppen dialog har vi varit noga med att inte ge företrädarna för de olika före-

tagen som deltar i den empiriska undersökningen för stort inflytande då det kan ge en snedvriden bild av verkligheten och påverka trovärdigheten av denna uppsats.

Trovärdighet är något vi noggrant har arbetat med då vi värdesätter denna typ av kvalitetssäkring. Genom att kontinuerligt under skrivprocessen låta personer med bred akademisk erfarenhet läsa samt granska arbetet under skrivprocessen hoppas vi säkerställa tillförlitligheten i arbetet. Vi tror även att den kontinuerliga granskningen har lett till att kriterierna gällande överförbarhet, pålitlighet och möjlighet till att styrka och konfirmera uppsatsens innehåll uppfylls. Respondenterna kommer också underrättas om vilka slutsatser som dras och hur analysen utformats kring de svar som lämnats. Detta kommer att göras när arbetet är slutfört men innan det lämnas in för granskning och bedömning från handledare och andra intressenter. På så sätt ges möjligheten att korrigera eventuella felaktigheter vilket ytterligare stärker kvaliteten på arbetet genom hög äkthet och trovärdighet. Att arbetet får utstå granskning från såväl akademiker som från personer i näringslivet ser vi som något väldigt positivt. Detta på grund att vi då säkerställer att slutresultatet uppfyller både de krav som ställs gällande uppbyggnad, utformning samt språk och samtidigt är relevant ur ett innehållsmässigt perspektiv vilket säkerställts genom granskning från näringslivet via respondenterna.

3. Teori

3.1 Inledning

Vid valet av leverantör för outsourcad produktion ställs företaget inför en rad val och tvingas göra bedömningar som alla spelar in i det slutliga valet av leverantör. På vilka grunder en leverantör väljs framför sina konkurrenter skiljer sig kraftigt från fall till fall. Många författare försöker lista de grundläggande kriterierna och rangordna dessa. Hur kriterierna används och vad som bedöms beror enligt Monczka et al. (2009) uteslutande på vilken situation det köpande företaget befinner sig i. Monczka et al. (2009) har vidare identifierat tre grundläggande kriterier (kostnad, kvalitet och leverans) som författarna bryter ner i beståndsdelar för att förtydliga de olika beslutskriterierna. Dessa beståndsdelar utgörs bland annat av leverantörens långsiktiga mål och företagets kostnadsstruktur samt finansiella ställning. Saunders (1997) skiljer i sin teori om leverantörsbedömning på hårda och mjuka bedömningskriterier där hårda kriterier utgörs av exempelvis kostnader och leveranssäkerhet. Mjuka kriterier hos företaget som utvärderas kan å andra sidan vara faktorer så som personkemi och organisatoriska mål och ställningstaganden. Rosell (2010) lägger stor vikt vid de mjuka kriterierna som han menar ska prioriteras framför de hårda beslutskriterierna vid externa inköp från utlandet. Rossel (2010) belyser vidare kommunikationens betydelse för ett välfungerande samarbete mellan det köpande företaget och dess underleverantörer där bristande eller felaktig kommunikation riskerar kvaliteten på samarbetet och därmed slutprodukten. Sarkis och Talluris (2002) väljer att dela in kriterierna för leverantörsbedömning i organisatoriska och strategiska kriterier. Till de organisatoriska kriterierna hör möjligheten till kommunikation vilken är avgörande för att den köpande och säljande organisationen kan samarbeta på ett effektivt sätt och uppnå fördelar av partnerskapet. De strategiska faktorerna inriktas mer mot transaktionen i sig och kan exempelvis utgöras av kostnader eller leveranssäkerhet. Vi har valt att utgå från uppdelning av strategiska och organisatoriska kriterier vid leverantörsbedömning när vi utformat det teoretiska ramverk som ligger till grund för vår uppsats (Sarkis och Talluris 2002). Denna uppdelning har slutligen anpassats för att överensstämma med det syfte och de frågställningar som uppsatsen baseras på. De strategiska kriterier som belysts i den teoretiska referensramen är pris, kvalitet, tid och flexibilitet. Vi har som van Weele

(2010) valt att behandla kriterierna tid och kvalitet tillsammans i begreppet leveranssäkerhet. Andra delen av teoriavsnittet omfattar de organisatoriska kriterierna och behandlar i tur och ordning ämnesområdena kommunikation och kultur, teknologi och relationer. Slutligen tillkommer ett kapitel om investeringsbedömning som komplement till tidigare delar av referensramen.

3.2 Strategiska kriterier

3.2.1 Pris

En av de största kostnadsposterna hos en slutprodukt är kostnaden för inköp av produkten eller det material från underleverantörer som krävs för produktion av slutprodukten. Denna kostnad innebär att inköpspriset för material eller delprodukter är en av de tyngsta faktorerna att ta hänsyn till vid val av leverantör och vidare det som till stor del avgör priset på den färdiga varan mot slutkund (van Weele 2010). Innan beslut om inköp tas bör företaget utvärdera om möjligheten finns att till en lägre kostnad tillverka produkten själva. Om utvärderingen visar att det är mer fördelaktigt för företaget att köpa in aktiviteten och därmed produkten än att producera in-house och ett beslut om outsourcing fattas måste en kartläggning samt bedömning av potentiella leverantörer utföras. Vid denna leverantörsbedömning är det viktigt att inte i ett för tidigt stadie utesluta leverantörer enbart på grund av geografisk placering eller landstillhörighet. Rosell (2010) menar att vid en leverantörsbedömning bör köparen sätta sig in i pris- och konjunkturläget i de länder där potentiella leverantörer är lokaliserade samt begära in offerter från dessa leverantörer. Prisnivåerna samt den ekonomiska utvecklingen i de aktuella leverantörernas respektive länder bör noggrant analyseras och vid inköpsbeslutet bör detta vägas in i helhetsbedömningen. Inte för än detta gjorts kan ett kvalificerat val göras och slutligen den leverantör väljas som anses vara mest passande utifrån den utförda leverantörsbedömningen. Degrave (2005) skriver att inköpspriset för produkter från underleverantörer kan utgöra upp till 50 procent av de totala tillverkningskostnaderna för den färdiga slutprodukten. Inköpspriset per enhet är således mycket viktigt vid valet av underleverantör men det bör samtidigt poängteras att inköpspriset inte är den enda faktor som påverkar kostnaden för ett inköp. Valet bör istället baseras på en avvägning mellan flera faktorer som läggs ihop till en helhet. När ett företag utvärderar potentiella underleverantörer utifrån pris- och

kostnadsbild bör en utvärdering göras utifrån ett helhetsperspektiv där totalkostnaden för produkterna och det eventuella samarbetet beaktas. Totalkostnadsbegreppet omfattar utöver kostnaden för inköp, det vill säga priset för produkten även alla efterföljande kostnader som är förenade med ägandeskapet av produkten under hela livscykeln skriver Shank och Govindarajan (1992) samt Degrave (2005). Exempel på övriga kostnader som måste adderas till enhetspriset är kostnader för service och underhåll samt logistik- och transaktionskostnader förknippade med köpet av varan. Van Weele (2010) poängterar även totalkostnaden som en viktig faktor att kontrollera för köpande firmor då de annars riskerar att bli utnyttjade av den säljande parten som kan lägga på ytterligare kostnader som ej bör inkluderas. Kort sagt bör företagen enligt van Weele (2010) gå från ett prisorienterat förhållningssätt till ett totalkostnadsorienterat dito.

3.2.2 Kvalitet

Van Weele (2010) definierar kvalitet som den grad leverantören uppfyller de kravspecifikationer som leverantör och köpare kommit överens om i kontraktet. Liknande är den definition som American National Standards Institute (2008) använder där kvalitet definieras som de samlade egenskaper hos en produkt eller tjänst som tillgodoser ett givet behov hos köparen. Många företag arbetar aktivt med kvalitetsbegreppet i form av kvalitetsprogram där företagen vill påverka kundernas attityd till kvalitetsbegreppet och definitionen av kvalitet. Detta arbete kallas kvalitetsstyrning. Inom kvalitetsstyrningen ingår även arbetet med att säkerställa att de kvalitetskrav som ställs från kunderna uppfylls samt arbetet med att möjliggöra att företaget på ett objektivt sätt kan bevisa att dessa kvalitetskrav uppfyllts. Utöver de fysiska tekniska egenskaperna hos produkten inkluderas ofta även mjukare attribut så som användarvänlighet, servicemöjligheter och leveransvillkor i kvalitetsbegreppet där arbetet kring dessa faktorer benämns *total quality management* (van Weele 2010). För många organisationer innebär detta ett införande av standard i ISO 9000-serien enligt Karlsson (1997). ISO 9001 är den nyaste ISO-standarden och vidare den som kontrollerar inköp och produktion skriver van Weele (2010). Fortsatt skriver Karlsson (1997) att ett införande och tillämpning av kvalitetssystem likt ISO 9000 är lönsamt i cirka 60 % av fallen, då förbättringar kan ske både på kostnads- och intäktsidan.

Utöver kontrollen av ISO-certifiering finns det ytterligare tre typer av kontroller som bör genomföras av det köpande företaget i arbetet av kvalitetssäkra sina leverantörer. Dessa kontroller representerar olika nivåer av leverantörsföretaget där kontroll på *produktivnivå* är den enklaste och ytligaste typen. Att kontrollera kvaliteten på produktivnivå innebär till exempel att varuprover kontrolleras. Nästa nivå benämns *processnivå* då processerna bakom produkten granskas. Köparen kan därmed få en djupare insikt i leverantörens framtida leveransförmåga och kvalitetsarbete. Den sista och mest grundläggande nivån går under namnet *systemnivå* där en djupare granskning av organisationen i stort genomförs och fokus läggs på hela verksamheten och inte bara de processer som föranleder produkten. (van Weele 2010)

Att mäta kostnaden för kvalitet har tidigare varit svårt varför Crosby (1988) definierar att det inte är varans kvalitet i sig som kostar pengar utan snarare bristen på kvalitet. Arbetet med kvalitetskontroll bör därför omorganiseras mot att innefatta kvalitetssäkring. Detta innebär att resurser riktas mot att förebygga kvalitetsbrister och problem innan de inträffar, snarare än att kontrollera ankommande gods och färdiga varor samt åtgärda fel och kvalitetsbrister i senare led av försörjningskedjan, så kallad felsökning. Skiftning i kvalitetsarbetet har inträffat för att möjliggöra mätning av kostnaderna för kvaliteten. Företag har tidigare inte haft möjlighet att mäta kostnaden för kvalitet men genom att förebygga kvalitetsbrist och problem kan nu de resurser som läggs på området mätas vilket konkretiserar kostnaderna. (Crosby 1988)

3.2.3 Leveransservice

Leveransservice är ett samlingsnamn för den samling processer som sker från den tidpunkt då det köpande företaget lägger en order tills det att det säljande företaget färdigställt produkten och levererar den till slutkunden. Leveransservice delas vanligen in i fem olika delar vilka är lagerservice, leveransprecision, leveranssäkerhet, leveransflexibilitet samt ledtid för leverans. Vid utvärdering och bedömning av potentiella leverantörer menar Jonsson och Mattsson (2005) vidare att dessa kriterier bör prioriteras och ligga till grund för val av leverantör.

Lagerservice pekar på tillgängligheten hos produkten vid en specifik tidpunkt och sätts i relation till produktens efterfråga i samma tidpunkt. Leveransservice däremot är ett mått på leverantörens möjlighet att leverera den efterfrågade produkten direkt från lager i samma tidpunkt som produkten efterfrågas. Som ett komplement till måttet för leveransservice används leveransprecision som mäter i vilken utsträckning leverantören håller leveranstidpunkten och levererar inom överenskommen tidsintervall. Vidare tas leveranssäkerheten upp som mått för i vilken utsträckning leverantören uppfyller de krav som förbestämts angående produktens egenskaper och kvalitet. Leveranssäkerhet berör frågor kring varans beskaffenhet, kvalitetskrav samt kvantitet och påverkas således av leverantörens arbete gällande kvalitetssäkring samt samspelet mellan köpare och leverantör (Storhagen 2003).

Jonsson och Mattsson (2005) beskriver leveransflexibilitet som leverantörens möjlighet till förändring och anpassning inom befintliga orders samt möjlighet till produktförändringar. Van Weele (2010) skriver att för att hantera den risk som finns inom globala och komplexa leveranskedjor måste det finnas flexibilitet hos leverantörerna. Choi och Hartley (1996) listar kort ställtid, konflikthantering, förmåga att hantera förändringar i volym och en bra kundservice som viktiga indikatorer på leverantörens flexibilitet. En flexibel supply chain innebär ofta att en rad ekonomiska avvägningar som exempelvis orderstorlekar, orderfrekvens och val av transportmedel måste göras skriver Mangan et al. (2012). Kundservice beskrivs som centralt för att utveckla en leveranskedja och delas in i *pre-transactional*, *transactional* och *post-transactional* beroende på när under transaktionen som servicen utförs. Genom ett nära samarbete med sina leverantörer kan företag underlätta många av dessa avvägningar. Ett bra exempel på hur det kan gå till rent praktiskt är ett VMI-system där leverantören helt enkelt hanterar köpande parts lager, något som dock kräver ett nära samarbete och god kommunikation mellan parterna. Vidare beskriver Mangan et al. (2012) en värld där gränserna mellan olika aktörer suddas ut för att mynna ut i flexibla och transparanta leveranskedjor.

Ledtiden påverkas av leverantörens geografiska placering och närhet till det köpande företaget. En längre ledtid innebär för det köpande företaget ett ökat risktagande vilket måste tas i beaktning vid valet av leverantör. Tid är en nyckelfaktor i ett lyckat långsiktigt

leverantörsförhållande skriver Choi och Hartley (1996). Långa ledtider ökar både kapitalbindningen och osäkerheten i leveranskedjan och därför är det av stor vikt att hålla ledtiden så kort som möjligt (van Weele 2010). En kort ledtid minskar risken och gör att företaget snabbare kan svara på förändringar och störningar i efterfrågan. En sådan störning som tas upp är pisksnärtseffekten som reduceras kraftigt vid förkortade ledtider. Christopher (2011) poängterar att både kunder och marknader blir alltmer tidskänsliga och att det blir allt vanligare att företag konkurrerar med hjälp av tidsfördelar. Att samarbeta med leverantörer som kan erbjuda korta ledtider genom exempelvis geografisk närhet, stora lager eller snabba processer anses vara avgörande för ett företag på den globala marknaden. Vidare poängteras vikten av att leverantören maximerar andelen utförda värdeadderande tjänster i förhållande till den totala kostnaden (Christopher 2011).

3.3 Organisatoriska kriterier

3.3.1 Kommunikation och kultur

Rosell (2010) skriver att kommunikationen är den enskilt viktigaste faktorn att ta hänsyn till när en leverantörsbedömning utförs. Han beskriver vidare kommunikationen som den grundläggande faktorn för att ett samarbete ska fungera och bli framgångsrikt. Att leverantören exempelvis besitter tillräckliga språkkunskaper när leverantörsavtal sluts med leverantörer från andra länder är en absolut nödvändighet för att undvika missförstånd och ökade risker skriver Rosell (2010). Jandt (2001) delar upp begreppet kommunikation i de två delarna språk och kultur. Språk innebär både ett hinder och en möjlighet och hänsyn måste här tas till att översättning mellan olika språk kan leda till missförstånd då samma typ av ord kan ha olika innebörd inom olika språk. Vidare skriver Jandt (2001) att det köpande företaget måste vara mycket noggranna när de utvärderar kommunikationsmöjligheterna hos de olika leverantörerna då risken minskar betydligt om goda möjligheter finns att kontinuerligt kommunicera med sin leverantör.

Kultur påverkar hur personer agerar i affärssituationer samt hur företagen organiseras. Kulturella skillnader kan påverka företagets möjligheter till ett lönsamt samarbete och därför bör kultur och företagskultur utredas. Denna utredning bör ta kulturen i det land där leverantören är lokaliserad i beaktning för att sedan applicera denna kultur på det köpande företaget verksamhet och därmed utreda möjligheten till ett framgångsrikt leve-

rantörsväl. Ellram (1990) skriver här att det är viktigt att alla nivåer inom både de säljande och köpande parterna är kompatibla och att det infinner sig en känsla av tillit mellan de två organisationerna. Vidare nämner Ellram (1990) ledningens attityd, managementstruktur och framtidsvisioner för verksamheten i respektive organisation som en nyckel till framgång.

3.3.2 Teknologi

Att utvärdera potentiella leverantörers nuvarande teknologiska nivå samt dess framtida potential och möjlighet till ökad teknisk kapacitet är en nyckel till framtida framgång vid inköpsprocessen skriver Ellram (1990). I denna process inkluderas en utvärdering av både design- och produktionsfärdigheter såväl som utvärdering kring huruvida leverantören står bra rustad inför framtida förändringar. I första hand handlar detta om att skaffa sig en uppfattning om företagets verksamhet. Här bör områden så som produktionsanläggningar och produktionsteknik, kunskap om produktionsprocessen och djupgående utvärderingar om hur företaget drivs och styrs inkluderas. Här inkluderas även ledtidanalys och utvärdering av hur snabbt företaget kan reagera på förändringar i efterfrågan. Viktigt är att säkerställa att de två parterna kan samarbeta väl kring teknologin. Det köpande företaget bör analysera hur leverantören ur ett tekniskt perspektiv är värdeskapande för deras verksamhet och är ett bättre alternativ än andra potentiella leverantörerna. Målet är att välja den leverantör som anses addera mest värde till det köpande företaget, även under ett långsiktigt tidsperspektiv. Genom att hitta en leverantör med framstående färdigheter skapas stora möjligheter till värdeskapande inom företaget. Monczka et al. (2009) utvecklar vidare diskussionen gällande designsamarbeten och pekar på att samarbeten kring produktdesign och utveckling kan vara en viktig källa till tids- och kostnadsbesparing och därmed ökad effektivitet. Sarkis och Talluris (2002) nämner slutligen i sitt ramverk för leverantörsutvärdering de två parametrarna leverantörens utvecklingshastighet samt tekniska kapabilitet som viktiga faktorer att jämföra vid leverantörsutvärdering ur ett teknologiskt perspektiv.

3.3.3 Relationer

Enligt Ellram (1990) är möjligheterna till ett bra samarbete mellan köpande och säljande part en av nycklarna till värdeskapande, både på ett personligt och organisatoriskt plan. Att ha matchande strategier, kompatibla inköps- och försäljningsfunktioner samt företagskulturer är viktigt likväl som personkemin mellan företagets företrädare på ett personligt plan. I grund och botten handlar allt om att bygga tillit organisationerna emellan. Rosell (2010) instämmer i detta och påpekar att även om inte personkemin stämmer till fullo är det viktigt att denna inte kommer i vägen för företagets relationer då bristande personkemi kan vara en källa till misstro och därmed leda till ett försämrat samarbete. Monczka et al. (2009) betonar vikten av tillit vid delning av information mellan parterna som ett fundament till att bygga långsiktiga relationer. Genom att få tillgång till information om leverantörens kostnadsstruktur, innovation och framtidsplaner underlättar gemensam planering, utveckling och utformning av gemensamma mål.

Informationsdelning kan även leda till lägre lagernivåer och ett effektivare samarbete genom exempelvis VMI samt en ökad förståelse för respektive företags supply chain skriver van Weele (2010). På grund av subjektiviteten i ämnet rekommenderas att en checklista upprättas för att på så sätt få en struktur och jämförbarhet i resultaten. Van Weele (2010) presenterar vidare fyra nivåer kring hur leverantörssamarbeten kan vara uppbyggda:

- *Supplier* är den ytligaste formen av relation. Tidshorisonten är inte längre än den tid det tar att fylla en order och priset utgör huvudfokus för samarbetet. Generellt sett sker interaktionen mellan köpare och säljare i begränsad utsträckning.
- *Preferred supplier* har ofta en ren tidshorisont som sträcker sig cirka ett år fram i tiden. Relationen kan beskrivas som operationell och det sker viss interaktion mellan de olika parterna framförallt inom ramen för kvalitetsarbetet. Standardiserade prislistor med rabatter är ett vanligt inslag i denna typ av förhållande.
- *Supply partner* är en mer taktisk form av samarbete där parterna ofta fördjupar samarbetet kring exempelvis logistiska processer. Kontrakt skrivs vanligtvis på mellan ett och tre år där leverantören får en djupare roll i kvalitetssäkringsproces-

sen. Samarbete sker även i arbetet med att hålla produktionskostnaderna nere och gemensamma mål och belöningar sätts.

- *Design partner* är den djupaste formen av samarbete och innebär ofta avtal på upp till fem år. Denna typ av relation är såpass långsiktig att den ofta är av strategisk karaktär för de båda parterna. Ett fördjupat samarbete sker inom bland annat kvalitetssäkring och produktdesign. I och med den långa tidshorizonten kan satsningar på EDI och andra typer av logistiksamarbeten implementeras.

Att ha pålitliga leverantörer som man kan lita på är en förutsättning för en lönsam verksamhet. Mangan et al. (2012) skriver att relationen mellan det köpande företaget och dess leverantör utvecklas över tiden vilket gör att arbetsuppgifternas utformning och omfattning kan förändras i takt med att tilliten till leverantören ökar. Samtidigt minskar behovet av kontroll från det köpande företaget mot sin leverantör vilket effektiviserar verksamheten och därmed gynnas de båda företagen av ett långsiktigt samarbete där de båda parterna kan lita på varandra. Enligt Mangan et al. (2012) finns det fyra steg i relationen mellan det köpande företaget och dess underleverantör. I det första steget (*master-servant stage*) sätts tydliga regler för samarbetet och leverantörens uppgift är enbart att leverera efterfrågade produkter i den omfattning och beskaffenhet som avtalats. Drivkraften i detta första steg är enbart kostnadsbesparing ur kortsiktigt perspektiv. I det andra steget (*consultative stage*) liknas leverantören vid en konsult och relationen anses vara likt den mellan konsult och klient. Utöver kostnadsbesparing prioriteras här frågor kring kvalitet, tillit och ansvarsfördelning. I det tredje steget (*peer-to-peer relationship stage*) ökar samarbetet och relationen resulterar nu i att synergieffekter uppstår. I detta steg anses leverantörsrelationen vara långsiktig och skapa fördelar och värde för de båda parterna. I det fjärde och sista steget (*competitive stage*) blir leverantören istället en konkurrent och konkurrerar nu på samma marknad som det köpande företaget.

3.4 Sammanfattning av teorienomgång

Den teori vi gått igenom visar tydligt att det finns två typer av kriterier som tas i beaktning vid leverantörsbedömningen vilka är strategiska och organisatoriska kriterier. De strategiska kriterierna utgörs ofta av hård data som relativt lätt kan mätas och jämföras. Exempel på strategiska kriterier är faktorer så som pris och leveranssäkerhet. Dessa fak-

torer är de som lättast kan mätas vid etableringen av nya samarbeten och de som lättast kan ställas formella krav på genom exempelvis ISO-certifiering eller leveranssäkerhet. Vad gäller de organisatoriska faktorerna är de ofta mjukare och med vissa undantag svårare att precisera. Krav på till exempel EDI eller ett visst mått av språkkunskap går visserligen att ställa men för att få en djupare insyn krävs vidare analys. Hur två organisationer passar ihop måste undersökas på fler plan och genom analys samt studier som är svåra att göra bakom ett skrivbord. Framförallt de avsnitt som behandlar relationer och kommunikation mellan parterna hoppas vi kunna använda oss av för att genomföra en djupare analys kring de faktorer som bygger långsiktiga relationer mellan företag.

Strategiska faktorer såsom pris och kvalitet torde passa bäst för att besvara fråga ett av vår frågeställning då dessa faktorer är lättast att mäta och uppfatta för de anställda vid företagen. De organisatoriska faktorerna som relationer, teknologi och kommunikation borde vara högst behjälpliga vid arbetet med att besvara fråga två i frågeställningen. Detta på grund av att organisationsavsnittet behandlar hur relationerna är utformade och hur organisationerna kan kommunicera med varandra, något som vi uppfattar som grundläggande i en relation. Det är även viktigt att poängtera att även om en del av teorin benämns Relationer bidrar även andra kapitel med viktiga delförklaringar till hur långsiktiga relationer byggs upp. Även om det går att utläsa att de två olika kategorierna är lämpade för olika frågor i vår frågeställning så kommer faktorerna i de båda sektionerna att behandlas och tillämpas på båda våra frågeställningar.

Avsnittet som täcker investeringsteori ger en bra översyn över hur förväntad avkastning från investeringar beräknas. Detta ger förståelse för hur de företag som aktivt satsar resurser på att utveckla relationerna med sina leverantörer förväntar sig avkastning från satsade resurser.

Utifrån denna teoretiska bakgrund har vi utformat vår intervjuguide som ligger till grund för insamling av empiri. Vi har precis som teorin delat in denna i två delar där den första delen fokuserar på de strategiska faktorerna. Frågorna i första delen behandlar bland annat kvalitetssäkring och pris men också mer allmänna frågor som om företagen i fråga använder sig av en standardiserad mall vid bedömning av leverantörer. Den andra delen

tar hänsyn till de organisatoriska delarna samt hur långsiktiga relationer ska byggas och prioriteras.

4. Resultat

4.1 LMV Lidköping

Intervjuperson: Lars Johansson, Produktionsansvarig

LMV eller Lidköpings mekaniska verkstad som företaget egentligen heter är ett svenskt tillverkningsföretag baserat i Lidköping. Företaget grundades 1875 och har sedan starten varit en del av både SKF-koncernen och Karolin Machine Tool AB som idag äger LMV och systerföretaget Noremech. LMV är verksamma inom tillverkning och slipning av maskindetaljer. I företagets maskinpark ingår bland annat CNC-maskiner, fleroperations-svarvar, portalslipmaskiner och hålslipar. LMV beskriver sig själva som ett högteknologiskt företag som lägger stor vikt vid att alltid ligga i framkant genom att investera i sin personal och maskinpark. I intervjun angav de sin höga precision och små avvikelser som sin främsta konkurrensfördel. Företaget har haft ett par svåra år under finanskrisen men lyckades under det senaste räkenskapsåret vända till svarta siffror efter att ha skurit ner antalet anställda från 50 (2010) till 35. (LMV 2013)

När LMV utvärderar potentiella leverantörer finns det tre faktorer som spelar enskilt störst roll; priset för komponenterna, leveranstiden och kvalitet. Av dessa tre är priset den enskilt viktigaste faktorn då stora prisskillnader kan förekomma och då ett högt pris slår hårt mot företagets konkurrenskraft. Priset i kombination med korta ledtider är två faktorer som skapar direkta kostnadsfördelar gentemot konkurrenter enligt företaget. För att formalisera leverantörsbedömningen och säkerställa att dessa faktorer tas i beaktning har företaget upprättat en standardiserad mall som alltid ska användas. I den mallen ingår dock inga krav på någon specifik standard för kvalitetssäkring som t.ex. ISO 9000. Företagets leverantörer befinner sig idag huvudsakligen i Sverige men även utomlands.

LMV har som uttalat mål att ha sina leverantörer så nära sin verksamhet som möjligt. Dels på grund av förenklad kommunikation och dels för att minska ledtider, något som tidigare angetts som en prioritet i arbetet med att bedöma leverantörer. De leverantörer som väljs ut och som det skrivs kontrakt med kan få olika relationer till LMV även om långsiktiga och aktiva relationer är att föredra enligt de vi intervjuat på LMV. En långsiktig leverantörsrelation specificeras som flerårig och för att relationen ska anses vara lång-

siktig bör tidshorisonten för samarbetet sträcka sig över minsta två år. Denna tidshorisont krävs för att parterna ska lära känna varandra och förstå varandras behov, något som är grundläggande för ett lyckat samarbete. Företaget låter gärna leverantörer komma på besök i sina fabriker och besöker gärna sina leverantörer i syfte att utveckla förståelse och underlätta en aktiv diskussion. En stor vikt läggs vid personliga kontakter och relationer, något som LMV ser som en viktig grundsten i arbetet med att utveckla långa relationer. De säger även att de personliga relationerna till leverantörer motiverar dem att hålla personalomsättningen så låg som möjligt. Långsiktighet i leverantörsrelationerna anses extra viktigt då det nästan alltid uppstår strul och inkörningsproblem med nya leverantörer vilket medför extra kostnader och ökar risken.

4.2 IFÖ

Intervjuperson: Sven Lundgren, Inköpschef

Ifö sanitär(IFÖ) är nordens ledande tillverkare av VVS-produkter i porslin, plast och metall för badrum och kök. Vattnet anses stå i centrum och speciellt känt är företaget för tillverkning av tvättställ, toalettstolar och badkar. Företaget grundades 1887 i Bromölla där de fortfarande har en tillverkningsenhet för porslin och plast. Produkter av metall produceras vid en anläggning i Mörrum. Båda dessa produktionsanläggningar anses vara väldigt centrala i företagets kultur och stora investeringar har gjorts i desamma. Företaget säger sig kombinera en gedigen hantverkartradition med de modernast tänkbara teknologierna. Denna produktionsfördel i kombination med en bra, etablerad och välkänd produkt utgör IFÖs konkurrensfördel gentemot dess konkurrenter. IFÖ ingår idag i Sanitec-koncernen som i sin tur ägs av riskkapitalbolaget EQT. (IFÖ Sanitär 2013)

Vid val av leverantörer spelar en mängd faktorer in för IFÖ. Stort fokus läggs på hur lämpligt det säljande företaget är att leverera den specifika varan och i särskilda fall, då det krävs utvecklingsarbete, även vilka ingenjörresurser som finns att tillgå. De enskilt viktigaste faktorerna är dock i de flesta fallen pris, kvalitet och leveranssäkerhet där dessa läggs ihop till ett totalpris. Urvalsprocessen går till så att när samtliga grundläggande krav har kontrollerats och uppfyllts jämförs totalpriset på de olika alternativen. Väl där måste

det föreliggande särskilt goda skäl till att inte välja det alternativ med lägst pris. I de grundläggande kraven är kvalitetssäkring och certifiering. ISO 9001-certifiering och ett visat kontinuerligt kvalitetsarbete är det vanligaste sättet att uppfylla detta krav men i specialfall kan andra sätt godtas. För att utvärdera dessa krav och kriterier finns det en enklare form av mall som ska följas och i denna mall görs ingen skillnad beroende på var leverantören befinner sig rent geografiskt. IFÖs leverantörer idag befinner sig huvudsakligen i Europa men det finns även ett par i Kina.

IFÖ arbetar alltid för att etablera långsiktiga relationer med sina leverantörer och lägger stor vikt vid detta. Med långsiktiga relationer menar IFÖ minst fem år. Att långsiktiga leverantörsförhållanden är något som det satsas på beror på att leverantörsbyten ofta innebär stora förluster i tid, pengar, kvalitet och trovärdighet. Dessa kostnader upplevs som svåra att kvantifiera och innebär således en risk. Då det är möjligt vill man även ha en aktiv och dynamisk relation med sina leverantörer för att kunna påverka varandra och skapa samförstånd. För att stimulera till långsiktiga och aktiva samarbeten med leverantörerna hålls regelbundna möten där tydliga instruktioner och förslag till förbättringar framförs samtidigt som en öppen dialog kan hållas. IFÖ gör också regelbundna besök hos sina leverantörer i syfte att säkerställa att de löpande uppfyller de krav som IFÖ ställt samt att få en bättre bild av de förbättringsförslag som de kommer med.

4.3 Roxtec

Intervjuperson: Henrik Stenholm, Global Sourcing Manager

Roxtec är ett svenskt företag som säljer och tillverkar rör och kabelgenomföringar till telekom, tillverknings-, byggnads-, varvsindustrin samt kraftbolag. De rör och kabelförtätningar som företaget säljer är säkerhetsprodukter som skyddar människor och produkter mot yttre påverkan. Roxtec grundades som ett patentföretag 1990 och är idag ett internationellt företag med huvudkontor i Karlskrona och till koncernen tillhör 21 dotterbolag som servar ca 70 marknader. Företaget är privatägt av Mellby Gård med industrimannen Rune Andersson i spetsen. (Roxtec 2013)

Fokus läggs till stor del på att sätta kunden i centrum, tillhandahålla användarvänliga produkter samt att erbjuda en god kundservice. Dessa tre åtaganden jämt mot kund fram-

hålls som företagets konkurrensfördelar. Företaget anger också att deras val av leverantör påverkar dess förmåga att konkurrera på framförallt två sätt. Dels då deras produkter är säkerhetsprodukter och att kvaliteten på desamma är av högsta vikt. Flexibiliteten är en annan egenskap som det ställs höga krav på hos Roxtecs leverantörer då företaget växer snabbt och snabbt tappar affärsmöjligheter om en leverantör inte hinner med. Företagets leverantörer finns i dagsläget huvudsakligen i Europa men även i USA och Asien. Var leverantörerna befinner sig beror till stor del på var Roxtecs kunder vill ha produkten levererad.

Vid utvärdering av leverantörer finns det en färdig checklista som ser på följande sätt:

- Bidra till att öka vår konkurrensförmåga
- Leverera enligt 0-fels principen
- Hålla hög leveransprecision
- Hålla leveransberedskap och leveranskapacitet
- Klara korta och säkra leveranstider
- Utveckla effektiva administrativa system och upplägg
- Logistiskt hanterbara sekundärleverantörer
- Leverantörens produkter skall klara kraven i RoHS (2002/95/EC)
- Vid val av leverantör då pris och kvalitet är likvärdiga hos de olika leverantörerna ska man välja den leverantör som är miljöcertifierad eller som aktivt arbetar med miljöfrågor

Vid en vidare jämförelse mellan olika potentiella leverantörer framstår kvalitativa produkter, korta ledtider och flexibilitet hos leverantören som de viktigaste faktorerna som Roxtec tar i beaktande. Priset mäts i form av totalkostnad där även faktorer som kvalitet, ledtid, flexibilitet, frakt kostnad, resekostnader för besök och kommunikation med leverantören vägs in. Många av dessa faktorer kan vara svåra att kvantifiera och beräkna och därför använder Roxtec ett för ändamålet egenutvecklat system där de kan jämföra olika leverantörers totala inköpskostnad. De förlitar sig även i vissa fall på egna erfarenheter. Gällande kvalitetsmärkning är lägsta krav ett kvalitetssystem enligt ISO 9001. För leverantörer av en del specialprodukter finns det även krav på andra kvalitetssystem. De har

även krav på att leverantörerna ska vara miljöcertifierade enligt ISO 14001 alternativt ha en miljöpolicy som kan godtas som seriöst. Samma krav ställs även oavsett var i världen som det säljande företaget befinner sig.

De representanter som vi talat med från Roxtec framhåller att de lägger en stor vikt vid att upprätthålla långa och täta relationer till sina leverantörer. Alla inköpsrelationer som inleds ämnas finnas i minst ett flertal år. Stort fokus läggs vid öppenhet och ärlighet med sina partners samtidigt som en tät dialog ska hållas. Företaget håller utvecklingsmöten med sina 10 största leverantörer. Dessa utvecklingsmöten hålls ca fyra gånger per år och leverantör. Hos mindre leverantörer görs det regelbundna besök och utvärderingar hos. Roxtec påtalar även vikten av att trots fokus på långsiktiga relationer alltid konkurrensutsätta leverantörerna så att marknadsmässiga priser och villkor upprätthålls. När väl leverantörsbyten ska ske är Roxtec noga med att ha en strategi bakom bytet då ogenomtänkta byten pga. lågt pris ofta leder till högre kostnader längre fram.

4.4 Ejendals

Intervjuperson: Mats Andersson, Supply Director Gloves

Företagskoncernen Ejendals består av tre bolag, Ejendals AB, Ejendals Soumi OY samt Ejendals Jalas GmbH vars verksamhet bygger på att utveckla, tillverka och marknadsföra skyddshandskar och skyddsskor av hög kvalitet. Ejendals AB är ett familjeföretag som grundades 1949 i Leksand och som idag är en av de ledande aktörerna på den europeiska marknaden. Företaget har cirka 300 anställda och omsatte enligt senaste årsredovisningen strax under 1.5 miljarder kronor. (Ejendals 2013)

Enligt Mats Andersson, Supply Director Gloves på Ejendals AB är det företags höga kvalitet på produkterna samt ett välkänt varumärke som är de främsta faktorerna till att Ejendals är konkurrenskraftiga på marknaden. Detta i kombination med en tydlig närvaro, hög tillgänglighet mot sina kunder och ett stort fokus på kundservice har bidragit till att Ejendals nu är en av de ledande aktörerna på marknaden inom området.

Ejendals tydliga fokus på produkter av hög kvalitet innebär också att alla led i försörjningskedjan av material måste upprätthålla en hög kvalitet för att slutprodukten med Ejendals namn skall vara av så hög kvalitet som möjligt. För att uppnå den höga kvaliteten

som efterstävas poängterar Mats Andersson att underleverantörer spelar en viktig roll. Ejendals jobbar med en aktiv kvalitetssäkringsprocess vid val av leverantörer men ställer inga krav på specifika certifieringar så som ISO 9000 eller liknande hos sina leverantörer. Istället prioriterar man QA-proceser i den dagliga verksamheten och lägger stor vikt vid samspelet med leverantörer och ett kontinuerligt förbättringsarbete.

Då Ejendals beslutar om att söka efter nya leverantörer görs en leverantörsbedömning där en rad faktorer spelar in i valet. Leverantörens storlek och position på marknaden spelar en stor roll i beslutet liksom att leverantören är ekonomiskt stabil och inte riskerar likviditetsproblem och eventuell framtida konkurrens. Leverantörerna ska alltså driva sin verksamhet ur ett långsiktigt perspektiv. Även geografiska faktorer och företagets lokalisering spelar in i beslutet då en geografisk närhet underlättar vid leveranser och kommunikation. Ejendals väger också in faktorer så som transparens, kvalitetssäkring, arbetsmiljö, management, utvecklingspotential samt materialkunskap och pris innan de beslutar om ny leverantör. Allt detta vägs in till ett helhetsintryck som avgör vilken leverantör som är lämpligast att ingå ett samarbete med. Det är alltså inte de enskilda faktorer så som pris som påverkar valet utan ”det sammanlagda intrycket av samtliga kriterier” och helheten av faktorerna som nämnts ovan.

Att bygga långsiktiga relationer med sina leverantörer är något som Ejendals tar på största allvar menar Mats Andersson. Hur långt lång sikt innebär vill företaget inte sätta någon siffra på men företaget framhåller att de fortfarande handlar med företag i Asien där relationen inleddes på 80-talet, något som får ses som lång sikt. Långsiktighet innebär för Ejendals att bygga partnerskap, handla transparent och att skapa vinster för båda parter i både med och motgång. Det innebär också att ingen tidshorisont sätts för ett samarbete när det inleds.

Vikten av att välja rätt leverantörer är avgörande för Ejendals verksamhet då avtal med ”fel” leverantörer eller befintliga leverantörer som inte klarar av att uppfylla de krav och överenskommelser som avtalats leder till att Ejendals tappar konkurrenskraft på marknaden och riskerar att förlora markandsandelar till konkurrenter. I sådana fall riskerar Ejendals varumärke att skadas och kunderna tappar förtroende för varumärket och dess produkter. För att undvika detta strävar Ejendals mot att skapa långsiktiga relationer med

sina leverantörer där leverantörerna är delaktiga i arbetet kring kvalitetssäkring och produktutveckling. Vidare innebär långsiktigheten att höga kostnader i samband med byte av leverantör undviks. I dagsläget återfinns majoriteten av Ejendals underleverantörer i låglöneländer så som Kina, Korea, Malaysia, Pakistan och Indonesien. Ejendals har ingen uttalad strategi om att etablera leverantörsrelationer i låglöneländer men ett lägre pris och kostnadsbesparingar i samband med god kvalitet på produkterna gör leverantörer från dessa områden till ett attraktivt alternativ.

4.5 Väderstad-verken

Intervjuperson: Ulf Iversen, Inköpschef

Väderstad är ett familjeföretag som grundades i början av 60-talet av jordbrukarfamiljen Rune och Siw Stark. Företaget utvecklar och tillverkar lantbruksmaskiner inom såteknik och jordbearbetning och har idag över 1000 medarbetare i 12 länder. Det senaste decenniet har företaget femdubblat omsättningen och 2012 nådde omsättningen två miljarder kronor. (Väderstad 2013)

Ulf Iversen, inköpschef på Väderstad förklarar att en hög teknisk kompetens och kunnskap hos medarbetare är vad som gör Väderstad konkurrenskraftiga på marknaden för jordbruksmaskiner. Leverantörsbedömning och val av underleverantörer baseras främst på de olika leverantörernas förmåga att leverera de efterfrågade produkterna/materialet till ett konkurrenskraftigt pris och med tillfredställande kvalitet. De två faktorerna pris och kvalitet samt leverantörernas vardagliga rutiner samt hur företaget drivs är vad som i första hand beaktas vid val av nya leverantörer.

Leverantörsbedömningen görs utifrån en standardiserad bedömningsmall som Väderstad utformat specifikt för utvärdering av leverantörer. Genom denna mall poängsätts de potentiella leverantörerna utifrån ett poängsystem där de leverantörer som erhåller högst betyg prioriteras och förhandlingar inleds. Beaktning av priset görs ur ett totalkostnads-perspektiv där kostnaden för hela leverantörsavtalet utvärderas. Totalkostnaden omfattar även kostnader för frakt, tullning, skatt och liknande vilket innebär att den geografiska placeringen av leverantören kan komma att påverka totalkostnaden och därmed leverantörens lämplighet. Stora geografiska avstånd mellan Väderstad och företagets leverantö-

rer försvårar relationen genom skillnader i kultur och språk samt tidsskillnad och begränsade möjligheter till besök hos leverantören. Därför är den geografiska placeringen av leverantören något som måste vägas in i bedömningen. Historiskt har leverantörer inom Sverige varit överrepresenterade men fokus har nu skiftat till leverantörer i lågkostnadsländer i framförallt Asien men också Östeuropa. Totalkostnaden jämförs mot leverantörens leveranssäkerhet och den produktkvalitet leverantören kan leverera. Utifrån denna jämförelse tas beslut om Väderstad ska ingå avtal med leverantören eller söka efter bättre alternativ. Kvalitetssäkringen mot leverantör görs inom tre områden; leverantör, process och produkt. Kvaliteten utvärderas alltså först mot leverantörens övergripande verksamhet och skalas sedan ner till de processer som föranleder produkten. Slutligen utvärderas kvaliteten på slutprodukten. För att Väderstad skall ingå ett samarbete med en leverantör krävs från leverantörens sida att alla tre områdena uppfyller de krav som Väderstad ställer på sina underleverantörer. Vidare kräver Väderstad att deras underleverantörer är ISO 9000-certifierade. Om leverantören uppfyller kvalitetssäkringen inom samtliga områden men saknar ISO-certifiering krävs att leverantören utformar en plan och inleder arbetet mot att uppnå ISO 9000-certifiering.

Väderstad klassificerar sina leverantörer i tre klassificeringar, A-, B- och C-klass. Beroende på vilken typ av samarbete det rör sig om delas leverantörerna in kategori A, B eller C där A- och B-leverantörer är strategiskt viktiga för Väderstad ur ett långsiktigt perspektiv medan leverantörer i kategori C ses som kortsiktiga och inte lika viktiga för Väderstads långsiktiga verksamhet och utveckling. För att leverantören ska uppnå A- eller B-klassificering krävs ett samarbete som sträcker sig över minst en femårsperiod. Väderstad arbetar aktivt med att förbättra relationerna med sina leverantörer genom leverantörscertifieringsprogram, leverantörsträffar, belöningsystem samt genom att involvera leverantörerna i idé- och produktutveckling. Leverantörer som klassificerats med A- och B-klassificering bjuds regelbundet in till leverantörsträffar och samarbeten samt blir en del av Väderstads långsiktiga verksamhet då de aktivt deltar i produktutveckling och liknande projekt. Ulf Iversen menar att långsiktiga leverantörsrelationer är en grundpelare i Väderstads affärsstrategi då kostnaderna för leverantörsutvärdering och byte av leverantörer är omfattande. På grund av detta strävar Väderstad mot att skapa långsiktiga relat-

ioner med sina leverantörer för att undvika de höga byteskostnader som uppstår vid inkörning och etablering av nya leverantörer.

4.6 Sammanfattning av resultat

Tabellen nedan visar en sammanfattning över de svar från de fem respondenterna LMV, IFÖ, Roxtec, Ejendals och Väderstad som presenterats i arbetets resultatdel ovan. Tabellen visar respondenternas prioriteringar kring kriterier för leverantörsbedömning, huruvida standardiserade verktyg för leverantörsbedömning används samt om arbete kring kvalitetssäkring utförs. Tabellen tar vidare upp huruvida respondentföretagen satsar resurser och kapital på att skapa och utveckla leverantörsrelationerna ur ett långsiktigt perspektiv. Slutligen visas en överskådlig bild över var företagens leverantörer

huvudsakligen är lokaliserade.

Företag	LMV Lidköping	IFÖ Sanitär	Roxtec	Ejendals	Väderstad-verken
Tre viktigaste kriterier vid leverantörsbedömning	Pris, ledtid och kvalitet	Pris, kvalitet och leveranssäkerhet	Kvalitet, ledtid och flexibilitet	Helheten viktigast, inga enskilda går att urskilja	Pris, kvalitet och vardagliga rutiner
Används standardiserad bedömningsmall	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja, poängmall
Kvalitetssäkring (standard)	Nej	ISO 9001 samt kvalitetspolicy	ISO 9001 och ISO 14001 (miljö)	Aktiv QA krävs, dock inga krav på certifiering	ISO 9000
Satsas det resurser på långsiktiga relationer?	Ja, genom besök hos leverantörer	Ja, regelbundna besök samt gemensamt utvecklingsarbete	Ja, utvecklingsmöten och årlig utvärdering av leverantörer	Ja, ökad närvaro och samarbete i produktutveckling	Ja, certifiering av leverantörer, besöksdagar och belöningsystem
Huvudsaklig geografisk placering av leverantörer	Sverige	Europa, mindre del i Kina	Europa men även USA och Asien	Korea, Kina, Malaysia, Pakistan och Indonesien	Fokus på lågkostnadsländer i Asien och Östeuropa

Tabell 1.1 Sammanfattning av resultat.

5. Analys

5.1 Inledning

Genom att ta avstamp i de olika kategorier som vi sammanfattat resultatet i vill vi analysera svaren som vi fått in i vår undersökning och ställa det mot vårt teoretiska ramverk. De första tre kategorierna behandlar hur företagen arbetar med leverantörsbedömning och ligger således till grund för avsnitt 5.2. Dessa är utvalda för att ge en bra bild av hur formaliserat företagen arbetar för att välja ut leverantörer samt hur deras arbete skiljer sig eller liknar varandra. De sista två kategorierna ämnar ligga till grund för att analysera hur respondentföretagen jobbar med sina leverantörsrelationer, alltså avsnitt 5.3. Dessa två kategorier anses vara viktiga för att besvara vår frågeställning och ger en överskådlig bild över komplexiteten i leverantörsrelationerna och av hur seriöst leverantörsutvecklingen sköts.

5.2 Leverantörsbedömning

5.2.1 Kvalitet

Flera av företagen vi intervjuat tar upp kvalitet och kvalitetssäkring som avgörande faktorer för deras val av leverantör. Detta är med stor sannolikhet ingen slump utan torde ha att göra med att de två faktorerna pris och kvalitet samspekar och är högst bidragande till totalkostnaden för produkten. De aktuella företagens höga fokus på kvalitetsarbete och vikten av hög kvalitet för de varor som företagen baserar sin verksamhet på är något som stämmer väl överens med den teori vi använt oss av i detta arbete. Flera författare tar i teorin upp kvalitetsarbetet som en nyckel till framgång där bland annat van Weele (2010) talar om total quality management som en viktig metod inom kvalitetsarbetet. Karlsson (1997) tar vidare ett helhetsgrepp kring kvalitetsbegreppet och poängterar att arbetet kring kvalitet också bör inkludera mjukare kriterier så som användarvänlighet, service-möjligheter och leveransvillkor och hänvisar till det vanligt förekommande arbetet med ISO-certifieringar som en bra möjlighet till ett effektivt och heltäckande kvalitetsarbete. Karlsson (1997) pekar avslutningsvis på att införande av kvalitetsarbete likt ISO-certifiering är lönsamt i ca 60 % av fallen vilket motiverar respondentföretagens aktiva kvalitetsarbete.

Trots att samtliga respondentföretag undantaget LMV uppger att de ställer krav kring kvalitetssäkring och kvalitetsprocesser på sina leverantörer skiljer sig arbetet med kvalitetssäkring samt krav på standarder åt mellan respondenterna. Att företag med långa leveranser kräver en mer standardiserad kvalitetssäkring är logiskt då stora avstånd försvårar besök och egna bedömningar. Att ISO är en känd standard över hela världen underlättar då andra definitioner kring kvalitet kan ha lokala variationer och innebörder vilket kan leda till missförstånd och att en leverantör väljs på felaktiga grunder. ISO:s tyngd i dessa sammanhang är också helt förenligt med det som tidigare studier har visat på.

Roxtec, det företag som till synes är mest beroende av hög kvalitet i sina produkter är också det företag som ställer högst krav på ISO-certifiering och liknande kvalitetssäkringsprocesser. Roxtec kräver både ISO 9001 och en miljöcertifiering, något som de är ensamma om i vår undersökning. Höga kvalitetskrav i kombination med att Roxtec är det företag med mest geografiskt utspridda leverantörer gör deras hårda krav på certifieringar förståeliga. Å andra sidan är LMV det enda företaget utan krav på kvalitetssäkring. Att LMV inte ställer specifika krav i form av certifieringar kan bero på att i stort sett alla deras leverantörer befinner sig i Sverige där kvalitetsarbetet antas vara mer utbrett än i mindre mogna ekonomier där kortsiktigare lönsamhet står i fokus. Det kan också bero på att en stor andel leverantörer på nära avstånd underlättar regelbundna besök hos leverantörerna vilket gör att företaget på egen hand kan skapa sig en bra bild över leverantörens processer. LMV går därmed emot de teorier som presenteras av bland annat Van Weele (2010) och Karlsson (1997) och som säger att arbetet med kvalitetskontroll och kvalitetsstyrning bör präglas av ett tydligt och heltäckande kvalitetsarbete med hjälp av ISO-certifieringar eller liknande processer. LMV kan istället anses lägga ett större fokus på de organisatoriska kriterierna som presenterats i teoriavsnittet där Ellram (1990) pekar på vikten av en god relation mellan parterna som avgörande. Rosell (2010) belyser vidare vikten av en välfungerande kommunikationsprocess och ett fungerande informationsutbyte mellan parter som avgörande för ett fungerande samarbete. Därmed kan det anses att LMV till viss del ersatt teorier kring strategiska kriterier så som kvalitetsstyrning och kvalitetscertifiering med organisatoriska kriterier i sitt kvalitetsarbete vilket alltså skiljer sig från studerade teorier presenterade av bland annat Van Weele (2010) och Karlsson (1997) Denna typ av kvalitetsarbete kan därmed ersätta certifieringskravet och på så sätt

hade ett krav på exempelvis ISO-certifiering varit överflödigt för LMV då kvalitetskontrollen redan utförs av LMV.

Dessa resonemang stämmer inte på alla respondenter där även Ejendals kvalitetsarbete ter sig något olik övriga respondenter. Ejendals har sina leverantörer långt bort från huvudkontoret, både geografiskt och kulturellt och leverantörerna är vidare utspridda över ett större geografiskt område. Ejendals tillämpar en subjektiv metod vid arbetet med leverantörsutvärdering och kvalitetssäkring då de endast ställer krav på aktiv QA och inte någon certifiering. De ställer som minimikrav att alla företagets leverantörer aktivt arbetar med kvalitetssäkring och kvalitetsarbete men har inga krav på specifika certifieringar så som ISO eller liknande. Därmed riskeras att tid och pengar spenderas i onödan på att utvärdera leverantörer som egentligen inte uppfyller de krav gällande kvalitet som Ejendals ställer men som trots allt bedriver ett kvalitetsarbete i någon form. Den typ av kvalitetsarbete som Ejendals bedriver skiljer sig från samtliga av de teorier vi studerat där Ejendals subjektiva kvalitetsbedömningar får anses vara raka motsatsen till Van Weele (2010) och Karlsson (1997) presenterat där kvalitetsarbetet bör präglas av certifieringskrav och tydligt strukturerade processer kring arbetet med kvalitet. En kombination av certifieringskrav för att sälla ut lågkvalitativa leverantörer i ett tidigt stadie och krav på aktivt kvalitetsarbete hos leverantören hade möjligen effektiviserat leverantörsbedömningen.

5.2.2 Totalkostnad

Vid leverantörsval är kostnadsbilden och därmed priset den absolut vanligast förekommande faktorn som tas upp av respondenterna. Hur pris däremot definieras skiljer sig åt mellan företagen idag. Vanligt bland våra respondenter är att använda begreppet totalkostnad. Totalkostnadsperspektivet är något som vi tidigare i arbetet belyst i teoriavsnittet och från de svar vi fått in framgår att företagen är betydligt mer kostnadsorienterade än prisorienterade i sin bedömning av leverantörer. Detta innebär att totalkostnaden tas i beaktande framför inköpspriset vilket ger en mer heltäckande bild av vad företaget betalar per enhet av produkten. Detta innebär vidare att andra kostnader än inköpspris så som kostnader för produktkvalitet och logistiska aktiviteter tas med i kostnadsberäkningarna. Författarna Shank och Govindarajan (1992) samt Degraeve (2005) har genom tidigare forskning pekat på att totalkostnaden genom produktens hela livslängd bör beaktas sna-

rare än inköpspriset. I denna analys har ett totalkostnadsperspektiv vägts in i analysen för att få en rättvisande bild av respondenternas svar kring prisfrågan i enlighet med de teorier som Shank och Govindarajan (1992) presenterat. Två av de tillfrågade företagen, Roxtec och Väderstad-verken, uppger att de direkt använder sig av begreppet totalkostnad vid bedömning av kostnadsbild under leverantörsutvärdering. För Roxtec innebär detta att kvalitet, ledtid och flexibilitet hos leverantören vägs mot det pris per enhet som erbjuds. Ejendals poängterar att helheten är viktigare än enskilda faktorer vid utvärdering av befintliga och potentiella leverantörer. Priset är givetvis av stor betydelse men inte en avgörande faktor som prioriteras framför andra faktorer så som leveranssäkerhet eller kvalitet. Liknande prioriteringar finner vi i IFÖs tillvägagångssätt även om deras svar antyder ett något större fokus på enhetspriset. LMV listar däremot enhetspriset som den enskilt absolut viktigaste faktorn bakom leverantörsvalet och uppger även att ett för högt pris slår hårt mot företagets konkurrenskraft. LMVs inköpsstrategi där inköpspriset per enhet prioriteras framför totalkostnaden går därmed emot de påståenden som van Weele (2010) presenterat där han anser att företag bör gå från ett prisorienterat förhållningssätt till ett totalkostnadsorienterat dito. LMVs inköpsstrategi stämmer däremot väl överens med vad Degraeve (2005) påpekar, nämligen att inköpspriset för produkter från underleverantörer kan utgöra upp till 50 procent av de totala tillverkningskostnaderna för den färdiga slutprodukten. På så sätt motiveras LMVs fokus på enhetspris framför totalkostnad och tar tydligt stöd från teorin vilket visar att flera olika strategier gällande inköp kan vara gångbara.

Att tidigare nämnda kriterier kring totalkostnad hamnar högt upp på köparnas prioriteringslistor tyder på att flera av respondenterna beräknar en totalkostnad för respektive produkt men undantag likt LMVs inköpsstrategi visar också att olika alternativ kan vara framgångsrika.

Totalkostnadsbedömning kräver dock komplicerade beräkningar vilket gör att företagens beräkningar av totalkostnader inte alltid är helt tillförlitliga på grund av felaktiga beräkningar eller felaktiga tolkningar av resultaten. Detta kräver enligt Roxtec stor erfarenhet och kunskap om inköpsituationen och Roxtec har som stöd till dessa beräkningar ett

internt program som används för att uppskatta kostnaderna från hela inköpet och minimera risken för felaktiga beräkningar.

Samtliga fem företag påpekar att de tillverkar och säljer kvalitetsprodukter och att de ligger i framkant på marknaden när det kommer till kvalitet. Pris och kvalitet tillsammans med korta ledtider och hög servicegrad hos leverantören är vanligtvis de viktigaste beståndsdelarna i den totala kostnaden för en produkt. Vidare spelar leveranssäkerhet och leveransprecision en mycket stor roll för totalkostnaden. Detta på grund av att osäkerhet i leveranserna ökar kapitalbindningen i form av större lager och ökar risken för bristkostnader. För företag som siktar på att sälja högkvalitativa produkter torde brister i produkt-sortimentet även innebära en stor nackdel jämt emot dess konkurrenter. Av de svar vi fått in går det även att utläsa att kompatibla rutiner och processer samt en smidig kommunikation är något som prioriteras när en ny leverantör ska väljas och redan befintliga leverantörer ska utvärderas. Problem och brister kring dessa kriterier tenderar enligt undersökningen att leda till höga kostnader och är mycket tidskrävande vilket innebär stora tids- och effektivitetsförluster. Problem som uppstår i samband med förändring av dagliga rutiner och förändrad kommunikation vid exempelvis leverantörsbyte framhålls därför av flera respondenter som en av de viktigaste faktorerna till att långsiktiga relationer föredras. Detta kan utläsas i stycket benämnt *kommunikation och kultur* i teoriavsnittet där Rosell (2010) beskriver kommunikationen mellan ett företag och dess leverantör som avgörande för ett välfungerande samarbete där båda parter kan dra nytta av samarbetet. Det finns alltså en tydlig koppling mellan den teori som tas upp inom området och hur företagen i praktiken arbetar med leverantörsbedömning och val av leverantörer. Sambandet bekräftas ytterligare genom de svar vi fått in där en välutvecklad kommunikation mellan företaget och leverantören är något som prioriteras och är centralt för att relationer till leverantörer ska fungera och vara effektiva.

5.3 Långsiktighet och relationsutveckling

Långsiktighet i leverantörsrelationerna är något som prioriteras i såväl teori som empiri. Samtliga respondenter säger sig värdesätta och sträva efter långa relationer med sina leverantörer och berättar även att de aktivt satsar resurser på att åstadkomma långvariga relationer med ett stort antal av sina leverantörer för att på så sätt effektivisera verksam-

heten och förbättra kvaliteten i det dagliga arbetet. Detta tycks bero på att många företag ser betydande kostnader och kvalitetsrisker kopplade till ett byte av leverantör. Inkörningsproblemen består ofta av kommunikationsbrister, olika syn på vilka krav produkten bör uppfylla samt vad parterna faktiskt åtagit sig att leverera i samband med att avtal ingåtts. Ett byte av leverantör innebär också för många att de investeringar i form av tid och pengar som gjorts tillsammans med den tidigare leverantören går förlorade samt att det förtroendekapital och den tillit som byggts upp mellan parterna går förlorad. Detta resulterar så gott som alltid i ökade kostnader för det köpande företaget. För att få till stånd långsiktiga och givande relationer tar alla de intervjuade företagen både tid och resurser i anspråk. Mangan et al. (2012) beskriver relationen mellan köpande företag och dess leverantörer som kritiskt för en framgångsrik affärsverksamhet. Relationen mellan parterna utvecklas över tiden och arbetsuppgifterna kan förändras i takt med att parternas tillit till varandra ökar. En ökad tillit till sin leverantör innebär alltså ytterligare fördelar där leverantören kan involveras även i strategiskt viktiga processer och ta del av känslig och konfidentiell information. Samtliga av de tillfrågade företagen är alltså väl medvetna om vikten av välutvecklade och med sina leverantörer vilket stämmer väl överens med de teorier Mangan et al. (2012) presenterat kring området. Vidare gör tillit att företagen kan involvera leverantörerna även i känsliga frågor och processer i verksamheten som är av strategisk betydelse, vilket ytterligare kan leda till en effektivisering av verksamheten och därmed ökad lönsamhet. Långsiktiga leverantörsrelationer är något som samtliga fem företag eftersträvar. Långsiktighet eftersträvas i första hand för att minska kostnader förknippade med leverantörsbyte samt för att skapa tillit till sin leverantör vilket därmed underlättar arbetet och på längre sikt förbättrar lönsamheten. LMV säger exempelvis att de värdesätter de personliga relationerna så högt att det har hänt att de har bytt leverantör på grund av att deras kontaktperson hos den tidigare leverantören bytt arbetsgivare. Genom en öppen dialog och regelbundna möten tycks alla de företag vi pratat med sträva mot att uppnå dynamiska samarbeten av långsiktig karaktär.

Hur företagen resonerar när de sätter sin tidsram för vad som är eftersträvansvärt i en leverantörsrelation varierar också kraftigt mellan de olika respondenterna. IFÖ och LMV har till exempel ett uttalat antal år som definition av långsiktighet medan andra företag så

som Roxtec istället fokuserar på relationens karakteristika framför tidsramen för samarbetet.

5.3.1 Kategorisering

I enlighet med de teorier vi presenterat går det som tidigare nämnts att utläsa att djupa relationer är något som företagen strävar efter tillsammans med sina leverantörer eftersom detta gynnar verksamheten på lång sikt. Som analysverktyg och stöd till analysen av de fem företagen vi intervjuat har vi använt oss av den fyrskaliga uppdelning av leverantörsrelationer (van Weele 2010) som presenterats tidigare där leverantörerna delas in i *supplier*, *preferred supplier*, *supply partner* samt *design partner* beroende på samarbetets djup och omfattning. Utifrån den information vi hämtat in har vi applicerat dessa fyra nivåer på vart och ett av de fem företagen.

Väderstad-verken ser ut att sträva efter en relationsform mot sina leverantörer som i teorin kallas *design partner* då de har goda rutiner på plats som bland annat omfattas av certifierings-, belönings- och besöksprogram för leverantörerna. På samma sätt arbetar alla intervjuobjekt undantaget LMV aktivt med sina leverantörer för att utveckla produkterna och relationen. Roxtec, Ejendals och IFÖ uppger samtliga att de lägger stor vikt vid att utveckla produkter och leverantörens processer tillsammans men sina leverantörer i syfte att skapa långa och effektiva relationer vilket gynnar de båda parterna. LMV är å sin sida det företag som ser ut att ha den ytligaste inställningen till sina leverantörer då de uppger att de endast gör enklare besök hos sina leverantörer ett par gånger per år. Vidare har LMV i dagsläget ingen uttalad policy för krav på kvalitetssäkring hos sina leverantörer, något som övriga fyra företag uppger att de arbetar med. LMV skulle utifrån detta kunna sägas sträva efter en *preferred supplier/supply partner*-relation till sina leverantörer där det skrivs avtal på olika längd men det saknas djupare interaktion mellan företagen i utvecklingen av produkten och processerna kring denna. IFÖ anger att de har regelbundna möten, leverantörsrevisioner och att de aktivt kommer med förbättringsförslag. Därmed anses IFÖ arbeta med sina leverantörer ur ett *supply partner-perspektiv*. Detta trots att de egentligen har en längre tidshorisont för sina leverantörsförhållanden, fem år, än de tre år som anges som typiskt för kategorin i litteraturen. Väderstad-verken anger att de delar in sina leverantörer i tre kategorier beroende på hur strategiskt viktiga de är. A-

och B-leverantörer, vilka är de två kategorierna för de leverantörer som anses viktigast bjuds in till nära strategiska samarbeten för gemensam utveckling. Detta i kombination med de strukturerade programmen för belöningsystem, certifieringar och besök gör att Väderstad-verken får anses ha en *design partner*-relation med de flesta av sina leverantörer. Roxtec som också bedriver strategisk utveckling med sina största leverantörer får precis som Väderstad anses sträva efter *design partner*-relationer tillsammans med sina leverantörer.

De olika företagen har således olika syn på sina leverantörer och lägger vidare olika stort fokus vid att utveckla relationerna till dessa. Det bör poängteras att de fyra stegen av leverantörsrelationer som van Weele (2010) pratar om inte är rangordnade där vissa är bättre än andra utan snarare olika val i hur företagen vill hantera sina leverantörer och relationerna till dessa. Samtliga fem tillfrågade företag har bevisligen en uppfattning om hur man vill hantera och arbeta med sina leverantörer. Samtliga fem företag arbetar också aktivt med att uppnå långsiktiga samarbeten med sina leverantörer som gynnar båda parterna både på kort och längre sikt.

Även Mangan et al. (2012) presenterar i teorin fyra nivåer av en leverantörsrelation vilka är Master-Servant stage, consultative stage, peer-to-peer samt competitive stage. Att leverantören blir konkurrent med det köpande företaget utgör sista steget i leverantörsrelationer (competitive stage). Trots de djupa samarbeten som våra intervjuobjekt ingår med sina leverantörer finns det ingen anledning att utifrån de svar som vi fått tro att företagen är oroliga för att leverantörerna ska börja konkurrera med dem.

Istället går det att se att samtliga företag har en eller strävar mot en *peer-to-peer*-relation där synergier kan uppnås och vinsterna av relationen delas med varandra. Även om det finns skillnader i hur omfattande och aktivt arbetet är så finns det ett långsiktigt perspektiv hos samtliga respondenter. Det går som presenterats ovan tydligt att urskilja hur respondentföretagen jobbar mot olika nivåer av leverantörsrelationer i enlighet med de teorier som van Weele (2010) och Mangan et al. (2012) presenterat. Värt att notera är dock att ingen av respondenterna anger att de använder sig av till exempel VMI eller liknande processer vilket tyder på att relationerna mellan respondenterna och dess leverantörer bör kunna utvecklas ytterligare och att en ökad integration fortfarande är möjlig. Det

kan därmed antas att det finns en outnyttjad potential gällande samarbetet mellan köpare och underleverantör varför satsningar på att utveckla leverantörsförhållanden även i framtiden förväntas utgöra en bra investering för samtliga tillfrågade företag.

6. Avslutning

För att besvara de frågeställningar som formulerats inför denna uppsats och vidare uppfylla syftet med uppsatsen tas den teoretiska referensramen samt resultatet från den empiriska undersökningen i beaktning. Frågeställningarna besvaras av de slutsatser som framkommit genom analysdelen av uppsatsen vilka presenteras i uppsatsens slutsats.

6.1 Slutsats Frågeställning 1

Finns det långsiktiga ambitioner med företagens arbete med leverantörer? Hur arbetar företagen med att säkerställa och utveckla relationerna?

Det går att urskilja en rad samband ur de svar som den empiriska undersökningen genererat. Samtliga fem företag anger att de aktivt jobbar med att skapa och utveckla långsiktiga relationer med sina leverantörer. Detta görs främst genom leverantörsbesök, gemensam produktutveckling, kontinuerliga leverantörsbedömningar av befintliga leverantörer, leverantörscertifiering för att säkerställa kvaliteten i leverantörens övergripande verksamhet samt genom poäng- och belöningssystem där leverantören gynnas av att ligga i framkant gällande innovation och produktutveckling. Utifrån den empiriska undersökningen kan en generell slutsats dras gällande att tillverkningsföretag likt de vi studerat aktivt arbetar med att utveckla sina leverantörsrelationer. Hur detta arbete ter sig skiljer sig åt men klart är att långsiktighet eftersträvas. Genom den empiriska undersökningen samt analysen kopplad till denna undersökning kan det påvisas att respondentföretagen i många fall agerar i enighet med de teorier som presenterats där långsiktighet och koniuitet eftersträvas. Det råder enighet bland respondenterna att långsiktiga samarbeten med leverantörer är eftersträvansvärt vilket stämmer väl överens med de teorier presenterade av bland annat Van Weele (2010) och Kalrsson (1997) som tas upp i teoriavsnittet och som påvisar att långsiktiga samarbeten mellan parter likt köpande företag och underleverantör är en nyckel till lönsamt företagande.

Vidare poängteras vikten av kommunikation mellan köpande företag och leverantör som en absolut förutsättning för att uppnå ett lönsamt samarbete som genererar nytta för båda parter även över ett längre tidsperspektiv. Att flera av respondentföretagen tar upp kommunikationsaspekten mellan parter som kritisk gör att de teorier *Ellram (1990)* och *Rosell (2010)* tar upp kring kommunaktion och affärsrelationer bekräftas. I Informationen från

de fem respondenterna framkommer i samtliga fall kriterier så som kvalitet, leveranssäkerhet, flexibilitet, leverantörens dagliga drift av verksamheten och processer som faktorer som är högt prioriterade och i vissa fall till och med viktigare än priset på varan. Detta bevisar att företag prioriterar ett samarbete med sina leverantörer som stäcker sig längre än till enbart ett utbyte mellan varor och ekonomiska medel. Genom dessa svar där företagen poängterar att de värnar om relationerna till sina leverantörer och tar upp tydliga exempel så som kommunikation parterna emellan tydliggörs att företagen ofta arbetar med sina leverantörer ur ett längre tidsperspektiv för att uppnå ett samarbete som genererar lönsamhet under en flerårig tidsperiod. Med hänvisning till de svar den empiriska undersökningen genererat kan en generell slutsats dras att företag inom tillverkningsindustrin är väl medvetna om vikten av att ha en god relation och kommunikation med sina leverantörer och att relationsaspekter mellan parterna i många fall är minst lika viktiga som exempelvis inköpspriset per enhet eller ledtiden för leverans. Därmed bekräftas också de aktuella teorier av Ellram (1990), Jandt (2001) och Rosell (2010) som belyses i uppsatsens teorigenomgång.

Respondenterna har visat en vilja att involvera företagen i sin verksamhet i större utsträckning än att enbart använda leverantören som säljande motpart. Sammanfattningsvis ser företag en stor fördel i att tillsammans med leverantören utveckla nya produkter och arbeta med idéutveckling vilket ytterligare visar på ett tydligt fokus mot långsiktiga relationer mellan respondentföretagen och deras underleverantörer.

6.2 Slutsats Frågeställning 2

Vilka är de faktorer som ur ett långsiktigt perspektiv är avgörande vid val av leverantör för varor?

Denna uppsats har visat en tydlig medvetenhet bland företag om vikten av att välja rätt leverantör. Företag lägger stor vikt vid att skapa långvariga leverantörsrelationer vilket präglar deras arbete med att välja leverantörer. Ur den empiriska undersökningen framkommer en rad kriterier som prioriteras vid val av leverantör där flertalet av de kriterier som nämnts kan sammankopplas med respondentföretagens målsättning att utveckla långsiktiga samarbeten med sina leverantörer. Till en början nämns många av de kriterier som Saunders (1997) samt senare Rosell (2010) i teorigenomgången benämner hårda

kriterier. Företagen tar upp faktorer så som inköpspris per enhet och ledtid som viktiga faktorer vilket stämmer väl överrens med de grundläggande faktorer Monczka et al. (2009) tar upp i teorin. När helheten av undersökningen sammanställs framgår dock att andra faktorer, vilka Saunders (1997) och Rosell (2010) i teorin kallar mjuka kriterier spelar minst lika stor roll. Exempel på mjuka kriterier som flera av respondentföretagen tar upp är flexibilitet, leverantörens dagliga processer, management och ledning samt hög leveranssäkerhet och därmed en hög tillit parterna emellan. Ytterligare nämns kommunikationen mellan parterna samt möjligheten till fysiska besök som viktiga faktorer som kan avgöra om leverantören är att föredra eller inte. Generellt kan sägas att företag väger in både mjuka och hårda kriterier i sin bedömning av en leverantör eller samarbetspartner. I många fall anser företagen dessutom att mjuka kriterier så som kommunikation mellan parterna eller det sätt ett företag drivs på är minst lika viktiga som hårda kriterier vid val av leverantör. Det bör alltså poängteras att för denna typ av tillverknings- och industriföretag finns en tydlig medvetenhet om vikten av vad Saunders (1997) kallar för mjuka kriterier vilka beaktas i hög utsträckning av företagen vid leverantörsväl.

Vidare verkar standardiserade bedömningsmallar för leverantörsbedömning vara norm. Det är även vanligt att ha specifika minimikrav gällande certifieringar kring kvalitetssäkring och miljöarbete. Därmed minimeras riskerna för att välja leverantörer som inte klarar av att uppfylla de köpande företagens krav vilket ökar möjligheterna till ett långvarigt samarbete där leverantörer kan involveras i de köpande företagens verksamhet och ta del av interna processer och strategiskt viktiga frågor av långsiktig karaktär.

En faktor som knappt behandlas i empirin men som är en genomgående viktig faktor i den teoretiska referensramen är teknologi. Huruvida denna faktor är prioriterad hos företagen eller ej vid valet av leverantör framgår inte av denna uppsats. Utredning kring teknologiska faktorer inverkan vid leverantörsväl är därför ett aktuellt område för vidare studier och fortsatt forskning. Sammanfattningsvis är det den totala kostnaden för varan och inte enhetspriset som prioriteras när kostnaderna för inköp och leverantörsväl utreds. Detta innebär som tidigare nämnts i uppsatsen att respondentföretagen är kostnadsorienterade snarare än prisorienterade i sin bedömning av leverantörer. En generell slutsats kan därmed dras grundad på respondentföretagens svar vilken visar på att tillverknings- och

industriföretag likt respondentföretagen alltså är kostnadsorienterade snarare än prisorienterade i sin bedömning av leverantörer.

7. Referenser

7.1 Vetenskapliga artiklar

Beasty, C. (2006) The bitter taste of outsourcing Customer relationship management, CRM Magazine, 10, 1, pp. 11-12

Bock, S. (2008) Supporting offshoring and nearshoring decisions for mass customization manufacturing processes, European Journal of Operational Research 184, 2, pp. 490-508

Choi, T. och Hartley, J. (1996) An exploration of supplier selection practices across the supply chain, Journal of Operations Management 14, 4, pp. 333-343

Degrave, Z. (2005) Constructing a Total Cost of Ownership supplier selection methodology based on Activity-Based Costing and mathematical Programming Accounting and business research vol:35 iss:1 sidor:3

Elkington, J, Kreander, N, och Stibbard, H. (1998) The Third International Survey on Company Environmental Reporting: The 1997 benchmark survey', Greener Management International, 21, p. 99

Ellram, L. (1990) Supplier selection decisions in strategic partnerships, Journal of Purchasing and Materials Management 26, 1, pp. 8-14,

Fersht, P. (2009) The Ins and Outs of Offshoring Supply Chain Management Review 13.2: pp.10-11.

Goel, Ajay K, Moussavi, Nazgol, Srivatsan, Vats N. (2008) Time to rethink offshoring? McKinsey Quarterly, Issue 4

Handfield, R, Ragatz, G, Petersen, K, och Monczka, R. (1999) Involving Suppliers in New Product Development California Management Review, 42, 1, pp. 59-82,

Kannan, V. och Keah Choon, T. (2002) Supplier Selection and Assessment: Their Impact on Business Performance Journal Of Supply Chain Management, 38, 4, pp. 11-21

Khan, O. och Burnes, B. (2007) Risk and supply chain management: creating a research agenda *International Journal of Logistics Management*, 18 (2), pp.197–216.

Worley, L. (2012). Outsourcing, Offshoring, Nearshoring, Onshoring – What's Going On? *Legal Information Management*, 1, pp. 911.

Minter, S. (2009) Moving sourcing closer to home *Industry Week* vol: 258 iss.9 pp.48

Mitchell, B. (2009) The Sourcing Dilemma: Should You Go Near or Far? *World Trade* 22.4 pp.19-19.

Monczka, R, Petersen, K, Handfield, R, Ragatz, G (1998) Success Factors in Strategic Supplier Alliances: The Buying Company Perspective, *Decision Sciences*, 29, 3, pp. 553-577

Thun, J.-H., Hoenig, D. (2011) An empirical analysis of supply chain risk management in the German automotive industry. *International Journal of Production Economics*, 131 (1), pp. 242–249.

Pitchipoo, P, Venkumar, P, och Rajakarunakaran, S. (2012) A distinct decision model for the evaluation and selection of a supplier for a chemical processing industry, *International Journal Of Production Research*, 50, 16, pp. 4635-4648

Quinn, J.B. (1999) Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities *Sloan Management Review*, 40, 4, pp. 9-21

Sarkis, J. och Talluri, S. (2002) A Model for Strategic Supplier Selection. *Journal of Supply Chain Management*, 38: pp.18–28

Shank. J.K. och Govindarajan. V. (1992) Strategic cost management: the value chain perspective, *Journal of Management Accounting Research*. 4: pp.179-197.

Zirpoli, F. och Becker, M.C. (2011) What happens when you outsource too much? *MIT Sloan Management Review*, Vol. 52 No. 2, pp. 59-64

Slepniov, D, Brazinskas, S. och Waehrens, BV. (2013) Nearshoring practices: An exploratory study of Scandinavian manufacturers and Lithuanian vendor firms offshoring Baltic Journal of Management, ISSN 1746-5265, 2013, Vol 8, Nr 1, pp. 5-26

7.2 Böcker

ANSI/ASQ (2008) Q9000 Series: Quality Management Standards 1 uppl.
American National Standards Institute

Bryman, Bell och Nilsson (2005) Företagsekonomiska forskningsmetoder 1.uppl.
Ljubljana: Liber AB

Christopher, M. (2011) Logistics & Supply Chain Management 4.uppl.
Edinburgh Gate: Peason Education Limited

Crosby, P. (1988) Kvalitet utan tårar: konsten att leda ett företag utan problem 1.uppl.
Översättning: Roland Dahl Lund: Studentlitteratur, 1988

Jandt, F.E. (2001) An introduction to intercultural communication 3.uppl.
USA: SAGE Publications, Inc.

Karlsson, T och Söderstedt, E (1997) ISO 9000: från teori till praktik 1.uppl.
Stockholm: Bonnier datamedia

Mangan, J et al. (2012) Global Logistics & Supply Chain Management 2.uppl.
West Sussex: John Wiley & Sons Ltd

Rosell, L. (2010) Inköpsteknik – praktisk handbok för effektivare inköp 4.uppl.
Näsvisken: Björn Lundén Information AB.

Thurén, T. (2007) Vetenskapsteori för nybörjare 2.uppl.
Stockholm: Liber, 2007

Storhagen, N. (2003) Logistik: grunder och möjligheter 1.uppl.
Malmö: Liber ekonomi, 2003

Saunders, M. (1997) Strategic purchasing and supply chain management 2.uppl.
London: Pitman, cop. 1997

Van Weele, A.J. (2010) Purchasing and Supply Chain Management 5.uppl.
United Kingdom: Cengage Learning EMEA.

7.3 Muntliga källor

Browne, M; Gästprofessor vid Handelshögskolan, Göteborgsuniversitet. Föreläsning 14:e mars 2013

Johansson, L; Produktionsansvarig LMV Lidköping. Intervju 22:e april 2013

Lundgren, S; Inköpschef IFÖ Sanitär. Intervju 23:e april 2013

Stenholm, H; Global Sourcing Manager Roxtec. Intervju 17:e april 2013

Andersson, M; Supply Director Gloves Ejendals. Intervju 22:e april 2013

Iversen, U; Inköpschef Väderstad-verken. Intervju 23:e april 2013

7.4 Elektroniska källor

Väderstad-verken., Besökt 20:e april 2013 <<http://www.vaderstad.com>>

Roxtec International., Besökt 20:e april 2013 <<http://www.roxtec.com>>

Ejendalsgruppen., Besökt 20:e april 2013 <<http://www.ejendals.se>>

IFÖ Sanitär., Besökt 20:e april 2013 <<http://www.ifo.se>>

Lidköpings Mekaniska Verkstad., Besökt 20:e april 2013 <<http://www.lmv.se>>

Bilaga 1 Intervjumall

Företagsinformation

Namn:

Roll i företaget:

Bransch:

Konkurrensförel:

Leverantörsutvärdering

Vilka faktorer spelar roll vid företagets val av leverantör?

Vilka av dessa kriterier anser ni vara de tre viktigaste vid val av leverantör?

Hur stor variation är det i dessa kriterier beroende på vilken produkt som köps in?

Påverkar valet av leverantör företagets konkurrenskraft? Hur då?

Finns det någon form av standardiserad mall vid utvärdering av leverantör?

Hur prioriterat är ett lågt pris vid val av leverantör? Enskilt viktigaste faktorn eller en i mängden?

Kräver ni att era leverantörer arbetar med någon typ av kvalitetssäkring?

Kräver ni någon typ av standard (ex ISO 9001)?

Leverantörens lämplighet som långsiktig partner

Gör ni någon skillnad vid bedömning av leverantörers lämplighet beroende på leverantörens geografiska position?

Vilka former av leverantörsrelation ingår ni oftast med era leverantörer?

Hur viktigt är det för er att ha långsiktiga relationer med era leverantörer? Varför?

Satsar ni aktivt resurser på att utveckla era leverantörer och er relation till dem? Exempel?

Har ni noterat några specifika kriterier som tenderar att försvåra långsiktiga relationer med era leverantörer?

Upplever ni betydande kostnader förenade med att byta leverantör?

I vilka länder befinner sig huvudsakligen era leverantörer? Fokuserar ni aktivt på någon specifik region?