



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

KONKURRENSFÖRDELAR - GENOM INKÖPSSTRATEGISKA VAL

Kandidatuppsats, C-nivå
Vårterminen 2007

Handledare: Ingemar Claesson

Författare: Jenny Karlsson 780518
Hanna Widmark 780201

FÖRORD

Det har varit otroligt lärorikt och intressant att studera detta spännande ämne. Vi värdesätter verkligen de här 10 intensiva veckorna vad de givit oss i form av erfarenhet och utveckling och vill tacka samtliga företag och respondenter som varit delaktiga till att vi kunnat genomföra vår studie. Utan Er tid och engagemang hade inte studien varit möjlig.

Härmed vill vi rikta ett varmt tack för vänligt bemötande och hjälpsamt sätt till Per Ljunggren på SCA, Anki Edström & Jeanette Isaksson på KappAhl, Thomas Ljunggren på IKEA, samt våra tre respondenter på Företag X. Tack för att Ni tålmodigt skildrat och utvecklat det inköpsstrategiska ämnet. Vi har lärt oss mycket av Er!

Vi vill också rikta ett särskilt tack till vår handledare Ingemar Claesson, för vägledning och inspiration igenom vår uppsatstid, samt till vår seminariegrupp som hjälpt oss att kunna skriva en bättre uppsats.

Sist men inte minst tack till nära och kära som har stöttat oss under studiens fullbordande. Er support och erfarenhet har varit ovärderlig.

Eventuella fel och brister i uppsatsen kan endast belastas författarna.

Göteborg den 1 juni 2007

Jenny Karlsson & Hanna Widmark

SAMMANFATTNING

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Ekonomistyrning, Kandidatuppsats, VT 2007.

Författare: Jenny Karlsson och Hanna Widmark

Handledare: Ingemar Claesson

Titel: KONKURRENSFÖRDELAR – GENOM INKÖPSSTRATEGISKA VAL

Nyckelord: Inköpsstrategi, inköpsprocess, konkurrens fördelar, konkurrenskraft, Supply Chain Management, värdekedjan, värdeskapande

Bakgrund och problemformulering:

I takt med ökad globalisering och en större press på att minska kostnader så blir företagets inköpsfunktion en allt mer viktig konkurrensfaktor. När inköp går från att vara en administrativ funktion till att få en alltmer strategisk roll så ökar betydelsen av att värdera hur denna funktion bidrar till företagets resultat och konkurrensförmåga. Eftersom andelen inköpta varor och tjänster ofta utgör en betydande andel av företagets kostnader så kan inköpsfunktionen få en avgörande strategisk roll. Vår studie tar avstamp i denna debatten och avser att studera och analysera fyra bolags inköpsprocesser för att se hur dessa är unika och skapar konkurrensfördelar.

Syfte:

Syftet med studien är att beskriva och analysera olika möjligheter att skapa konkurrensfördelar genom inköpsstrategiska val.

Metod:

För att besvara vårt syfte valde vi att intervjua och studera fyra företag i olika branscher för att få en bred bild av inköpsprocessen och hur den integreras i företagets värdekedja. Uppsatsens angreppssätt kan betraktas som abduktivt då vi har pendlat mellan teori och empiri för att nå till vår slutsats.

Teori:

Vi har studerat ett antal olika böcker och artiklar som behandlar inköpsprocessen, vilka metoder det finns för att värdera och mäta denna samt inköpsfunktionen ur ett strategiskt perspektiv. I vår teoretiska referensram går exempelvis att finna van Weeles inköpsprocess, synsättet kring Supply Chain Management samt strategiska val och positionering enligt Porters värdekedja.

Slutsats:

Resultatet av studien visar på ett antal faktorer som kan anses viktiga då det gäller att skapa konkurrenskraft genom inköpsfunktionen. De möjligheter vi har identifierat är primärt:

- Ökat kundvärde genom utökade leverantörssamarbeten tidigt i värdekedjan → förspång i produktutveckling.
- Specialisering av roller i inköpsprocessen → ökat tempo och timing i processer och ledtider.
- Ökad närhet till, och kunskap om, leverantörsbasen genom regional närvaro som komplement till ett centralt strategiskt inköp → effektiv extern integrering, kommunikation och relation med samarbetspartners.

INNEHÅLL

1 INLEDNING	7
1.1 BAKGRUND	7
1.2 PROBLEMATISERING	8
1.3 SYFTE & MÅLGRUPP	9
1.3.1 Syftesavgränsning & mål.....	9
1.4 BEGREPPSDEFINITIONER	9
2 METOD	10
2.1 METODVAL	10
2.2 VETENSKAPSTEORI	11
2.3 DATAINSAMLING	12
2.3.1 Sekundärkällor	12
2.3.2 Primärkällor.....	12
2.4 URVALSSTRATEGI	13
2.5 TROVÄRDIGHET	14
2.5.1 Validitet	14
2.5.2 Reliabilitet	15
3 TEORETISK REFERENSRAM	16
3.1 STRATEGI OCH KONKURRENSFÖRDELAR	16
3.1.1 Hur skapas konkurrensfördelar?	16
3.1.2 Värdekedjan.....	18
3.1.3 Identifiering av värdeaktiviteter	18
3.1.4 Kopplingar mellan aktiviteterna.....	19
3.2 INKÖSPROCESSEN	20
3.2.1 Inköpsfunktionens förändrade roll	21
3.2.2 Inköpsfunktionens roll i organisationen	21
3.3 SUPPLY CHAIN MANAGEMENT (SCM).....	22
3.4 INKÖPSSTRATEGISKA VAL	23
3.4.1 Organisationsstruktur.....	23
3.4.2 "Make-or-buy".....	24
3.4.3 Leverantörsrelationer.....	24
3.4.4 Leverantörsbas	26
3.5 INKÖSPÅVERKANDE KONCEPT	26
3.5.1 Just-in-time (JIT).....	26
3.5.2 Lean.....	27
3.6 PRESTATIONS MÄTNING AV INKÖP	28
3.7 FRAMTIDA STRATEGISKA UTMANINGAR GÄLLANDE INKÖP	29
4 EMPIRI.....	30
4.1 IKEA	30
4.1.1 Inköpsorganisation & process.....	30
4.1.2 Egen produktion vs. outsourcing	31
4.1.3 Leverantörsstrategier	31
4.1.4 Uppföljning & mätning.....	32
4.1.5 Framtid & utveckling.....	32
4.2 KAPP AHL	33
4.2.1 Inköpsorganisation & process.....	33
4.2.2 Egen produktion vs. outsourcing	34
4.2.3 Leverantörsstrategier	34
4.2.4 Uppföljning & mätning.....	35
4.2.5 Framtid & utveckling.....	35
4.3 SCA HYGIENE PRODUCTS AB- AFFÄRSOMRÅDET PERSONAL CARE.....	36
4.3.1 Inköpsorganisation & process.....	36

**KONKURRENSFÖRDELAR –
GENOM INKÖPSSTRATEGISKA VAL**

4.3.2 Egen produktion vs. outsourcing	37
4.3.3 Leverantörsstrategier	37
4.3.4 Uppföljning & mätning.....	37
4.3.5 Framtid & utveckling.....	37
4.4 FÖRETAG X.....	38
4.4.1 Inköpsorganisation & process.....	38
4.4.2 Egen produktion vs. outsourcing	39
4.4.3 Leverantörsstrategier	39
4.4.4 Uppföljning & mätning.....	40
4.4.5 Framtid & utveckling.....	40
5 ANALYS & DISKUSSION	41
5.1 INKÖPSORGANISATION & PROCESS	41
5.2 EGEN PRODUKTION VS. OUTSOURCING.....	43
5.3 LEVERANTÖRSSTRATEGIER.....	44
5.4 UPPFÖLJNING & MÄTNING	45
5.5 FRAMTID & UTVECKLING.....	46
6 SLUTSATSER.....	48
6.1 SLUTSATS OM HUVUDFRÅGAN	48
6.2 SLUTSATS OM KOMPLETTERANDE FRÅGESTÄLLNINGAR.....	50
7 FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING.....	52
7.1 NÄR/OM SPELAR SPECIALISERING OCH OUTSOURCING UT SIN ROLL?.....	52
7.2 DJUPSTUDIE AV ETT BOLAGS INKÖPSORGANISATION.....	52
7.3 ANALYS AV INFORMATIONSHANTERING.....	52
7.4 INKÖP AV TJÄNSTER	53
7.5 ORGANISERING AV INKÖP	53
8 KÄLLOR	54
8.1 PUBLICERADE KÄLLOR.....	54
8.1.1 Litteratur.....	54
8.1.2 Artiklar	55
8.2 MUNTliga KÄLLOR	56
8.2.1 Grundläggande intervjuer	56
8.2.2 Intervju med sakkunnig.....	56
8.3 ELEKTRONISKA KÄLLOR	57
8.4 ÖVRIGA KÄLLOR	57
BILAGA 1: INTERVJUMATERIAL- ”KONKURRENSFÖRDELAR – GENOM INKÖPSSTRATEGISKA VAL”	58
BILAGA 2: FÖRETAGSPRESENTATIONER.....	60
IKEA.....	60
KappAhl.....	60
SCA.....	62
Företag X.....	62
BILAGA 3: TIDIGARE FORSKNING PÅ OMRÅDET	63

BILDER & TABELLER

BILDER:

	Sid
Figur 2.1 Värdekedja i fem teman, egen bearbetning	13
Figur 3.1 Generiska strategier för konkurrensfördelar	17
Figur 3.2 Värdekedjan	18
Figur 3.3 Värdesystemet	19
Figur 3.4 Inköpsprocessens aktiviteter	20
Figur 3.5 Supply Chain Management	22
Figur 3.6 Kraljic´s produktportföljanalys	25
Figur 4.1 Organisation IKEA, egen bearbetning	30
Figur 4.2 Inköpsprocessen för direkt material i Företag X, egen bearbetning	38

TABELLER:

Tabell 2.1 Respondenter i studien, egen bearbetning	14
Tabell 3.1 Prestationsmätning	27

1 INLEDNING

Ingen segrare tror på tillfälligheter
– Friedrich Nietzsche

1.1 Bakgrund

I takt med ökad globalisering och en större press på att minska kostnader blir företagets inköpsfunktion en allt viktigare konkurrensfaktor. Företag tenderar att genomföra större och fler inköp idag och förädlingsvärdet inom den egna enheten sjunker¹. När inköp går från att vara en administrativ funktion till att få en alltmer strategisk roll så ökar betydelsen av att värdera hur denna funktion bidrar till företagets resultat och konkurrensförmåga. Roger Stokkedal (2007), universitetslärare i logistik vid Växjö Universitet, menar i en debattartikel i Dagens Industri att företag idag satsar förvånansvärt lite på inköpseffektivitet och inköpskompetens, trots att kostnader för köpta varor och tjänster är den i särklass största kostnadsposten för de flesta företag. Det finns tre sätt att förbättra avkastningen på investerat kapital (räntabiliteten): höja intäkterna, reducera kostnaderna eller reducera bundet kapital. Inköpsfunktionen påverkar alla dessa.²

I en fortsättning på debatten om inköp så menar Tjernberg & Axelsson (2007) att det finns enorma möjligheter till att stärka sin konkurrenskraft via genomtänkta inköp över hela världen. Eftersom andelen inköpta varor och tjänster ofta uppgår till så mycket som 75 % i många företag får inköpsfunktionen en avgörande strategisk betydelse. De pekar dock på att andelen globala inköp har ökat i en långsam takt under de senaste 20 åren och förklarar detta med både försiktighet och okunskap om de nya möjligheterna som globala inköp ger. Företagens inköpare är nyckelpersoner i den globala utvecklingen som kan skapa ökad konkurrenskraft för företagen.³ Det är framförallt tre stora förändringar som ur ett makroekonomiskt perspektiv har haft stor påverkan på inköpsfunktionens roll i dagens företag. Den första som nämnt i ovan debatt är **globaliseringen** som förändrar sättet att handla. Konkurrensen hårdnar och länder som Kina och andra lågkostnadsländer träder fram som attraktiva källor för både inköp och försäljning. Det går inte att ignorera, eller hamna efter, i globaliseringen. Den intensifierade konkurrensen och specialiseringen ute bland företag idag ser till att endast de bästa överlever.⁴ Den andra förändringen är **informationsteknologin** (IT) som utgör grunden för konkurrenskraft i allt företagande idag. Särskilt stark är trenden att kunna läsa av och följa upp kundernas beteenden för att i en allt snabbare takt anpassa produktion och inköp till de behov som marknaden signalerar. IT förändrar också de förhållanden som ligger till grund för produktionen. Behovet av integrering med leverantörsledet ökar då IT kan påverka sättet att arbeta och också skära stora kostnader i tid och resurser.⁵ Den tredje stora förändringen är

¹ Baily, Farmer, Jessop & Jones (1998), "Purchasing principles & management", sid. 5

² Stokkedal (2007), "Ta ett bättre grepp om inköparollen", sid. 4

³ Tjernberg & Axelsson (2007), "Alltför många tror att inköparen är kamrer", sid. 4

⁴ van Weele (2005), "Purchasing & Supply Chain Management", sid. 5

⁵ Ibid, sid. 6

förändringar i konsumenternas värderingar. Om en produkt eller tjänst tidigare värderades efter kvalitet och pris så är det idag många fler faktorer som spelar in i valet; bekvämlighet vid köp, supporten efter köpet, säkerhet och unikhet för att nämna några viktiga parametrar. Konsumenterna har makten när det gäller att välja vad, när och hur de vill köpa.⁶ Henry Ford's kända kommentar: "You can have it any colour, as long as it's black" får mindre och mindre relevans idag. Slaget om konkurrenskraften ligger hos kunderna, varvid inköp får ändra fokus lika mycket som företagen i helhet ändrar sin utgångspunkt för strategiska val.

1.2 Problematisering

Vår studie tar avstamp i ovanstående debatt och vi avser att studera fyra bolags inköpsprocesser och sedan jämföra och analysera deras inköpsfunktion ur ett strategiskt perspektiv. Detta för att utröna unika egenskaper och hur de skapar konkurrensfördelar. Företag av idag handlar inte sällan globalt varav metoder för inköp får en mer central roll i företagen.⁷ Företagens inköpsfunktion växer i strategisk betydelse⁸ och inköpsaktiviteternas påverkan på företagets resultat är inte alltid lätt att urskilja då det inte finns några allmänt accepterade mått för uppföljning.⁹ Utvecklingen går sannolikt mot en inköpsfunktion och process som kommer tilldelas större betydelse. Hur inköpsfunktionen har sett ut och ser ut idag ger en fingervisning om vart rollen är på väg. Då uppföljning och utvärdering av inköps effektiviteten inte har tenderat att ännu slå igenom i bolag generellt¹⁰ finner vi av intresse att undersöka detta i de studerade bolagen. Problematiseringen renderar i nedanstående frågeställning för vår uppsats:

Vilka möjligheter finns att skapa och bibehålla konkurrensfördelar genom företagets inköpsfunktion?

Kompletterande frågeställningar:

1. *Hur organiseras inköpsprocessen idag och hur har denna process förändrats?*
2. *Hur hanterar företaget relationer, kommunikation och riskspridning i förhållande till inköpsprocessen?*
3. *Vilka metoder används för att mäta och utvärdera inköpsprocessens bidrag till företagets mål?*

Vi avser beskriva och jämföra aktiviteter i fyra undersökta bolags inköpsprocess och studera vad som ger respektive bolag en fördelaktig och unik process. Utifrån valda teorier, vilka appliceras till det empiriska materialet, kommer vi att åskådliggöra hur konkurrensfördelar skapas genom inköpsstrategiska val. Vidare avser vi att analysera inköpsprocessens påverkan och bidrag till organisationens framgångsfaktorer. Slutligen diskuteras hur inköpsrollen och inköpsprocessen kan analyseras och följas upp för att ge ytterligare strategisk positionering och därmed konkurrensfördel. Då teorin beskriver hur inköpsfunktionen gradvis har ändrat fokus och blivit mer strategiskt viktig i många företag, är det intressant att undersöka hur utvecklingen och framtiden ser ut på de utvalda bolagen.

⁶ van Weele (2005), "Purchasing & Supply Chain Management", sid. 7

⁷ Monczka, Trent & Handfield (2005), "Purchasing & Supply Chain Management", sid. 4-6

⁸ Ibid, sid. 5-6

⁹ Fischer P. & Veiderpass V. (2006), "Leverantörsurval- en studie av fem svenska företag", sid. 57

¹⁰ Ibid, sid. 55

1.3 Syfte & målgrupp

Syftet med studien är att beskriva och analysera olika möjligheter att skapa konkurrensfördelar genom inköpsstrategiska val.

Målgruppen för uppsatsen är studenter inom fördjupade studier i företagsekonomi, personer på befattningar i inköpsorganisationer eller annan part som vill fördjupa sina kunskaper inom ämnet och få uppslag till nytt strategiskt tänkande för inköpsorganisation och process.

1.3.1 Syftesavgränsning & mål

Avgränsning i studien har förekommit för att kunna besvara syftet. Vi har utfört vår studie i fyra branschlika bolag. Alla hanterar någon form av inköp, dock har fokus legat på inköp av råmaterial och produkter – inte tjänster. Begränsning av antalet bolag har skett i och med det limiterade tidsperspektiv som ges för studien. Avgränsningar har skett inom undersökta bolag då vissa organisationer är så omfattande och komplexa att utrymme och tid inte gavs för att undersöka bolagens alla inköpsavdelningar. Avgränsning har även skett i de studerade bolagen då vi undersökt inköp på en övergripande nivå, ej på produktnivå.

Studien nyttjar teorin som verktyg för att analysera empirin, vilket sedermera renderar i slutsatser. Vi avser som syftet ovan anger, beskriva och analysera, inte att skapa någon generell teori eller metod för strategiska inköp. Förhoppningen är att andra aktörer skall finna våra resultat intresseväckande, samt att uppkomna frågor och resonemang under uppsatsens gång ska komma att ge uppslag och inspiration till studenter och näringsliv.

1.4 Begreppsdefinitioner

Nedan beskrivs ett antal centrala begrepp för att ge läsaren en överblick och förståelse för det som studien behandlar:

Inköpsprocess- ”Alla aktiviteter från behov av vara eller tjänst till betalning”.¹¹

Konkurrensfördel- Grundar sig på det mervärde ett företag kan skapa åt sina kunder som överstiger kostnaden för att skapa det.¹²

Strategi- Strategibegreppet handlar i företag om att differentiera sig, uppnå konkurrensfördelar och förbättra positionen gentemot kunderna och fördela resurser.¹³

Supply Chain Management (SCM)- “An integrative approach to manage the total flow of a distribution channel from the supplier to the ultimate user”.¹⁴

Värdekedja- Ett verktyg för att dela upp företaget i strategiskt viktiga aktiviteter för att bättre förstå sina kostnader och existerande, eller potentiella källor, till differentiering.¹⁵

Värdesystem- Företagets egen värdekedja är alltid del i en större ström av aktiviteter som utgör ett värdesystem. Såväl leverantörer, underleverantörer, distributörer som kunder ingår.¹⁶

¹¹ Ståhlgren (2000), ”Effektivare inköp”, sid. 6

¹² Porter (1985), ”Competitive advantage”, sid. 3

¹³ Bengtsson & Skärvad (2001), ”Företagsstrategiska perspektiv”, sid. 11

¹⁴ Cooper & Ellram (1993), ”Characteristics of Supply Chain Management and its Implications for Purchasing and Logistics Strategy”, sid. 13

¹⁵ Ibid, sid. 33

¹⁶ Ibid, sid. 34

2 METOD

*Den många brunnar gräver får inte gott vatten i alla
– Svenskt ordspråk*

Metodkapitlet kommer att behandla hur vi avser att undersöka och arbeta för att uppfylla syftet med uppsatsen. Det gäller att välja en väg för att infria syftet, och vi kommer nedan att gå igenom de metoder vi nyttjat oss av inför, och under, vår undersökning samt beskriva den bakomliggande vetenskapsteorin. Grund för metodval ges, vilket efterföljs av datainsamlingen där vi även uttrycker oss om primär- och sekundärkällor. Urvalet av studerade bolag kommer att behandlas, likaså de respondenter som deltagit. Avslutningsvis behandlas trovärdigheten i vår studie, validitet och reliabilitet.

2.1 Metodval

Det finns många vägar att gå för att samla information. Initialt i projektet förde vi en diskussion gällande vårt metodval. Vi resonerade gällande anskaffning och granskning av information och om vårt val skulle falla på kvantitativ eller kvalitativ metod. Den kvantitativa metoden innebär i korthet att mäta och förklara.¹⁷ Kvantifieringen innebär att något kan räknas, anges i siffror, alternativt översättas till termer som motsvarar siffror.¹⁸ Data som är kvantifierad behöver dock inte vara numerisk, även om detta ofta är fallet. Insamlad information bearbetas till siffror, vilket underlättar för att kunna genomföra statistiska analyser. Åsikterna går isär om kvantitativ metod är den bästa metoden för samhällsvetenskapliga studier, vilket företagsekonomiska studier betraktas vara, då mycket av information som behandlas inom området är svårkvantifierad. Fram till 1980-talet bedrevs ofta kvantitativa studier medan kvalitativa förfaranden blivit vanligare under 1990-talet.¹⁹

Den kvalitativa metoden har för avsikt att uttyda och förstå fenomen.²⁰ Medan den kvantitativa ansatsen ger svar i siffror och mängder ger kvalitativ metod svar på frågor som uttrycks i ord och satser.²¹ Kvalitativ metod ger oss en möjlighet att lära känna respondenten och det blir välgrundande och trovärdigt då det kan spåras direkt till en källa. Vi har i vår undersökning studerat konkurrensfördelar i fyra bolags inköpsprocesser, vari aktiviteterna analyseras samt vilka framgångsfaktorer som ter sig unika eller relativt generella. Det skulle kunna hävdas att en kvantitativ metod skulle förefalla mer objektiv då ”siffror inte ljuger”. En numerisk bedömning av situationer och processer känns dock inte relevant i vårt fall då det blir svårt att få uttömmande svar till studien om respondenterna tvingas att göra val från en graderad skala. Om vi valt utskick av enkät hade frågeformulering varit än mer relevant då det inte ges möjlighet till förtydligande när frågorna väl sänts iväg. En kvalitativ studie anser vi

¹⁷ Nyberg, R. (2000), ”Skriv vetenskapliga uppsatser och avhandlingar”, sid. 100

¹⁸ Ejvegård, R. (2003), ”Vetenskaplig metod”, sid. 36

¹⁹ Nyberg, R. (2000), ”Skriv vetenskapliga uppsatser och avhandlingar”, sid. 101

²⁰ Patel, R. & Tabelius, U. (1987), ”Grundbok i forskningsmetodik”, sid. 43

²¹ Nyberg, R. (2000), ”Skriv vetenskapliga uppsatser och avhandlingar”, sid. 100

ger större flexibilitet av datainsamlingen och en låg standardisering. Vi stärks än mer i valet av kvalitativ metod då faktorerna vi avser undersöka är svårkvantifierade samt att spekulationer undviks genom att återkoppling till respondenten kan ske under/efter intervjun. Med intervjuer önskade vi få djupare kunskap om inköpsprocesser, dynamik i rollerna samt uppföljning och mätning av inköp.

2.2 Vetenskapsteori

I den metodlitteratur vi nyttjat beskrivs induktion, deduktion och abduktion. Den induktiva ansatsen handlar om att generalisera utifrån unika situationer, vilka erhålls i empiriskt material.²² En teori avses således skapas med utgångspunkt från verkligheten.²³ Induktiv metod är användbar då tidigare forskning på området inte existerar eller är mycket begränsad. En brist i den induktiva metoden är att den sällan bygger på samtliga observationer.²⁴ Då tänkande och logiska slutsatser blir viktigare än observationer når vi den deduktiva ansatsen, vilken rationalismen ligger bakom.²⁵ Ofta är nationalekonomiska modeller grundade i deduktiva antaganden, där konsekvenser härleds från allmänna modeller.²⁶ Den deduktiva ansatsen utgår från generella utsagor för att studera om de stämmer empiriskt dvs. via deduktiv slutledning dras en slutsats om verkligheten. Den tredje metoden, abduktion, är en kombination av induktion och deduktion vilket innebär en pendling mellan teori och empiri för att nå en slutsats.²⁷

Inledningsvis i vår arbetsprocess studerade vi böcker och artiklar för att skapa oss en uppfattning om befintlig teori, varefter vi sedan studerade verkligheten. Teorin behandlar inköpsprocessen, vilka metoder det finns för att värdera och mäta denna samt olika inköpsstrategiska alternativ. I litteraturen fanns bl.a. van Weeles inköpsprocess och strategisk utvärdering enligt Porters värdekedja. Detta förfarande ger en deduktiv början i vår uppsats. Projektet gick vidare för att studera hur teorin stämmer med verkligheten genom företagsbesök och intervjuer. I inledningsfasen av vårt projekt talade vi med Leif Enarsson (Gruppen för logistik och transportekonomi, Göteborgs Universitet), för att låta någon som är väl insatt i ämnet, utöver vår handledare, ta del av våra egna funderingar kring studien och ämnet. Vi önskade med denna input klarare se genomförbarheten av projektet samt erhålla guidning i ämnet. Samtalet bringade mer klarhet i hur ämnet håller på att utvecklas, vad som är aktuellt idag samt vilken typ av frågeformulär som skulle kunna utformas. Under uppsatsens framväxande studerades böcker och artiklar för att fortsatt bilda oss en bättre uppfattning om ämnet samt genomfördes studier av verkligheten genom intervjuer. Arbetet får således en abduktiv ansats då vi ser en pendling i studien mellan teori och empiri.

²² Sohlberg, P. & B-M, (2001) ”Kunskapens former, Vetenskapsteori och forskningsmetod”, sid 149

²³ Ibid, sid 179

²⁴ Eriksson, L.T. & Wiedersheim-Paul F. (2001), ”Att utreda forska och rapportera”, sid 200

²⁵ Sohlberg, P. & B-M, (2001) ”Kunskapens former, Vetenskapsteori och forskningsmetod”, sid 63

²⁶ Ibid.

²⁷ Andersen, H (1994), ”Vetenskapsteori och metodlära – En introduktion”, sid 143

2.3 Datainsamling

2.3.1 Sekundärkällor

Informationen kan delas in i två klasser, primärkällor och sekundärkällor.²⁸ Teori studerades inledningsvis för att skapa något av en helhetssyn av tidigare dokumentation i ämnet. Mängden information var omfattande, varvid den generella litteraturen för studien inte har föranlett några stora bekymmer. Förlängningar och vidare diskussioner på ursprungliga teorier är inte ovanlig, varvid tidsenlig information söktes i aktuella tidskrifter. Primärt sökte vi i databaser inom Göteborgs universitet, såsom Gunda och Libris samt på Internet. Vi använde oss av nyckelord såsom *inköp*, *Supply Chain Management*, *värdekedja* etc. Vi sökte på orden var för sig men även i förening med varandra. Inköp är ett brett och omskrivet ämne, men utifrån iakttagelser om vad tidigare forskning och studier nyttjat för material samt fått uppslag från handledare och Leif Enarsson anser vi oss ha funnit bra sekundärkällor.

2.3.2 Primärkällor

För att samla in primärdata genomförde vi personliga intervjuer med personer verksamma inom inköpsprocessen. Genom kvalitativa intervjuer erhöles en djupare förståelse för bolagens inköpsprocess som del av deras totala värdekedja. Respondenterna har för uppsatsen relevanta positioner på de studerade bolagen. Respondenterna, och ämnets natur, visade på betydelsen att ha kunskap i vilka drivare som finns för att skapa konkurrensfördelar och förstå dynamiken i inköpsprocesser. Vidare fordrades en förståelse för, och ett skapat förtroende hos, respondenterna vilket vi ansåg lättast kunde uppnås genom personliga intervjuer. Intervjuerna föregicks av en första kontakt, antingen per telefon eller per e-mail. Efter förfrågan om deltagande avtalades tid för intervjutillfälle. Underlag för frågor (Bilaga 1) sändes till respondenterna ett par dagar innan intervju skulle äga rum. Med tillvägagångssättet som valdes önskade vi ge respondenterna en chans att sätta sig in i ämnet och fundera på frågorna före mötet. Med denna förberedande åtgärd önskade vi tillföra kvalitet i svaren. En av bolagsintervjuerna genomfördes per telefon då tiden och det geografiska avståndet uteslöt en personlig intervju. Vi fullföljde fem intervjutillfällen, dock var vid två av tillfällena två respondenter närvarande samtidigt, vilket ger fem genomförda intervjuer med totalt sju respondenter.

Skillnad i primärdatainsamling ses mellan enkät, intervju och samtal.²⁹ Enkäterna som i efterhand kan studeras får vägas mot möjligheten att genomföra intervjuer. Enkäter kan nå ett större urval, då inte tid för personligt möte måste avsättas. Intervjuerna kräver mycket tid och noggranna anteckningar. Fördel med en intervju är att den kan situationsanpassas, förutsatt att svaren som ges täcker informationsbehovet, och kan gå mer mot en samtalsform.³⁰ Intervjuformen kan ses som mer eller mindre strukturerad.³¹ Vad vi menar med intervju är att en person (intervjuaren) ställer frågor till en annan person (respondenten). Intervjusituationen beror av frågeformulering och frågornas ordningsföljd samt hur informerad respondenten är i förväg. Vi genomförde relativt informella intervjuer i samtalsform. Vi valde inte själva våra respondenter, utan vid en första kontakt med bolagen guidades vi vidare till de personer som kom att utgöra våra respondenter. Våra respondenter skilde sig åt på flertal punkter såsom

²⁸ Nyberg, R. (2000), "Skriv vetenskapliga uppsatser och avhandlingar", sid 76

²⁹ Eriksson, L.T. & Wiedersheim-Paul F. (2001), "Att utreda forska och rapportera", sid 87

³⁰ Ibid.

³¹ Ibid, sid 86

ålder, utbildning, skiftande positioner i verksamheterna, olika lång tid på sin nuvarande position samt vilken bransch de verkade i. Frågorna reviderades något under samtals gång varvid vårt frågeformulär till största del får ses mer som underlag för diskussion och dialog. Vi valde att i frågeformuläret uttrycka oss i en ”huvudformulering” med givna syften för att klargöra vad vi önskade få fram av samtalen. Intervjuformen som samtal passar oss bra då syftet är att förstå respondentens organisation och situation såväl som att få fram rena fakta. Vi fann det viktigt att respondenten själv skulle få uttrycka och utveckla sina egna tankar och värderingar förutsatt att svaren som gavs täckte vårt informationsbehov för vårt syfte med uppsatsen. Sammanställande av information i empiri ligger sedan till grund för jämförelse, analys och sedermera våra slutsatser. Vi är medvetna om att objektivitet alltid på sätt och vis är subjektiv, vilket därmed ökat vår medvetenhet om att respondenterna medvetet eller omedvetet kan tänkas framställa ”sitt” bolag i en överskattad positiv bild.

Inför intervjuerna läste vi in oss på bolaget som vi i fråga skulle träffa samt om vår teoretiska referensram för att få en vidare förståelse och god förberedelse. Under intervjun förde primärt en utav oss anteckningar. Den andra hade fokus på att leda intervjun, dock noterade även denna person under samtalen. Vi var båda närvarande vid alla intervjuer och vi sammanställde informationen gemensamt direkt efter samtalen. I och med detta tror vi ha fått en rättvisande dokumentation av intervjuerna. Samtliga respondenter accepterade återkoppling om oklarhet förekom vid sammanställande av empiri eller om komplettering av information var nödvändig.

Utifrån insamlat empiriskt material har vi kunnat urskilja att samtliga intervjuer byggt upp en bild av flera områden, ”teman”, som förenar väsentligheter i syfte att skapa konkurrenskraft. Intervjuerna har format dessa teman, vilket har framträtt för författarna under sammanställande av empiriskt material, efter avslutade intervjuer. Empirin ger en bild av studerade bolag i Kapitel 4. Utifrån dessa fem teman har vi illustrerat en värdekedja, vilken föreställer de val och möjligheter företagets inköpsfunktion står inför och som har påverkan på företaget som helhet. Dessa teman används vid rubricering i empiri- och analyskapitlet för att verka för en god pedagogik och enkelhet i att följa diskussionen i studien för läsaren.



Figur 2.1 Värdekedja i fem teman. Egen bearbetning

2.4 Urvalsstrategi

Fokus har legat på att studera inköpsprocesser. Vi har avgränsat vår studie till fyra företag som verkar internationellt inom olika branscher. Studiens företag är inte framtaget genom slump eller via statistiskt urval. För att lättare få till stånd intervjuer och komma i kontakt med rätt person valdes de studerade bolagen ut via uppslag från handledare samt existerande kontaktytor. Vårt intresse för olika branscher samt geografisk närhet spelade också roll vid val av bolag. Geografisk närhet underlättade logistikmässigt vid intervjutillfällen. Vi önskade initialt intervjua ytterligare tre bolag för att få mer bredd i studien. Dessa tre kontaktades men av olika anledningar avböjde de, vilket medför ett mindre urval. Anledningar som gavs till att tillfrågade parter ej valde att ställa upp var tidsbrist pga. omorganisation samt att det inte sanktionerades från högsta ort i bolaget att svara på frågor om inköp och strategier. Svartsbortfallet gällde ett bolag inom dagligvaruhandeln, ett detaljhandelsbolag samt ett konfektionsbolag. Ett bolag uttryckte önskemål om fullständig anonymitet, varvid detta bolag

återges i generella termer i studien; "Företag X". Viss anonymitet begärdes utav fler bolag i studien då vi inte tilläts använda vissa numeriska underlag samt inte fick nyttja presentationsmaterial och tabeller som vi fått genom intervjuerna i uppsatsen.

Vårt primära kriterium för urval av respondent var att dennas roll på bolaget innefattades i inköpsprocessen samt att respondent besatt goda kunskaper om företaget i fråga. Vi valde inte själva våra respondenter, utan vid en första kontakt med bolagen guidades vi vidare till de personer som kom att utgöra våra respondenter. Dock föll det sig ibland så att den initiala kontaktpersonen också kom att vara respondent i studien. Alla respondenter har varit över två år på sina bolag och varje företag intervjuades i sammanlagt 2-2 1/2 timmar.

Företag	Befattning	Namn	Typ av intervju
SCA Personal Care	Manager Supplier Performance Development	Per Ljunggren	Personlig
IKEA Trading Services AB	Senior Business Developer	Thomas Johnsson	Personlig
KappAhl Dam	Affärsområdeschef Dam samt Controller	Anki Edström	Personlig
KappAhl Dam	Planner Dam	Jeanette Isaksson	Personlig
Företag X	Purchaser Raw Material	Respondent Y	Telefon
Företag X	Production Controller	Respondent Z	Telefon
Företag X	Manager, Production Purchasing Processes and Systems	Respondent W	Personlig

Tabell 2.1 Respondenter i studien "KONKURRENSFÖRDELAR – GENOM INKÖPSSTRATEGISKA VAL", Egen bearbetning

2.5 Trovärdighet

2.5.1 Validitet

Med validitet (giltighet) åsyftas hur väl ett mätinstrument är kapabelt att mäta det som det avser att mäta tillika om frågeställningarna är klart formulerade.³² Vårt mätinstrument i denna kandidatuppsats är diskussionsunderlaget. Validiteten kan skiljas i yttre och inre validitet.³³ Inre validitet avser utformningen av mätinstrumentet och beskrivning utav datainsamlingen.³⁴ Yttre validitet avser i hur stor utsträckning svaren på frågorna, det empiriska stoffet, stämmer överens med det som skall studeras, dvs. om svar erhålls till vald problemställning.³⁵

Ett primärt krav på mätinstrumentet är validiteten, vilken kan påverkas av formen på mätinstrumentet. För att verka för en god validitet har vi valt att se till tidigare uppsatser och artiklar i ämnet för att inspireras och ledas i utformning av frågeformulär. Efter diskussion med handledare utformades den slutliga versionen (Bilaga 1). Under intervjuerna erhöles spontana kommentarer av respondenterna, vilka ansåg frågorna intressanta och relevanta. Då flertal källor uppsökts och samtliga respondenter har varit positiva samt visat intresse av att ta del av den färdiga rapporten, tror vi våra frågor är relevanta och att diskussionsunderlaget besitter en god inre validitet. Om den yttre validiteten är hög eller inte är en förhållandevis subjektiv bedömning. Före intervjutillfället upplystes dock respondenter om hantering av empiriskt material samt att fler bolag skulle intervjuas. Detta tror vi verkat för att de under samtalen svarat på ett öppet och ärligt sätt. Respondenterna gavs möjlighet, då empirin består utav redogörelser från intervjutillfällena, att gå igenom det sammanställda materialet från respektive intervju. Detta för att trygga att allt från intervjuerna är korrekt uppfattat samt att ingen konfidentiell information sätts på print. Det som kan ha påverkat den yttre validiteten är valet av ämne då strategier och konkurrensfördelar inom inköp upplevdes som ett känsligt

³² Eriksson, L.T. & Wiedersheim-Paul F. (2001), "Att utreda forska och rapportera", sid 38

³³ Ibid

³⁴ Ibid

³⁵ Ibid, sid 39

ämne för företagen att diskutera. Vi märkte detta på vissa frågor där vi endast kunde få övergripande och generella svar vilket har medfört att informationen inte alltid varit så detaljerad som vi önskat.

2.5.2 Reliabilitet

Validiteten ovan ger oss alltså att det vi avser mäta är relevant i sammanhanget, medan reliabiliteten, som ska diskuteras nedan, avser att vi mäter på ett tillförlitligt sätt. Hög reliabilitet (pålitlighet) uppnås då mätinstrument mäter det som avses och ger ett säkert och stabilt resultat.³⁶ Studiens företag är inte framtaget genom slump eller via statistiskt urval, bolagen valdes utifrån personliga kontaktytor. Avhopp av tre bolag gör urvalet ytterligare begränsat, vilket vi befarar kan bidra till minskad reliabilitet. Ett mer omfattande empiriskt material hade möjligtvis givit en mer uttömmande bild till vår studie och dess resultat. Valda verksamheter är ej i likartade branscher, ej heller liknar de varandra organisationsmässigt, varvid vi kan anta att resultaten inte skulle bli exakt desamma med ett annat urval av företag. Sett till tidsmässiga omständigheter och de ekonomiska resurser vi hade att tillgå anser vi dock att vi skapat oss en bra insikt i ämnet.

Intervjuareffekt kan uppträda vid vår valda kvalitativa metod, intervjuer i samtalsform. Det förefaller finnas en risk att samspel uppstår mellan intervjuaren och respondenten och att vi till följd därav omedvetet styr respondenten till att avlägga särskilda svar.³⁷ Samspelet kan påverka frågeformulering och frågornas ordningsföljd under samtalet och således ge utslag på resultatet, varvid vår förmåga att genomföra intervjuer kan påverka reliabiliteten. Vår subjektiva åsikt kan reflekteras vid intervjutillfället liksom vid tolkning och nedteckning av svaren. Vi tror dock att denna risk är liten då vi är medvetna om att vi kan bedömas som subjektiva. Vi har därmed i hög grad ansträngt oss för att förmå att förhålla oss neutrala i frågeställningarna, anteckna svaren såsom de avgivits och återge insamlat material på ett så objektivt sätt som möjligt. Vi inser vår begränsade erfarenhet av att genomföra intervjuer och vet att det åligger intervjuaren att skaffa väsentligt empiriskt material. Trots prestationskraven som finns på intervjuarrollen tror vi likafullt att vald metod var den bästa för vårt syfte och formulerade frågeställning. Vi anser det dock möjligt att slutsatserna inte skulle ha blivit exakt desamma om annan part ombesörjt studien då tolkning av empirin förekommit och vi själva har dragit slutledningar till resultatet. Dock vill vi avslutningsvis säga att vi hoppas läsaren finner reliabilitet i vår studie och att ovan förda resonemang i metodkapitlet i sig har tillfört reliabilitet.

³⁶ Eriksson, L.T. & Wiedersheim-Paul F. (2001), "Att utreda forska och rapportera", sid 40

³⁷ Ibid, sid 158

3 TEORETISK REFERENSRAM

*The line between order and disorder lies in the logistics
- Sun-Tzu, The art of warfare*

I det här kapitlet kommer vi att beskriva de teorier och strategiska perspektiv som vi ansett vara mest relevanta i syfte att hjälpa oss att besvara hur konkurrensfördelar skapas genom en strategisk inköpsfunktion och vilka metoder som kan användas för att mäta och utvärdera denna process. Utgångspunkten i teoriavsnittet är att beskriva inköpsrollen och belysa olika aspekter av inköpsarbetet som kan vara av betydelse för hur företag skapar konkurrenskraft. Vidare beskriver vi synsättet kring Supply Chain Management, som fokuserar på värdeskapande genom identifiering av både interna och externa flöden och processer. I den teoretiska referensramen ingår även Porters teorier om värdekedjan och konkurrensstrategier samt Kraljic's portföljanalys. Sista delen i kapitlet belyser prestationsmätning och framtida strategiska utmaningar gällande inköp. Detta teoretiska ramverk ligger till grund för analys av vår empiri för att sedermera utmynna i konklusioner kring hur man skapar konkurrenskraft genom inköpsfunktionen.

3.1 Strategi och konkurrensfördelar

Strategi berör företagets långsiktiga mål och handlar om beslut som rör vidden av företagets alla aktiviteter.³⁸ Konkurrensfördelar grundar sig på det mervärde ett företag kan skapa åt sina kunder som överstiger kostnaden för att skapa det och strategiska beslut handlar normalt om att skapa en konkurrensfördel. Vad en konkurrensfördel är skiljer sig dock från bransch till bransch, och mellan företag.³⁹

”När två eller flera företag konkurrerar på samma marknad, innehar ett företag konkurrensfördel över sina konkurrenter när det tjänar (eller har potential att tjäna) en bestående högre förtjänst.”⁴⁰

Strategi handlar om att välja en unik position och utföra saker på ett sätt som är svårt för konkurrenterna att imitera. Således ges vikt åt vilka aktiviteter som utförs och hur dessa utförs.⁴¹

3.1.1 Hur skapas konkurrensfördelar?

Primärt kan företag skapa en helhetssyn och långsiktiga konkurrensfördelar om det finns en överensstämmelse mellan de resurser och aktiviteter som utförs och det strategival som gjorts. Strategivalet resulterar i en mix av aktiviteter som leder till att det som levereras får ett unikt värde.⁴² För att uppnå hållbara konkurrensfördelar krävs enligt Porter följande:⁴³

³⁸ Johnson, Scholes & Wittington (2005), “Exploring corporate strategy”, sid. 6-9

³⁹ Ibid, sid. 7

⁴⁰ Grant (2002), “Contemporary strategy analysis”, sid. 227

⁴¹ Porter (1996), “What is strategy?”, sid. 61-78

⁴² Porter (1996), “What is strategy?”, sid. 61-78

- Företaget måste ha en unik strategisk position i förhållande till konkurrenterna.
- Att våga avstå från aktiviteter och inte försöka bli bra på allt eller göra för mycket.
- Konkurrensfördelar kommer från hur väl aktiviteterna överensstämmer med strategin.
- Hållbara konkurrensfördelar skapas av helheten, inte delarna i sig.
- Utgångspunkten är att göra det man gör bra, men att bara konkurrera genom effektivitet ger sällan långsiktig lönsamhet.

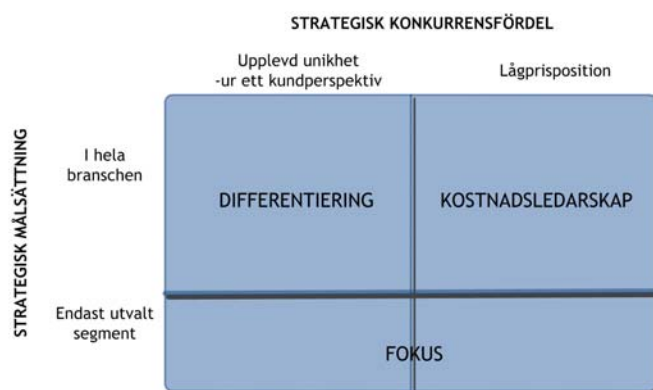
Lönsamhet uppnås genom starka och hållbara konkurrensfördelar och det finns enligt Porter två generiska konkurrensfördelar att välja mellan; kostnads- och differentieringsfördelar.⁴⁴ Dessa två huvudtyper av konkurrensfördelar leder fram till de tre generiska strategierna ett företag kan välja beroende på hur det väljer att betjäna marknaden:⁴⁵

Kostnadsledarskap - Strategin innebär ett kostnadsfokus där kunden är det centrala temat. Strategin funkar bäst om det finns möjlighet att uppnå stora marknadsandelar där produktion kan ske i stora volymer och tillverkningen kan anpassas till en kostnadseffektiv process. En kostnadsledare får ej ignorera service och kvalitet eller grunderna i differentiering. Viktigt är att produkten, trots ett lågt pris, uppfattas som värdefull och unik för kunden.

Differentiering - Fokus ligger här på att skapa någonting unikt för kunden genom att vara annorlunda och bättre än konkurrenterna. En differentieringsstrategi handlar om att skapa kundlojalitet och märkespreferens, så att pris blir mindre viktigt för kunden. Det finns flera sätt att differentiera sig, baserat på att det finns flera aspekter som kunden värderar som viktiga, och det gäller då för den enskilda tillverkaren att välja ett sätt som konkurrenterna inte redan valt eller som är lätt för rivalerna att imitera.

Fokus - En fokuserad strategi utgör ett val av ett visst segment av marknaden där kunderna har behov som skiljer sig från andra segment. Fokus kan ligga i priset, för att uppnå konkurrensfördel i ett avgränsat marknadssegment, eller göra ett val att differentiera sig för att tillgodose speciella behov som ett segment har och som skiljer sig från resten av marknaden.

I de två första strategierna vänder sig aktören således till hela marknaden medan en fokuserad strategi riktar sig mot ett smalare segment genom att antingen ha kostnadsfokus eller differentieringsfokus. Den farligaste rollen att anta är den som försöker vara lite av varje och på så vis bli ”stuck in the middle”.⁴⁶



Figur 3.1 Generiska strategier för konkurrensfördelar (Källa: Porter, 1985, "Competitive Strategy" sid. 12)

⁴³ Ibid.

⁴⁴ Porter (1985), "Competitive advantage", sid 11-26

⁴⁵ Ibid, sid. 12-17

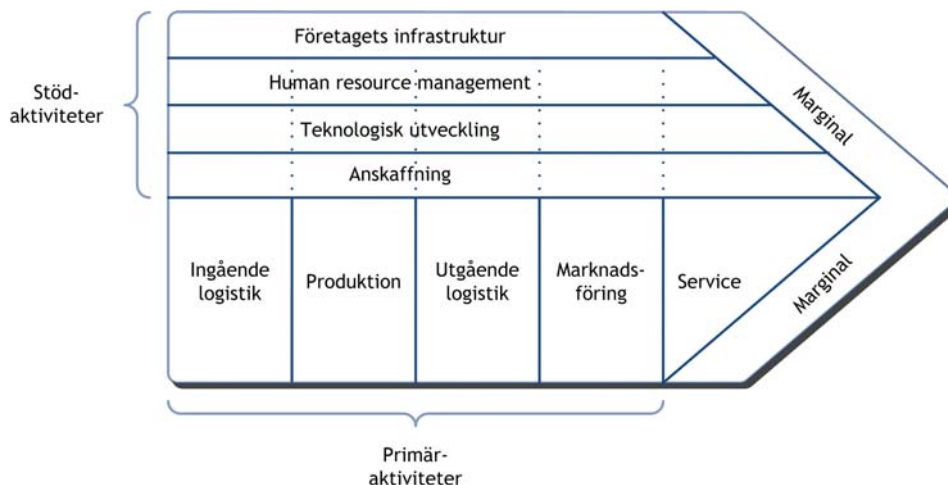
⁴⁶ Ibid, sid. 11

3.1.2 Värdekedjan

Konkurrensfördelar härstammar från de olika aktiviteter ett företag som helhet utför. Porter introducerade *Värdekedjan* som ett redskap för att identifiera och kartlägga företagets aktiviteter.⁴⁷ Värdekedjan används för att skapa förståelse för vilka kostnader som finns och var det finns potential för differentiering i företagets aktiviteter. Ofta ser värdekedjan, enligt Porter, olika ut mellan konkurrenter i samma bransch, och det är olikheterna som ger unikheter. Alla aktiviteter kan kartläggas och utgångspunkt är att företaget skapar värde genom att utföra dessa aktiviteter. Konkurrensfördelar erhålls genom att erbjuda samma värde men utföra aktiviteterna mer effektivt eller att utföra dem på ett unikt sätt som ger kunden ett större värde.⁴⁸ Identifieringen av aktiviteter kan urskilja förbättringar och kostnadsreduktioner.⁴⁹

3.1.3 Identifiering av värdeaktiviteter

Värdeaktiviteterna i ett företag kan ses som byggstenarna för att skapa konkurrensfördelar. En identifiering av företagets värdeaktiviteter kräver att aktiviteter särskiljs som är teknologiskt och strategiskt distinkta, därefter avgörs på vilket sätt aktiviteten skapar värde åt slutprodukten. Det finns fem primära kategorier av aktiviteter och fyra kategorier av stödaktiviteter. Dessa generella kategorier av aktiviteter består sedan av olika aktiviteter som skiljer sig från bransch till bransch, och från företag till företag.⁵⁰



Figur 3.2 Värdekedjan (Porter, 1985, "Competitive Strategy", sid. 37)

Primära aktiviteter består utav:

- *Ingående logistik*- Handhar mottagning, lagring och sortering av insatsvaror.
- *Produktion*- Aktiviteter som hanterar förädlingen av varan/tjänsten, t.ex. maskintillverkning, paketering, testning och montering av produkter.
- *Utgående logistik*- Aktiviteter associerade med insamling, lagring och leverans av den färdiga produkten, såsom färdigvarulager, materialhantering och leveransplanering.
- *Marknadsföring och försäljning*- Aktiviteter associerade med att få kunden att köpa produkten, t.ex. reklam och annonsering, säljare och prissättning.
- *Service*- Aktiviteter på eftermarknaden som syftar till att bibehålla eller öka värdet av produkten, såsom installation, reparation och tillhandahållande av reservdelar.

⁴⁷ Porter (1985), "Competitive advantage", sid. 33-36

⁴⁸ Porter (1998), "The competitive advantage of nations", sid. 40

⁴⁹ Porter (1985), "Competitive advantage", sid. 33-36

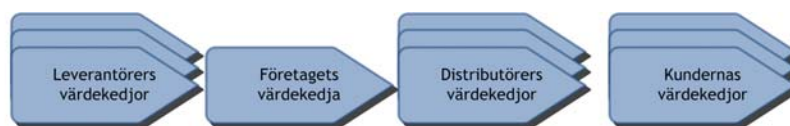
⁵⁰ Ibid, sid. 39-45

De primära aktiviteterna ingår mer eller mindre i alla företag, men vilken kategori som är viktigast för att skapa unika konkurrensfördelar skiljer sig åt mellan olika branscher.⁵¹

Stödaktiviteter ingår i alla aktiviteter i värdekedjan och består utav:

- *Anskaffning/inköp*- Aktiviteter associerade med inköpsprocessen, och inte med de inköpta varorna i sig. Anskaffning av resurser ingår i alla aktiviteter i värdekedjan, såväl i de primära aktiviteterna som i stödaktiviteterna och den inköpspolicy företaget använder har ofta en avgörande betydelse för den övergripande kostnadsstrukturen och differentieringsmöjligheter.
- *Teknisk utveckling*- Alla värdeaktiviteter är beroende av teknologisk utveckling. Detta syftar till att förbättra produkten/service eller processen för förädlingen av denna.
- *Human Resource Management*- Dessa aktiviteter innefattar rekrytering, anställning, utbildning, utveckling och kompensation av personal.
- *Företagets infrastruktur*- Aktiviteter som krävs för att samordna, styra och kontrollera ett företag, exempelvis ledning, planering, finansiering, och kvalitetsstyrning. Kostnaderna ses ofta som overhead-kostnader, men kan också vara källor till konkurrensfördelar.

Företagets egen värdekedja är alltid del i en större ström av aktiviteter som utgör ett värdesystem. Värdesystemet inkluderar såväl leverantörer, underleverantörer och distributörer som kunder enligt nedanstående modell.⁵²



Figur 3.3 Värdesystem (Porter, 1985, "Competitive Strategy", sid. 35)

I värdesystemet finns stora möjligheter att skapa konkurrensfördelar genom val av positionering och förhållandet mellan samverkande parter i systemet. Val av leverantörer kan få stor påverkan på företagets prestationer på flertalet sätt och vid val av distributionskanal tillkommer aktiviteter som påverkar både säljare och köpare. Det yttersta sättet att differentiera sig gör företaget genom att bestämma vilken roll det ska ha i köparens värdekedja, som definierar köparens behov. För att bibehålla de befintliga, eller skapa nya, konkurrensfördelar bör således företaget se utöver sin egen värdekedja och även försöka hitta sätt att skapa konkurrensfördelar genom interaktion med övriga aktörers värdekedja.⁵³

3.1.4 Kopplingar mellan aktiviteterna

Värdekedjan består inte av en samling oberoende aktiviteter utan är snarare ett system av aktiviteter beroende av varandra. En koppling mellan aktiviteterna uppstår när en aktivitet påverkar kostnaden eller effektiviteten i utförandet av en annan. Inköpspolicy kommer till exempel att påverka kvalitén på råmaterial som i sin tur påverkar produktionskostnaden, produktkvalitet och servicekostnader. Existerande kopplingar mellan aktiviteter i företaget är

⁵¹ Porter (1985), "Competitive Advantage", sid. 39-45

⁵² Ibid, sid. 34

⁵³ Ibid, sid. 34

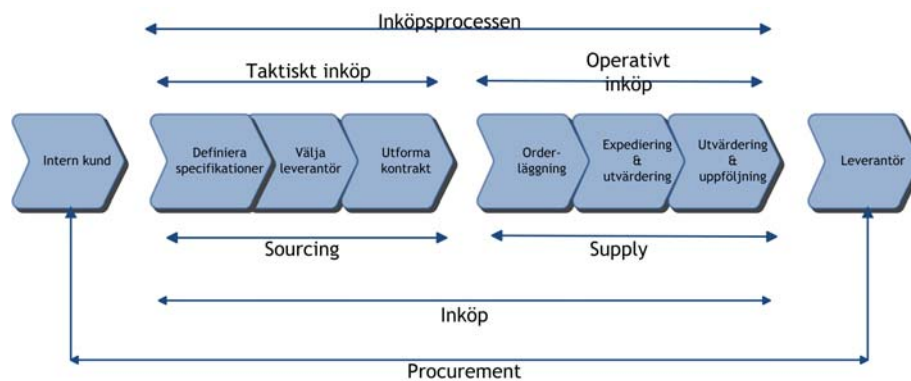
ofta svåra att bestämma och definiera. Analys av hur en aktivitet påverkar en annan bör genomföras, då väl utvecklade och fungerande kopplingar kan medföra konkurrensfördelar.⁵⁴ Det finns även vertikala kopplingar i värdesystemet då ett företags värdekedja också är beroende av leverantörers och distributionskanalers värdekedjor. Det sättet som leverantören packar och levererar produkten kan till exempel få stor effekt på både kostnader och differentieringsmöjligheter för företaget och båda parter kan ofta tjäna på att samarbeta.⁵⁵ Kopplingar kan leda till konkurrensfördelar genom optimering och koordinering. Detta kräver ofta avancerade informationssystem, vilket därför blir en viktig källa för att skapa konkurrensfördelar. IT kan skapa nya sätt att konkurrera genom nya affärlösningar som härleds från företagets existerande verksamhet.⁵⁶

3.2 Inköpsprocessen

Van Weele definierar inköpsprocessen på följande sätt:

“The management of the company’s external resources in such a way that the supply of all goods, services, capabilities and knowledge which are necessary for running, maintaining and managing the company’s primary and support activities is secured at the most favourable conditions.”⁵⁷

Definitionen visar på inköpsfunktionens strategiska roll då den påverkar alla delar av värdekedjan, såväl primär- som stödaktiviteterna. Inköpsprocessen kan delas upp i taktiska och operativa inköp enligt modellen nedan.⁵⁸



Figur 3.4 Inköpsprocessens aktiviteter (van Weele, 2005, "Purchasing & Supply Chain Management", sid. 13)

Den taktiska delen av inköpsprocessen handlar om att specificera vilken kvalitet och kvantitet som ska köpas, val av leverantör, utforma rutiner och processer för leverantörsurval och hur förhandlingar och kontrakt med dessa ska se ut. Den operativa delen av inköpsprocessen beskriver de aktiviteter som hanterar orderläggning, kontroll av orderutförandet (expediering) och utvärdering och uppföljning av köpet. Procurement innefattar utöver inköpsprocessen alla aktiviteter som krävs för att få produkten från leverantör till slutlig destination, vilket också inkluderar lagerhållning, logistik och kvalitetskontroller. Det som skiljer inköp från Supply

⁵⁴ Ibid, sid. 48-49

⁵⁵ Porter (1985), "Competitive Advantage", sid. 48-49

⁵⁶ Porter (1996), "On Competition", sid. 76

⁵⁷ van Weele (2005), "Purchasing and Supply Chain Management", sid. 12

⁵⁸ Ibid, sid. 13

Chain Management är att det senare också innefattar alla logistikaktiviteter.⁵⁹ Supply Chain Management beskrivs vidare i stycke 3.3.

3.2.1 Inköpsfunktionens förändrade roll

Inköp står ofta för en betydande del av företagets kostnads massa. Företagets konkurrenskraft och förmåga att ge vinst kan därför till stor del vara beroende av hur företaget hanterar sin inköpsfunktion.⁶⁰ Det finns olika anledningar till varför inköpsfunktionen har ökat i betydelse. Specialiseringen ökar vilket får som följd att företag i en ökande grad differentierar sig, och således ökar beroendet av utomstående leverantörer till de delar av värdekedjan som inköp hanterar. Härvid har inköpsfunktionen ökat i betydelse, och värdet utav att ha ett nära samarbete med sina leverantörer för att kunna öka sin egen konkurrenskraft ökar. En ökad specialisering har idag också ökat komplexiteten i inköpsarbetet. Materialstyrning och just-in-time (JIT)-leveranser är exempelvis beroende av dels leverantörssamarbetet och dels hur informationsflödet styrs mellan parterna. Produkter och komponenter är ofta sofistikerade vilket gör inköp mer komplext. En ökad globalisering leder också till ökade krav på kompetens hos inköparen, som måste hantera utländska leverantörer med de merkostnader detta medför i exempelvis valutor och lagstiftning.⁶¹

För att öka eller bibehålla konkurrens fördelar krävs att företagen väljer en position i värdekedjan där fokus sker utifrån kärnkompetens samt med ett kundperspektiv. Koncentration av kapacitet till kärnkompetens ger att outsourcing ökar i strategisk betydelse.⁶²

3.2.2 Inköpsfunktionens roll i organisationen

Var någonstans i organisationen som inköp placeras, samt hur funktionen utformas, beror till stor del på ledningens syn på inköpsfunktionen. Ledningen syn på inköp påverkas till stor del av hur stor andel av kostnaderna i slutprodukten som inköpta varor står för, vilken finansiell position företaget är i samt hur beroendesituationen ser ut på leverantörsmarknaden.⁶³ Det finns tre olika nivåer gällande inköpsfunktionens uppgifter och ansvarsområden:⁶⁴

Strategisk nivå- Denna nivå handlar om företagets position på längre sikt. Beslut innefattar utveckling och implementering av inköpsprocessen, utvärdering och återkoppling av inköp för att kunna förbättra och utveckla processerna. Beslut på strategisk nivå omfattar vilka aktiviteter företaget själva ska utföra, vad som ska outsourcas, hur leverantörsbasen ska se ut och beslut angående större investeringar. På denna nivå tas också beslut om multi vs. single sourcing och etablering av långsiktiga kontrakt med nyckelleverantörer. Multi vs. single sourcing behandlar frågan om optimalt antal leverantörer, se vidare på sidan 26.

Taktisk nivå- Denna nivå innefattar de beslut inköp ska ta när det gäller val av produkt, tillverkning och leverantörsurval. Detta inkluderar överenskommelser och återkommande utvärderingar av leverantörer samt planer för att reducera leverantörsbasen. Beslut på taktisk nivå kräver ofta samarbete med andra funktioner såsom tillverkning, FoU, logistik och kvalitetsavdelningen.

⁵⁹ Ibid, sid. 15

⁶⁰ Gadde & Håkansson (1998), ”Professionellt inköp”, sid. 9-11

⁶¹ Ibid.

⁶² van Weele (2005), ”Purchasing and Supply Chain Management”, sid. 7-8

⁶³ Ibid, sid. 231

⁶⁴ Ibid, sid. 232-233

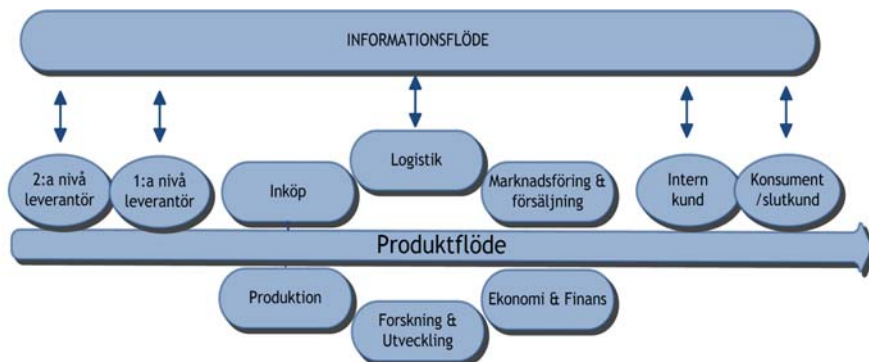
Operativ nivå- Alla aktiviteter som rör beställning, kontroll över leverans samt kvalitetskontroll vid mottagande faller under operativ nivå i företaget. Detta inkluderar beställningsprocessen, dagliga aktiviteter som rör problem angående kvalitet, leverans och betalning till leverantörer, samt bevakning och utvärdering av leverantörernas prestationer.

3.3 Supply Chain Management (SCM)

Inköp har i flertalet fall gått ifrån en operativ funktion, med fokus på förhandling med lokala leverantörer och avrop, till en fullt ut strategisk position där den gamla yrkestiteln inköpare numera i många företag har ersatts med en supply chain manager.⁶⁵ SCM handlar om processen kring materialflödet såväl inom företaget som i förhållandet till externa parter.

“Supply chain management is the integration of business processes from end user through original suppliers that provides products, services, and information that add value for customers.”⁶⁶

SCM handlar således om att integrera olika processer i företaget för att nå konkurrensfördelar. Förståelse för hur konkurrenskraft skapas genom inköp kräver att se till hela processen och hur inköp bör integreras för att vara effektivt genom hela supply chain. Nedan åskådliggörs de huvudsakliga affärsprocesserna i supply chain där processerna ligger underordnade de inblandade funktioner i kedjan för att visa på ett processtänkande synsätt:



Figur 3.5 Supply Chain Management (Källa: Lambert, Cooper & Pagh, 1997, ”Supply Chain Management: More than a New Name for Logistics”, sid. 10)

För att kontrollera och styra kostnader genom kedjan är effektiva och samarbetsvilliga leverantörsrelationer nödvändiga, varvid inköp och styrning av anskaffningen bör integreras och utgöra en viktig del av hela värdekedjan.⁶⁷ Outsourcing är en fråga att ta ställning till då logistiken i företag ofta sköts av en utomstående part och stora kostnader påträffas i sättet som företaget distribuerar varan varvid förbättringsområden kan gå att finna här. Det kan handla om att skära bort distributionskanaler genom koncentration av försäljningen samt förbättringar i informationsteknologin. Snabbare och pålitligare informationsflöden kan reducera behovet att hålla stora lager som binder kapital.⁶⁸

⁶⁵ Tjernberg & Axelsson (2007), ”Dagens Industri”, sid. 4

⁶⁶ Lambert, Cooper & Pagh (1997), ”Supply Chain Management: More than a New Name for Logistics”, sid. 1

⁶⁷ van Wee (2005), ”Purchasing and Supply Chain Management”, sid. 208

⁶⁸ Stock & Lambert (2001), ”Strategic Logistics Management”, sid. 60-61

Företag idag tenderar att fokusera på sina kärnaktiviteter och outsourca resterande aktiviteter, varvid nyckeln till konkurrensfördel ligger i hantering och kontroll av värdekedjan som sträcker sig utanför det egna företags gränser. Om fokus tidigare låg i att bygga relationer med leverantörerna ges nu ökad betydelse till att vara innovativ, flexibel och snabb.⁶⁹

”Ökad förståelse för supply chain management och betydelsen av effektiva försörjningskedjor har i många företag- men långt ifrån alla- öppnat ledningens ögon för inköpsfunktionens avgörande betydelse för framtida konkurrensförmåga.”⁷⁰

Den strategiska frågan angående ”make-or-buy” är väsentlig för SCM och inköp ges en stor roll i utvärdering av alternativa leverantörer och transaktionskostnader.⁷¹ Konkurrensfördelar som ett företag kan erhålla genom en implementering av SCM-konceptet fullt ut innefattar:⁷²

- Ökad flexibilitet och förmåga att leverera det kunden efterfrågar.
- Snabbare och mer exakta leveranstider.
- Ökad kundlojalitet, vilket leder till ökad försäljning.
- Färre restordrar och situationer där produkten tar slut.
- Minskade totalkostnader.
- Motiverade och fokuserade leverantörer.

SCM utgår från ett processbaserat synsätt och kan på så sätt förhindra risk för suboptimering mellan funktioner. En horisontell struktur innebär att processen blir viktig, vilket binder samman funktionerna i företaget. De största utmaningarna ligger i att bestämma vem som ska vara ansvarig för processen, hur den ska utvärderas och hur hela företaget ska vara organiserat för att bäst stödja processen.⁷³

3.4 Inköpsstrategiska val

Inköpsstrategiska val ska integreras med de övergripande företagsstrategiska valen och strategin visar vilken långsiktig inriktning företaget väljer samt innefattar hur företags aktiviteter ska genomföras för att skapa konkurrensfördelar.⁷⁴ Många företag balanserar mellan valet av centralisering och decentralisering och har ofta vid en eller annan tidpunkt varit vid båda extremerna. Likheter i det enheterna köper in, det geografiska avståndet och företags beroende av leverantörsmarknaden är några faktorer som spelar roll vid val av organisering utav inköp. Hur stora besparingar som kan göras och graden av specialisering som krävs påverkar också i beslutet om centralisering vs. decentralisering.⁷⁵

3.4.1 Organisationsstruktur

En **decentraliserad** inköpsfunktion återfinns ofta i företag som är organiserade runt affärsenheter med ansvar för finansiella resultat. Ledningen för varje affärsenhet blir således också ansvarig för alla inköpsaktiviteter. En av nackdelarna är att flera olika enheter kan göra

⁶⁹ Magretta, J. (1998), *“Fast, Global, and Entrepreneurial: Supply Chain Management, Hong Kong Style”*, sid. 102

⁷⁰ Stokkedal (2007), *”Ta ett bättre grepp om inköparollen”*, sid. 4

⁷¹ Saunders (1997), *”Strategic Purchasing & Supply Chain Management”*, sid. 154-162

⁷² Dam Jespersen & Skjøtt-Larsen (2005), *”Supply Chain Management- in theory and practice”*, sid. 53-57

⁷³ Ibid, sid. 69-71

⁷⁴ Baily, Farmer, Jessop & Jones (1998), *“Purchasing principles & Management”*, sid. 22-24

⁷⁵ van Weele (2005), *“Purchasing and Supply Chain Management”*, sid. 240

affärer med samma leverantörer och tillsammans hade de haft en starkare förhandlingsposition och kunnat få lägre priser än de får enskilt. Bäst funkar decentralisering när enheterna är unika i förhållande till företagets övriga enheter och deras inköp således skiljer sig åt och inte kan integreras. Decentralisering sker endast om en centralisering skulle innebära inga eller mycket små möjligheter till besparingar.⁷⁶ En **centraliserad** inköpsfunktion förhandlar om kollektiva avtal på strategisk och taktisk nivå i företaget och inköp jobbar ofta nära ingenjers- eller FoU-avdelningen i organisationen. Beslut om leverantörer och val av överenskommelser sker också centralt medan de operativa inköpsaktiviteterna utförs av de tillverkande enheterna. Fördelen ligger i att kunna förhandla om bättre villkor, både vad gäller pris på produkt och andra kostnader som service och kvalitet, samt att standardisering underlättar både i den egna tillverkningen och hos leverantören. Nackdelen ligger i att ledningen på de enskilda affärsenheterna förlorar det ansvar de tidigare haft, och suboptimeringar kan förekomma då de anser att de själva hade bättre möjligheter att skapa bra villkor. Ifrågasättande av den centrala inköpsfunktionen kan komma bli möjligt, vilket kan påverka, och förändra, centralenhetens position i kedjan.⁷⁷

3.4.2 ”Make-or-buy”

Beslut ska fattas gällande ”make-or-buy”, eller vilka delar av värdekedjan som ska outsourcas för att få konkurrensfördelar. Outsourcing definieras som: *”the procurement of products and services from sources that are external to the organisation”*.⁷⁸ Att lägga ut vissa delar av verksamheten på externa parter är ett strategiskt beslut som har två huvudsakliga fördelar:⁷⁹

1. Företaget kan maximera avkastningen av de interna resurserna genom att koncentrera investeringar och ansträngningar till de områden de är bäst på.
2. Utvecklingen av företagets ”core competence” gör det svårare för andra företag att konkurrera och bryta in på samma område.

Att outsourca kan således vara en metod för differentiering och beslut angående outsourcing fattas i det första steget av inköpsprocessen då inköp definierar behov och specifikationer angående produkten. Nackdelar med outsourcing är exempelvis förlorad kontroll och kunskap inom företaget. Företaget blir beroende av utomstående leverantörer och att ta bort aktiviteter kan göra personalen inom det egna företaget mindre motiverade. Detta kan leda till att företaget tar tillbaka tidigare outsourcade aktiviteter, även kallat insourcing.⁸⁰

3.4.3 Leverantörsrelationer

En tidigare syn på effektivt inköp var att detta bäst uppnåddes genom val av leverantör, medan synen idag snarare är att effektivitet bäst uppnås genom fördjupat samarbete med befintliga leverantörer. Förhållningssättet och relationen till leverantörer är en viktig strategisk fråga och beroende av komplexiteten i köpet.⁸¹ Fördelar med ett nära samarbete hör samman med utveckling och framtagandet av nya produkter. Samverkan kan reducera såväl kostnader som utvecklingstid, vilket leder till kvalitetsförbättringar och hjälper företaget med

⁷⁶ Ibid, sid. 234

⁷⁷ van Weele (2005), *”Purchasing and Supply Chain Management”*, sid. 235

⁷⁸ Lankford & Parsa (1999), *”Outsourcing: A primer”* sid. 310

⁷⁹ Quinn & Hilmer (1994), *”Strategic Outsourcing”*, sid. 43-55

⁸⁰ Enarsson (2006), *”Future Logistics Challenges”*, sid. 96-109

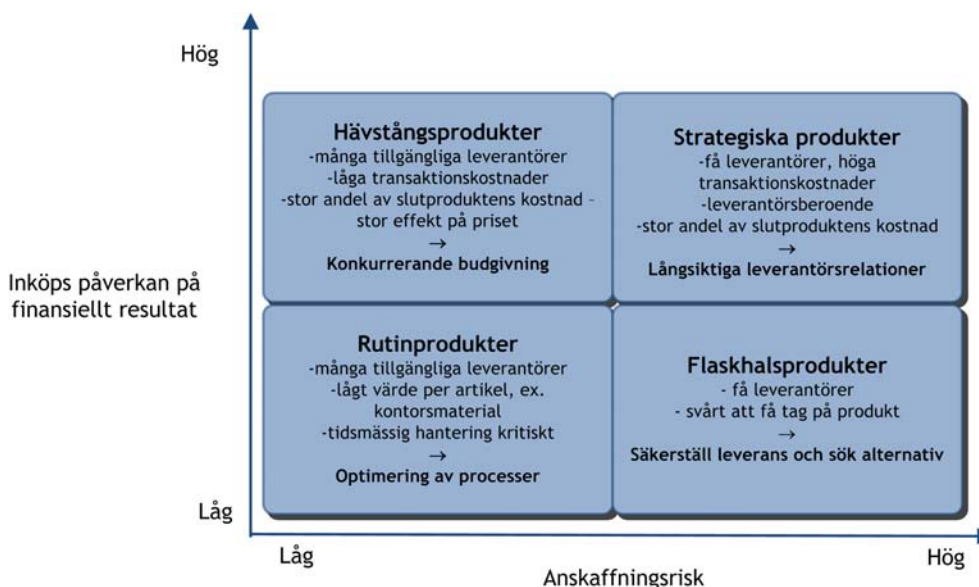
⁸¹ Gadde & Håkansson (1998), *”Professionellt inköp”*, sid. 50-60

innovativa lösningar som kan ge ett försprång till konkurrenterna i produktutvecklingen.⁸² En artikel från Harvard Business Review visar en studie över relationerna mellan tillverkare och leverantörer i en rad olika branscher. Slutsatserna i artikeln ger tre huvudsakliga anledningar till varför det är fel av företag att utnyttja sin makt i förhållande till mindre leverantörer och hur företag istället kan tjäna på att bygga varaktiga och långsiktiga relationer:⁸³

- Att utnyttja makt för att få igenom orättvisa krav kan straffa företaget om maktbalansen svänger i relationen. Sannolikt är att den part som från början blivit utspelad kommer att ställa liknande krav tillbaka den dag då de får tillfälle.
- Om företag systematiskt försöker att utnyttja sin makt till egen fördel kommer leverantörerna förr eller senare att göra motstånd. Risk finns att motståndet resulterar i bildande av nätverk bland leverantörer och således rubbas den maktbalans som företaget hittills åtnjutit. Leverantörer kan med dagens snabba IT-utveckling hitta nya vägar att sälja direkt till slutkonsumenten.
- Genom samarbete som partners finns det störst möjligheter för både tillverkare och återförsäljare att erbjuda största möjliga värde till kunden till lägsta möjliga pris. Ett ökat samarbete och utökad tillämpning av exempelvis JIT-leveranser kan spara både tid och pengar.

Samarbete kräver dock en relation baserad på tillit mellan parterna. Även om en bra affärsrelation skapas kommer det existera oförenliga mål, vilket kräver en öppenhet för att relationen ska fungera. Båda företagen måste gå från ”the power game”, där maktbalansen spelar avgörande roll för affärerna, till ”the trust game”.⁸⁴

Kraljic's portföljanalys används i val av strategi för en viss marknad eller en viss leverantör. Den ger en analys som har sin utgångspunkt i att alla leverantörer representerar olika intressen för företaget varvid differentiering av strategin också ska ske för att möta varje leverantör. Företagets produkter delas upp i fyra kategorier, som sedan representerar fyra olika sätt att forma det inköpsstrategiska arbetet på enligt matrisen nedan.⁸⁵



Figur 3.6 Kraljic's produktportföljanalys (Källa: Kraljic, 1983, "Purchasing must become supply chain management" sid. 111-112)

⁸² Enarsson (2006), "Future Logistics Challenges", sid. 95

⁸³ Kumar (1996), "The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships", sid. 92-106

⁸⁴ Kumar (1996), "The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships", sid. 92-106

⁸⁵ Kraljic (1983), "Purchasing must become supply management", sid. 109-117

Efter uppdelning kan koncentration primärt ske på produkter som hamnar i någon av de översta boxarna, där inköp har störst påverkan på det finansiella resultatet. För strategiska produkter blir det väsentliga att söka efter ”best-in-class” leverantörer och ett samarbete som förslagsvis baseras på öppenhet där kostnaderna analyseras tillsammans för att på så sätt kunna göra förbättringar och nå lägre kostnader.⁸⁶

3.4.4 Leverantörsbas

Den strategiska frågan idag förefaller vara hur många leverantörer som är optimalt samt på vilka marknader sökande ska ske efter leverantörer, lokalt eller globalt.⁸⁷ Denna inköpsstrategiska frågeställning handlar om valet mellan **single sourcing** och **multiple sourcing**. Single sourcing innebär koncentration av inköpen till en enskild källa och multiple sourcing innebär att använda sig av flera leverantörer för ett visst inköpsbehov. En fördel med multiple sourcing är att undvika beroende av en leverantör och på så sätt minska osäkerheten i materialförsörjningen. En annan fördel är att köparen kan uppnå förmåner då leverantörer får priskonkurrera mot varandra. Fördelen med single sourcing är en bättre förhandlingsposition då företag lägger en stor del av affärerna hos vald leverantör, men detta förutsätter ett nära leverantörssamarbete.⁸⁸

Porter beskriver ett antal strategier med fokus på leverantörer som företag kan använda sig av för att minimera långsiktiga kostnader för inköpsfunktionen. Att sprida inköpen på flera leverantörer anser han vara det bästa för att förbättra förhandlingspositionen men samtidigt också se till att det kontrakt som respektive leverantör erbjuder är stort nog för att bli betydelsefullt att missa. Detta talar för en stabil men inte för liten leverantörsbas, eftersom risk finns för stora transaktionskostnader vid byte av leverantör. Transaktionskostnader undviks genom en inköpsstrategi där ett beroende av en leverantör, och dennes tekniska lösningar, inte tillåts för produkterna.⁸⁹

3.5 Inköspåverkande koncept

Det finns flertal koncept som påverkat effektiviteten på inköpsfunktionen som växt fram.⁹⁰ Bland annat Electronic Data Interchange (EDI), Just-in-time (JIT), Lean, Total Quality Management (TQM) och Value stream analysis. Att arbeta enligt JIT-principen eller enligt Lean har särskilt stor påverkan på SCM och därför beskrivs dessa två principer i detalj nedan.

3.5.1 Just-in-time (JIT)

Det finns i princip två olika system för hantering av materialbeställningar i tillverkande företag:⁹¹

- **Pull-system:** Material beställs och sänds efter signal från användaren vid behov.

⁸⁶ van Wee (2005), ”Purchasing & Supply Chain Management”, sid. 150-152

⁸⁷ Enarsson (2006), ”Future Logistics Challenges”, sid. 83

⁸⁸ Gadde & Håkansson (1998), ”Professionellt inköp”, sid. 60-68

⁸⁹ Porter (2004), ”Competitive Strategy”, sid. 122-125

⁹⁰ Baily, Farmer, Jessop & Jones (1998), ”Purchasing principles & Management”, sid. 72

⁹¹ Harrison & van Hoek (2002), ”Logistics Management and Strategy”, sid. 140

- **Push-system:** Leverantören av material skickar automatiskt material som respons på ett förutbestämt schema, oavsett om det behövs precis då eller inte.

Ett push-system har tendens att bygga upp stora lager, vilket från början kan fungera som säkerhet vid ökad efterfrågan. Men i efterhand leder detta ofta till för stor lageruppbyggnad, med påföljande risk för inkurans. Att jobba JIT innebär att följa pull-systemet, varvid leveranser och tillverkning sker efter kundordrar för att undvika stora lager.⁹²

JIT handlar om att styra varuflödet så att allt material som behövs i produktionsprocessen blir tillgängligt vid den tid det behövs, varken förr eller senare. För inköp innebär JIT att ställa krav på leverantörerna för att få regelbundna och flexibla leveranser. Det betyder ofta ett mindre antal leverantörer, ökad integrering av leverantören med ständig information angående produktionsplaneringen. Mer aktiviteter läggs över på leverantören såsom inspektioner av material och kvantiteter vid leverans. Utvärdering av leverantören kräver nollfelstolerans. För att jobba JIT måste inköp vara villiga att gå mot single sourcing som inköpsstrategi samt vara villiga att teckna längre kontrakt istället för engångsaffärer.⁹³

3.5.2 Lean

Att arbeta Lean handlar om att rationalisera hela processen och fokusera på att enbart utföra aktiviteter som skapar värde åt kunden i slutänden. Lean manufacturing kommer ursprungligen från Toyota i Japan som arbetat på detta sätt sedan 50-talet och konceptet handlar om att reducera slöseri i processen. Slöseri innebär de aktiviteter som utförs och använder resurser utan att skapa något värde.⁹⁴ Principerna kring Lean innebär fokus på teamwork, kommunikation, ett effektivt användande av resurser samt fokus på ständig förbättring, *kaizen*. En japansk "Lean producer" involverar omkring 300 leverantörer i varje projekt jämfört med 1 000-2 500 hos motsvarande tillverkare i västerländsk industri. De väljer heller inte leverantörerna med utgångspunkt från anbud om lågt pris, utan på basis av långsiktiga relationer och dokumenterade meriter. Lean supply handlar om att sätta ett målpris, som avser sista delen i värdekedjan, kunden, och sedan via samarbete med leverantören komma fram till hur detta skall kunna uppnås till en rimlig vinst för båda parter. En värdeanalys av alla aktiviteter genomförs och samtliga jobbar på ständiga förbättringar för att nå målpriset.⁹⁵

Leverantörerna är organiserade i olika nivåer under tillverkaren, de är involverade i produktutvecklingen och blir regelbundet utvärderade och informerade om vilka förbättringar de bör göra. Att arbeta Lean involverar inköp i hur företaget skapar konkurrensfördelar genom graden av leverantörssamarbete.⁹⁶ Det som kan hindra europeiska aktörer att arbeta Lean är en svårighet att överge den maktbaserade förhandlingssituation som länge har varit sättet att jobba med leverantörer. Den japanska modellen är unik på grund av övergivandet av makt och förhandling som istället byts mot samarbete för att analysera kostnader, sätta priser och dela vinster.⁹⁷

⁹² Harrison & van Hoek (2002), "Logistics Management and Strategy", sid. 140

⁹³ van Weele (2005), "Purchasing and Supply Chain Management", sid. 217-218

⁹⁴ Womack & Jones (2003), "Lean Thinking", sid. 15

⁹⁵ Womack, Jones & Roos (1991), "The machine that changed the world", sid. 167-168

⁹⁶ van Weele (2005), "Purchasing and Supply Chain Management", sid. 143-144

⁹⁷ Womack, Jones & Roos (1991), "The machine that changed the world", sid. 167-168

3.6 Prestationsmätning av inköp

Ökat fokus på inköp medför ökat intresse att studera hur inköpsfunktionens jobb kan kopplas till företagets finansiella resultat och mål. Prestationsmätningen avser att mäta olika aspekter på prestationer. Syftet med prestationsmätning är att hjälpa till att förverkliga strategin.⁹⁸ Matrisen nedan visar hur ledningens syn på inköp kan påverka hur funktionen utvärderas:

Alternativa synsätt	Inköpsfunktionens hierarkiska position	Prestationsmått
Inköp som en operativ, administrativ funktion	Låg i organisationen	Antal ordrar och restordrar, inköpsadministrativ ledtid, rutiner
Inköp som kommersiell funktion	Rapporterar till ledning	Besparingar, prisreduktioner, räntabilitetsmått, inflations- och variansrapporter
Inköp som integrerad del av logistikverksamheten	Inköp samarbetar med andra materialrelaterade funktioner	Besparingar, kostnadsreduktioner, leveranssäkerhet hos leverantörer, antal orderavslag, ledtidsreduktion
Inköp som strategisk funktion i företaget	Inköp representerat i ledningen	Kostnadsanalys av slutresultatet i förhållande till plan, analys av tidig leverantörsintegration, beslut angående make-or-buy, leverantörsbasreduktioner

Tabell 3.1 Prestationsmätning (Källa: van Weele, 2005, "Purchasing & Supply Chain Management", sid. 252)

"Just as **activities that can't be measured can't be properly managed**, the activities necessary to create, order, and produce a specific product which can't be precisely identified, analyzed, and linked together cannot be challenged, improved (or eliminated altogether), and, eventually, perfected."⁹⁹

För inköp som en del i supply chain blir utmaningen att använda mått som tar hänsyn till sammankopplingen av aktiviteter i kedjan.¹⁰⁰ Nedan följer en kort presentation över mått som kan användas för att mäta och utvärdera inköpsfunktionens arbete och resultat, uppdelat på fyra olika dimensioner:¹⁰¹

Pris/Kostnad - I denna dimension av inköp mäts och utvärderas kontinuerligt priser och reduktion av kostnader. Olika parametrar som mäts för att utvärdera prestationer kan vara räntabilitetsmått, materialbudgetar och prisinflationsrapporter.

Produkt/Kvalitet - Hur inköp bidrar till utvecklingen mäts via nya produkter genom mått som antal timmar som inköp spenderar på ny produktutveckling, hur mycket leverantören involveras och hela projektets ledtid. Inköp kan också mätas på basis av leverantörsutvärderingen, då olika kvalitetsmått som antal reklamationer, antal certifierade leverantörer eller hur många nya godkända leverantörer en viss inköpare bidrar med.

Logistik/materialflöde - I denna dimension mäts hur inköp bidrar till ett oavbrutet flöde av material genom ingående logistik och mått som kan användas är exempelvis ledtid för ordrar, leveranssäkerhet hos leverantörerna, antal JIT-leveranser, under- eller överskott på material, lagerhastighet eller genomsnittlig orderstorlek.

Inköpsorganisationen - När organisationen mäts och utvärderas så analyseras utbildning och motivering av personal, ledning av inköpsorganisationen, processer och rutiner samt informationssystemen. Mått kan exempelvis vara kvalitet och tillgänglighet på strategier.

⁹⁸ Ax, Johansson & Kullvén (2005), "Den nya Ekonomistyrningen", sid. 577

⁹⁹ Womack & Jones (2003), "Lean Thinking", sid. 37

¹⁰⁰ Carter, Monczka & Mosconi (2005), "Looking at the future of Supply Measurement", sid. 27-29

¹⁰¹ van Weele (2005), "Purchasing and Supply Chain Management", sid. 255-259

Mätning och uppföljning av inköp kan leda till bättre beslutsfattande, bättre kommunikation med andra avdelningar och ökad transparens vilket gör resultatet av inköp tillgängligt för såväl ledning som inköpsorganisation. Ett bra utvärderingssystem ska också leda till en ökad motivation hos personalen genom att denna blir uppmärksammas och får utsatta mål att jobba mot.¹⁰²

3.7 Framtida strategiska utmaningar gällande inköp

Utmaningarna för inköp och supply chain för att i framtiden kunna skapa konkurrenskraft i organisationen diskuteras i Leif Enarsson's bok¹⁰³, där bl.a. följande aspekter lyfts fram:

Globalisering och internationalisering- Utmaningen ligger i de stora kulturella skillnader som finns mellan olika länder och marknader som måste hanteras. Därmed blir större risker associerade med att göra affärer med andra marknader. Kontrollen över att leverantörerna på dessa marknader lever upp till företagets "Code of conduct" blir svårare med ett ökat avstånd. Säkerhet blir därmed en viktig aspekt vid val av leverantör och land.

Utvecklingen i Kina- Kinas dåliga infrastruktur ihop med ett kaotiskt distributionssystem, lokal protektionism och problem med betalningar ger förhållanden som måste förbättras för att handeln med västerländska företag ska ta fart på riktigt. Utveckling och modernisering är dock på gång. Några av världens ledande företag i många kategorier (t.ex. IKEA och Volvo) har investerat i produktionsanläggningar i Kina och investeringarna tros öka i framtiden.

Prestationsmätning- Företag kommer i framtiden fokusera mer på prestationsmätning över lag och då speciellt uppföljning av hela värdekedjan.

*"Increasing globalisation, deregulation, a rapid pace of technological innovation, a growing knowledgeable workforce, and shifting social and demographic trends lead to control problems which means needs for measurement."*¹⁰⁴

Ytterligare framtida utmaningar för inköp ges utav Harrison & van Hoek.¹⁰⁵ De lyfter fram aspekter såsom **virtuella organisationer**, vilket innebär att olika företag kommer överens om gemensamma samarbetsrutiner och utformar processer och standarder så att kunden uppfattar att företagen hänger ihop. Fördelen med virtuella organisationer är deras förmåga att förändras med efterfrågan så att olika företag kan dra nytta av varandras kapacitet och matcha utbud med efterfrågan med mindre resursslöseri. Vidare talar de om **den utvidgade organisationen** som ger att utvecklingen går mot en fortsatt och fördjupad integrering av leverantörer i företagets värdeskapande aktiviteter vilket kan leda till ett ökat ansvar för leverantörerna gällande exempelvis lagerhantering, underleverantörer i lägre divisioner och ett ökat inflytande över produktdesign i ett tidigare stadium. **Senareläggning av aktiviteter** är en annan taktik som kan förbättra den individuella anpassningen av produkter till kund och sänka andra kostnader i värdekedjan. Företagen skjuter upp värdeskapande aktiviteter och utför dem först när det finns en specifik kundorder att arbeta mot.

Grunden för att förbättra inköp ligger i prestationerna och hur organisationen registrerar, mäter och övervakar dessa aktiviteter. Detta förutsätter ett ledarskap inom inköpsorganisationen som motiverar medarbetare att arbeta mot målen, mot vilka man mäts.¹⁰⁶

¹⁰² van Weele (2005), "Purchasing and Supply Chain Management", sid. 253

¹⁰³ Enarsson (2006), "Future Logistics Challenges", sid. 329-377

¹⁰⁴ Ibid, sid. 362

¹⁰⁵ Harrison & van Hoek (2002), "Logistics Management and Strategy", sid. 249-259

¹⁰⁶ van Weele & Rozemeijer (1997), "Revolution in purchasing: Building competitive power through pro-active purchasing", sid. 9-10

4 EMPIRI

*Om du vill ha ett klokt svar måste du också fråga klokt
– Johann Wolfgang von Goethe*

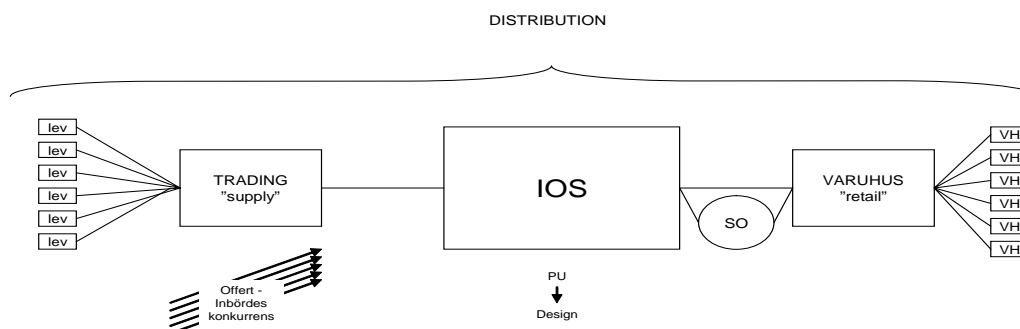
Våra genomförda samtal har renderat i nedanstående empirikapitel. Kapitlet återger vad som framkommit av våra respondenter under intervjuerna, inga egna åsikter eller tankar är tillförda från författarna. Dock har vi formulerat om viss text samt förkortat och komprimerat den ursprungliga empirin. Det empiriska materialet kommer att framställas i fem teman, uppbyggt i en bild av en värdekedja. Vidare ges kompletterande beskrivning av bolagen via publik information i Bilaga 2.



4.1 IKEA

4.1.1 Inköpsorganisation & process

IKEA of Sweden (IOS) är den enhet som skapar IKEA's produktsortiment, vilket idag omfattar 9500 artiklar. Produktutvecklare (PU) återfinns i IOS och de ansvarar för att ta fram produkter med hjälp av designteam. Offertförslag tas fram av inköp, som är uppdelat på olika Trading Offices (TO). IOS ses som navet i IKEA och bestämmer var en produkt ska köpas in samt innehar den exklusiva rätten att utveckla IKEA's produktsortiment. Service office (SO) uppdelas per land och det är de som har full tillsyn på varuhusen (VH). SO har som uppgift att se till att VH får den service de behöver för att sköta sina åtaganden. Produkterna är dock givna från IOS och varken VH eller SO bestämmer över sortimentet. Trading omfattar ca 16 områden, vilka är geografiskt indelade. Dock finns fler kontor än det finns Tradingområden. Trading söker, och är ansvariga för, leverantörer inom sitt område.



Figur 4.1 Organisation IKEA, Egen bearbetning

Ett offertförfarande initieras genom att IOS lägger ut en förfrågan till Trading varvid varje tradingområde söker bästa pris i kombination med bästa produktionsmöjlighet hos sina leverantörer. Det föreligger en total intern konkurrens på inköpssidan. IOS ger således Trading uppdrag om global produktion med given produktspecifikation. Vilken volym som ska produceras beslutas av IOS. Trading jobbar företrädesvis materialorienterat, till skillnad från IOS som jobbar, i stort sett uteslutande, efter rumsfunktioner såsom vardagsrum, sovrum etc. Rumsfunktionerna indelas i tolv business areas (BA). Tillsammans med BA finns ett flertal personer som jobbar som inköpsstrategier, s.k. ISTRAs. I varje materialenhet på Trading återfinns ett flertal team där varje team har en teamledare, vilken ansvarar för antalet leverantörer. Teamets stomme utgörs av tre personer: Business Developer (BD/Inköpare), Business Support (BS) samt en tekniker. Utöver denna stomme finns specialistfunktionerna, vilka arbetar övergripande och supportar alla team. En BD har daglig kontakt med leverantörer och erhåller en god insikt i hela verksamheten.

4.1.2 Egen produktion vs. outsourcing

Fram till omkring 1990 fanns ingen egen produktion i IKEA. Idag äger de dock Swedwood Group som är IKEA's egen industrigrupp med möbelproduktion. Detta egna produktionsbolag kan ses som ett specialistföretag med en anpassad maskinpark. Swedwood har sitt berättigande då marknaden ej kan erbjuda bättre alternativ. Trading vänder sig till leverantörer innan IOS tar beslut om en eventuell leverantör eller att anlita Swedwood.

IKEA hade tidvis stor produktion i "gamla" Östeuropa. Det var här IKEA tidigt etablerade kontakter med utländska leverantörer, varvid IKEA önskade upprätthålla produktionen som fanns här i slutet av 80-talet då "Östeuropa omvälvdes". När öst mötte väst inleddes en våg av uppköp, där Tyskland gick i bräschen. Flertal produktionsbolag köptes upp, inklusive de bolag som IKEA hjälpt till att bygga upp, varvid IKEA reagerade genom att även de köpa produktionsbolag för att säkerställa produktionen.

Lagerverksamheten var tidigare delvis outsourcad men denna verksamhet har åter hämtats hem och IKEA äger numera huvuddelen av alla lager själva. All distribution sköts av externa parter.

4.1.3 Leverantörsstrategier

Fram till 1990-talet spred IKEA riskerna och köpte en och samma produkt från flertal leverantörer. IKEA önskade efter detta öka produktiviteten varvid en medveten strategi från IKEA's sida var att single sourca produkten, vilket gav en koncentring av leverantörsstocken. Idag börjar dock volymerna bli så stora att det inte längre är givet att single sourca. IKEA söker en bra mix av hur mycket deras leverantörer arbetar åt dem. I den befintliga leverantörsstocken finns en blandning utav korta och långa kontrakt. Detta är dock ingen given strategi eller medveten riskspridning, utan varje kontrakt är unikt för varje leverantör och tillfälle. ISTRAs testar vid tillfälle priser för att se om befintlig leverantör fortfarande är konkurrenskraftig. IOS kan inleda ny offertrunda hos Trading, vilken ISTRAs sedan bedömer och avgör om leverantörsbyte ska ske eller inte. Det är inte bara pris som spelar roll utan andra risker vägs in i ett eventuellt byte av leverantör.

IOS involverar Trading för att ta fram produkter och om det är möjligt så anpassas produkten till produktionsförutsättningen hos leverantören för att om möjligt få ned priset alternativt öka tempot i produktionsförloppet. Dock är IKEA noga med att inte göra någon leverantör helt

unik och beroende. Trading jobbar nära leverantörerna för att understödja och effektivisera processen. Leverantörsrelationen har utvecklats till en situation där man idag *”sitter på samma sida bordet”*. En medvetenhet har vuxit fram att båda sidor måste hjälpas åt för att på bästa möjliga sätt behaga kunden och därmed i alla led tjäna pengar och göra *”rätt saker”* från kund till leverantör. Analyser av dagens produkter visar ofta att råmaterialet är mer än hälften av produktens pris. Leverantörerna införskaffar den största delen råmaterial själva. IKEA går dock ibland in och bistår förhandlingar för att driva igenom globala kontrakt med bättre priser.

4.1.4 Uppföljning & mätning

Återkoppling från VH fås via statistik i de interna systemen. IOS är de med störst intresse av statistiken och den går att följa på daglig basis om så önskas. Den integrerade affärssystemlösningen sträcker sig ned till leverantörsnivå. Varje enskild leverantör kan följa *”sina”* produkters utveckling på IKEA i försäljningssiffror, serviceklass, omsättning etc. Serviceklassningen innebär att produktsortimentet är rangordnat hos IOS i klasser såsom S1, S2, S3 etc. S1 är den högsta klassificeringen och innebär för leverantör att denna produkt ska finnas tillgänglig för kund till 99 %, vilket följs upp på lagernivå lördagar efter stängning i och med att inga leveranser sker på söndagen som kan bistå kunderna.

IKEA följer upp sina leverantörer via Key Performance Indicators, KPIs. Ett flertal komponenter mäts, där prisuppföljning, kvalitetsuppföljning, miljömålsuppföljning och service level (SL) ses som de mest primära. Då IKEA lyckas ta hem en produkt till lägre pris ska det komma kunden till nytta. Uppföljning av kvalitet sker via kontroller av reklamationer, vari IKEA har stor nytta av Customer Return System, CRS. Alla VH omfattas av CRS och bevakning och granskning sker från IOS.

IKEA sätter upp miljökrav. Denna bedömning är svart eller vit, antingen är en leverantör OK eller inte. All leverantörsuppföljning sker månadsvis och med denna sker implicit en uppföljning på Tradingnivå då de är ansvariga för att söka leverantörer och förhandla. Leverantörernas KPI ger i förlängningen utslag på inköparen. Veckomöten med informationsspridning och uppföljningar på KPI-status sker per *”materialområde”* på Trading. Det är vanligare att uppföljning sker på tradingenheterna, *”kollektivet”*, än på enskild nivå.

4.1.5 Framtid & utveckling

IKEA ser det som sannolikt att distribution blir dyrare och dyrare i och med de resursanspråk som följer av lager och transport. IKEA pekar även på miljökonsekvenser och den pågående debatten i samhället. Tendenser finns till utökning av regioner som handelsområden, som komplement till att globala produktion. Utöver att minska ledtider och logistikriser kommer tullar, avgifter och höga transportkostnader att medföra ytterligare fördelar för regional produktion. Det blir viktigt att produktionen av varor hamnar närmare kunden.

Målet för IKEA är att öka antal varuhus, där en ökning ska ske med 15-20 stycken årligen. Med detta växande IKEA är planering i organisationen A och O. För att kunna hålla takt med efterfrågan måste det finnas framförhållning i alla led och speciellt hos inköp. IKEA byter cirka 30 % av sitt sortiment/år, vilket teoretiskt innebär att varuhusets produkter byts ut var tredje år. Vissa produkter lever dock kvar år efter år. Förnysetakten har ökat i takt med kundernas krav och det är vitalt att se kundens behov och anpassa sig. Utvecklingen de senaste 10 åren ger att IKEA har ökat volymmässigt och halverat leverantörsbasen från ca 2 500 leverantörer till 1 300. Vad som skett i leverantörsleden är att de bästa finns kvar och

växer med IKEA. Möbeltillverkare har enligt IKEA blivit tvungna att uppnå en ökad effektivitet i processtillverkning och söka sig mot Lean production. Detta i sig är en utmaning för en tidigare ganska konservativ bransch. Omsättningen per produkt måste höjas. Fokus ligger på produktiviteten, men eventuellt också mot ett mindre sortiment. Varsamhet finns dock för att banta sortimentet för mycket, kundnöjdhet måste sättas främst.

4.2 KAPP AHL

4.2.1 Inköpsorganisation & process

KappAhl jobbar i affärsområden (AO): Dam, Herr och Barn På AO-nivå finns en affärsområdesansvarig och en affärsområdescontroller. Dam har fyra kollektioner och varje kollektion har en Teamledare, Designer, Inköpare, Produkttekniker samt en Planner.

KappAhl ligger ett år framåt tidsmässigt i planering och arbete. De jobbar ”Preseason”, vilket innebär ett framåtblickande perspektiv. När de är ”Inseason” sker uppföljning av försäljningen och en utvärdering av den budget som ligger just nu. De ser vad de har sålt, kontrollerar framtida lagerstatus, hur kommande försäljning ser ut etc. Teamen jobbar processinriktat i en centraliserad organisation. Uppföljning sker på flera nivåer, såsom varugrupp, kollektion och AO. I början av en säsong baseras inköp på historisk data. En varustyrningscontroller analyserar löpande och kan justera tilldelningen till butikerna. Huvudkontoret har kontinuerlig uppföljning av försäljningen och kan se data per dag vilka varor som sålt. Önskvärt är att huvudkontoret uppmärksammar avvikelser i försäljningsvolym och status innan butikerna själva gör det.

KappAhl har ett centraliserat inköp och inköparen är den ytterst beslutande, eller ”*navet i hjulet*” som respondent uttrycker sig, även om de ytterst önskar nå koncensus och det mesta är ett teamwork. Inköp ansvarar för bruttovinsten och måste således klara påläggskrav. Planner, samt övriga i teamet, kan ses som en stödfunktion till inköparen, de ”styr” och hjälper inköparen med sina beslut. Inköparen är den funktion som tar slutliga beslut om vilka plagg som ska tillverkas, i vilka volymer samt förhandlar om inköpspriser. Det finns ett nära samarbete mellan inköparna i teamen. Teamen är byggstenar i organisationen och förvaltare av tidigare säsonger och det som skall komma faller på designerns roll. Fyra säsongskollektioner per år köps in. En nära samverkan finns mellan huvudkontoret i Mölndal och inköpskontoren som finns runtom i världen för anskaffning och hemtagning. Design samarbetar med alla team inom respektive AO. Övergripande strategier skapas från inköpsledningen. Strategierna bryts ned till AO-nivå, vilka sätter egna mål och strategier utifrån de övergripande.

KappAhl är ett volymdrivet företag och det är härigenom tillväxt skapas. För cirka 15 år sedan hade branschen vanligtvis lokalt inköp. Idag finns inget lokalt inköp kvar. Vad som ledde till centraliseringen av inköp var de skalfördelar som växte fram. Samma kollektioner finns i alla de länder där KappAhl har butiker, vilket också leder till större volymer av samma artikel. KappAhl eftersträvar stabilitet och tempo i sina processer, idag är det ett måste med tempo i alla aktiviteter. Det handlar om att finnas nära kund, eller som KappAhl uttrycker det: ”*Allt handlar om timing.*” Arbetet sätter kunden i fokus och KappAhl testat trender för att se vad kunden söker och när de söker det. Nyckel till framgång är att känna sin kund.

Lagerstrategi är push-metoden, vilket innebär att lagret ”trycks” ut till butikerna. Volymerna baseras på historiska försäljningssiffror. Butikerna kan önska mer eller mindre tilldelning under säsongen men har inte mycket att säga till om den generella tilldelningen. Det ska finnas en variation av artikelbredd och djup. Risk är annars att kund drabbas då det inte blir en bra helhet i butik. Övergripande strategier tas fram utifrån design, men även utifrån ett makroperspektiv, för att få en så komplett bild som möjligt över kundens konsumtionsmönster. På lägre nivå spelar trender in i vilka strategier och marknadsplaner som sätts.

Kommunikation och samarbete inom teamet är oerhört viktigt och därmed är strukturer och flexibilitet av vikt. KappAhl är en inköpsorienterad organisation där inköparna är bruttovinstansvariga. Rent organisationsmässigt delar sig organisationen i ”två ben”: Inköp (Commercial) och Retail (Försäljning). Dessa ”två ben” har gemensamt ansvar för bruttograden. *Varustyrning* och *Supply & Sourcing*, ingår i Inköp och ansvarar för inköpskontoren. De utvärderar befintliga och söker nya leverantörer. Här sker även samordning och bokning av kapacitet hos leverantörer. Inköpssidan ser till trender och har ett sortimentperspektiv. Försäljningssidans ansvar är att se till att sortimentet presenteras på ett så attraktivt sätt som möjligt och se till att kunderna blir nöjda.

4.2.2 Egen produktion vs. outsourcing

KappAhl äger ingen egen produktion utan köper in i stort sett allt. 70 % av inköpen kommer från Fjärran Östern och 30 % från Europa. Avvägning sker mellan risknivå kontra möjlighet samt närhet kontra priser. Östeuropa har utvecklats i snabb takt de sista tio åren och här har KappAhl utarbetat ett samarbete med Baltikum genom Cut, Make and Trimming (CMT). KappAhl står för tygkostnaden och tillbehör och betalar endast för själva produktionen, vilket i viss mån innebär produktionssamarbete.

Prisnivån är en helt annan idag och hastighet är viktigt för att kunna nå kunderna i tid. Turkiet har t.ex. blivit en viktig aktör för KappAhl då leverantörerna där ofta har korta ledtider, 4-6 veckor. Pris är ej högsta prioritet om leveranstid kan kortas vid behov. Det största hotet för beklädnadsbranschen i Europa är protektionismen enligt KappAhl. Parallellt dras av respondent till Sveriges skyddande av textil och varvsindustrin till att idag försöka ”*skydda stackars stickmaskiner i Italien*”.

4.2.3 Leverantörsstrategier

För sju år sen hade KappAhl cirka 650 leverantörer, vilket medförde en splittrad bild. Idag är leverantörsbasen stabil och de köper från cirka 200 leverantörer totalt. Ingen enskild leverantör är dock helt beroende av KappAhl. Ett trettiotal av leverantörerna producerar cirka 60 % av den inköpta volymen. I produktionen eftersträvas ett ömsesidigt beroende på högst 30 %. I leverantörsrelationen är det viktigt att de känner sig konkurrensutsatta och samarbetsavtal eftersträvas inte, med undantag för CMT i Baltikum. KappAhl jobbar för att produktion ska ske på ett så etiskt sätt som möjligt, varför ”Code of conduct” har utarbetats. Häri hanteras exempelvis leverantörens arbetsmiljö, arbetstider och säkerhet. Uppförandekoden har implicit påverkat antal leverantörer som KappAhl jobbar med då de vill följa upp så många leverantörer som möjligt. Supply & Sourcing är ansvariga för kontroller som ska utföras innan leverantör kontrakteras. Inköparna är ansvariga för vilken leverantör som ska användas till vilket plagg.

Inköpskontor finns globalt i Bangladesh, Hong Kong, Indien, Kina, Litauen, Turkiet och Ukraina. Anskaffning och leveranser samordnas från Mölndal via nära samarbete med dessa inköpskontor. Dessa inköpskontor följer upp kvalitet och pris på plats. De övervakar produktion och varuhantering samt leveranstider och letar även nya leverantörer på plats. KappAhl understryker vikten av att *"befinna sig där leverantörerna är"*. Inköpskontoren är av stor strategisk vikt och ska finnas nära produktionen. Det underlättar med lokal kännedom då förhandlingar ska ske med leverantörer och dessa lokala inköpskontor ger även en snabbhet vid upphandlingar och uppföljningar.

4.2.4 Uppföljning & mätning

Intäkts- och försäljningsuppföljning sker veckovis, men går att följa per dag om så önskas. Utvärdering av sortiment sker även detta per vecka. Detta för att se indikationer och trender om något går bra eller mindre bra. Denna snabbprognostisering sker av planner och inköpare för att kunna agera snabbt om det behövs. Det ger en beredskap för att exempelvis kunna ta hem ytterligare varor i kollektioner. Inköpare är bruttovinstansvariga och avgör i vilka volymer vilka plagg ska tillverkas i och även om produkt ska prissänkas eller inte. Uppföljning på teamnivå sker löpande men med rapportering en gång i månaden. Budgetuppföljning sker på olika nivåer i organisationen, dock kan ses att inköparna har ansvar för stor del i budget. Controller och planner stämmer av budget på teamnivå och sedan följs budget upp på landnivå. Organisationen i KappAhl styrs och följs upp med både hårda och mjuka måttal. *"Uppföljning är kunskapens moder"* anser respondent. Inköparna är idag resultatansvariga, vilket har utvecklats över tid. För 10-15 år sedan förelåg en trend i branschen att inköpare fick en *"mängd pengar att spendera"*. Numer har inköpare ansvar för sortiment och produktutveckling, men backas upp av designers och planners.

Leverantörerna utvärderas och följs upp kontinuerligt via BSCI-inspektioner, Business Social Compliance Initiative. KappAhl anslöt till BSCI år 2004, vilket är ett europeiskt samarbete mellan ett 50-tal företag. Dessa vill åstadkomma bättre arbetsförhållande hos leverantörerna och kontrollerna utförs utav externa revisionsbolag. Leverantörerna utvärderas även *"in-house"* hos KappAhl. Utvärdering av leverantörer sker på regelbunden basis av Supply & Sourcing. Inköp åker även på leverantörsbesök, planerade som oplanerade.

4.2.5 Framtid & utveckling

Det kan sägas finnas en kamp om rådande framtidssynsätt i branschen. Vad som har utvecklats de senaste åren är produktiviteten. Vad som kan komma att bli nästa utmaning är vem som ska vara ansvarig för produktutvecklingen. Organisationen tar sig högre och högre upp i värdekedjan där specialiseringen ökar. Diskussion förs om vad som eventuellt skulle kunna outsourcas. Risk som urskiljs med specialiseringen är suboptimering, men samtidigt tros specialisering kunna lyfta statusen på mode. Vem ska få vilket ansvar och om vissa delar av beslutsfattandet släpps i och med en specialisering, kan det delegeras till inköpskontoren? Detta skulle kunna föra besluten närmare produktionen. Koordination är viktig och kommer inte att bli mindre viktig. Helhetslösningar för kund kommer att bli betydelsefullt tror KappAhl. Globaliseringen ändrar perspektiv och med rådande samhällsutveckling tar sig kund mindre tid för shopping.

4.3 SCA Hygiene Products AB- affärsområdet Personal Care

4.3.1 Inköpsorganisation & process

Affärsområdet Personal Care (PC) hamnar organisationsmässigt under styrelse och VD i SCA Hygiene Products AB. Strategier läggs centralt per verksamhetsområde. PC har sin egen ledningsgrupp och verksamhetsområdet omfattar som operativ enhet både Europa och Nordamerika. PC har helt konsoliderat inköp medan de andra divisionerna i SCA har decentraliserat inköp. Konsolideringen av inköp började för 20 år sedan då marknaden i Sverige växte starkt. PC säljer likartade produkter, som kräver liknande råmaterial, globalt. Detta inbringar både volym och skalfördelar i inköp. Kommunikering av inköpsstrategin sker som del av hela värdekedjan och integreras med den övergripande affärsstrategin för supply chain, en s.k. supply stream strategy. Materialområdesstrategierna som inköp formulerar ska möta affärsstrategin.

Centraliseringen av inköp påbörjades med materialsidan på inköp och vid mitten av 90-talet var inköp fullt centraliserat. Globaliseringen har drivit utvecklingen och produktspridningen för PC, varvid de också hanterar globala inköp. Inom PC finns en central strategisk inköpsavdelning. Här planeras och kontrakteras volymer för flertal år framöver, i vissa fall upp till 6 år. Leverantörskontrakten är globala och för samtliga material i produkten avgör PC's inköpsavdelning till 100 % vilka leverantörer som ska användas. Strategiskt inköp samarbetar med "avrop" och resursplanering på fabrikerna, som sköts av en "material supply manager". Inköp ska ha kontrakterat volym så att det aldrig blir produktionsstopp p.g.a. materialbrist. Central kontraktering ger pridfördelar i och med volymeffekter samt att PC anser att det centraliserade inköpet även påverkar kvaliteten i en positiv riktning. Inköp tar fram prognoser varje kvartal för att se att volymer ligger i fas med tidigare beräkningar. Den övergripande målen för inköp är en global inköpsstrategi vilken ska ge säkerställande av leveranser, reduktion av totala kostnader i supply chain samt tillföra värde från leverantörerna genom att godkänna nya leverantörer samt utveckla existerande.

Den strategiska analysen av produkt- och materialområden tas primärt fram av inköp, men involverar även FoU och Marknad. PC involverar sina leverantörer i materialutvecklingen, dock inte i produktutvecklingen som ligger närmare Marknad. Inköp utgår från materialspecifikationen, vilken kommer av produktspecifikationen. Inköparna har över tid fått en bredare och mer aktiv roll och inköp är med i produktutvecklingen, långt innan fabrikerna involveras. Inköparna leder materialteam, vilket ger en integrering mellan avdelningarna. Inköpsstrategierna är materialspecifika, men material måste finnas och detta är överordnat prissättningen. Hemtagningskostnaden är dock prisdriven. PC's primära ambition är att *1. Säkerställa material*, och *2. Minimera kostnader*. Positionering och strategi bestäms utifrån produkt. Positionering av material sker enligt Kraljic's matris där de urskiljer vilka material som har många/få leverantörer, vilken vikt det har i produktionen, vilken standard det håller etc. Vissa marknader är trögörliga, vilket i förlängningen kan ses som en konkurrensfördel genom att PC säkrar stora volymer. Risk kan dock finnas att PC växer ur leverantörens storlek, varför gemensamma satsningar mellan leverantör och PC genomförs. Leverantören genomför investeringar och PC kontrakterar denna på lång tid, vilket ger en "win-win-situation".

4.3.2 Egen produktion vs. outsourcing

PC tillverkar alla produkter själva och allt material i en produkt ska således kontrakteras. PC tillverkar även produkter för andra aktörer, exempelvis ICA och Willys egna varumärken. Outsourcing sker alltså egentligen inte alls. Stödköp sker vid behov av extern producent, men detta är dock inget mål i sig. Vad de inte producerar själva är så kallade stöd-/supportprodukter, vilket haklappar är ett exempel på. Dessa outsourcas då detta inte anses vara ett område som tillhör kärnkompetensen och som underleverantörer kan göra bättre.

4.3.3 Leverantörsstrategier

Leverantörsrelationerna är av vikt och innebär en balansgång. Dock innebär ett närmare samarbete med leverantörerna också en större risk då det blir större jobb med färre leverantörer. PC vill inte ta så stor volym av leverantörens produktion att denna blir beroende av PC. Eventuella störningar i fabriken skulle komma att påverka PC's produktion. Om hela volymen ligger hos en leverantör och PC väljer att avsluta samarbetet kan det kanske skapa konkursrisk för fabriken. Härvid träder ett socialt och moraliskt ansvar för leverantören in i bilden. PC har i snitt ca 30 leverantörer per fabrik, 100 leverantörer totalt, dock har de flesta fabriker överlappning av leverantörer. Leverantörsantalet har varit relativt konstant vilket ger en stabil riskspridning. PC jobbar för en geografisk breddning av sin leverantörsbas.

4.3.4 Uppföljning & mätning

PC bedriver kvartalsvis leverantörsutvärdering med rating av alla leverantörer, vilken återkopplas till PC's ledningsgrupp. Detta system har de använt sedan 1999, men i sin nuvarande form sedan 2002. Leverantörsratingen mäter kvalitet och rating sker från varje fabrik för varje leverantör. Ratingen meddelas till leverantörerna och medvetenhet skapas om vad de måste prestera för att få fortsatt förtroende. Faktorer som mäts i leverantörsratingen är: Kvalitet, Leverans (precision, tid & kvalitet), Kundorientering, Dokumentation (streckkoder, fakturering) samt Förpackning.

Uppföljning av avdelningen sker kvartalsvis gentemot årets målsättningar för verksamheten. Utvärdering av inköparna sker via individuella mål som sätts med utgångspunkt i avdelningens mål. Implicit blir inköparna även utvärderade kvartalsvis då "deras" leverantörer och kontrakterade priser synas. Utvärdering av inköpsprestationerna som sker är en analys av kontraktspris i jämförelse med marknadspris, vilket sedan jämförs per råvara och mellan år för att se hur väl PC lyckats med sina inköpspriser i förhållande till marknaden. Denna analys renderar i en Du Pont-modell som sammanfattar prisnedgångar och uppgångar på olika typer av inköp. Effektivitet mäts alltså kontra marknaden. Denna modell plus leverantörsratingen är de centrala uppföljningarna som genomförs på inköpsidan. Då handel sker med unika material samt att leverantörssamarbeten skiljer sig åt ser PC svårigheter i att följa upp inköp och jämföra prestationerna med konkurrerande bolag.

4.3.5 Framtid & utveckling

Framtid och utveckling på PC kommer att betyda ökad integration med andra led. Framtida strategier om exempelvis var mark ska köpas och nya fabriker byggas sker i samarbete med tillverkning. Kvalitet blir ytterligare eftersträvt och inköp kommer att ha en viktig strategisk roll för PC då det gäller att söka olika alternativ och lösningar på anskaffningsfrågan. Inköp står för omkring 80 % av produktens kostnad på PC vilket betyder

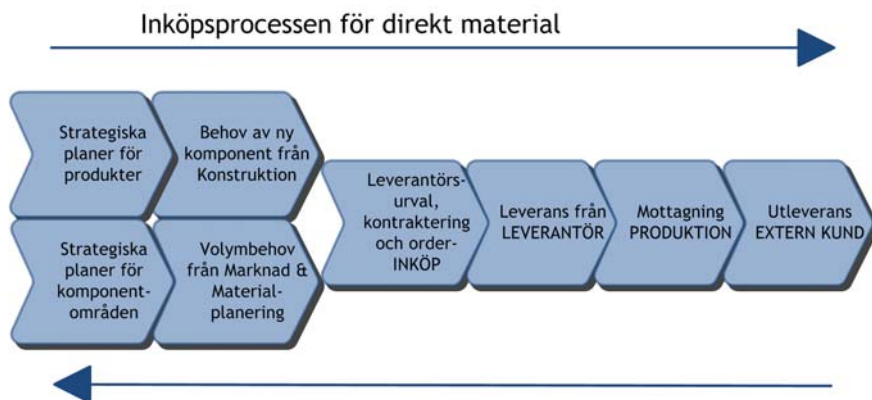
att funktionen får stor betydelse för den slutgiltiga marginalen som affärsområdet tjänar. Miljödebattperspektiv är något som PC, som inköpare av råmaterial, påverkas av. Primärt påverkas sälj- och marknadssidan, men inköp svarar sedan mot deras kravprofil. PC jobbar mycket med miljö- och livscykelanalys då olja, en ändlig resurs, är grunden i deras produkter.

Förutsägbarhet är viktigt och det måste finnas en kontinuitet i inköp, dels för att kunna följa/förutspå prisförändringar och dels för att kunna skriva långa kontrakt. Funktioner och roller som finns framträder i processperspektivet och det som i framtiden kan ge större konkurrensfördelar är hur kundnytta skapas i slutet på processen. Ytterligare centralisering av inköp på PC kan bli aktuellt, genom samordning av inköp mellan divisionerna.

4.4 Företag X

4.4.1 Inköpsorganisation & process

Företag X är en global koncern i en mogen bransch med en andel om ca 60-70 % av försäljningsvolymen i USA. Inköp styrs efter ett strategiskt och processinriktat arbetssätt, där verksamhetsutvecklaren dokumenterar och utvärderar processerna på ett sätt som görs med alla processer i verksamheten. Processen ses likt en plattform för hur Företag X ska jobba. Det föreligger givna processer hur produktionen för varje artikel ska startas upp och hanteras genom processen. Denna processkarta ger en supply chain som visar vem som gör vad för att allt ska fungera så friktionsfritt som möjligt fram till output. I stora drag kan processen illustreras enligt nedanstående bild:



Figur 4.2 Inköpsprocessen för direkt material i Företag X, Egen bearbetning

Inköp är en funktion som ofta går i bräschen för samverkan, detta då det ofta är här stora synergieffekter kan uppnås. Resterande funktioner i företaget följer ofta den centralisering som inköp genomgår. Upphandlingar utav råmaterial har ett nära utvecklat samarbete med flertal enheter i organisationen, såsom produktion, kvalitet, och logistik. Samverkande enheter centralt är i övrigt Kvalitet, FoU, Inköp, Produktion, Logistik och Marknad/Service. Inköp är uppdelat i produktionsmaterial och icke produktionsmaterial. Tre viktiga parametrar som inköp fokuserar på är kvalitet, logistik och pris. Kvalitet är av största vikt.

Centralisering och decentralisering av enheter såsom inköp och FoU har gått i vågor. På 70-talet var stora delar decentraliserat men sedan dess har fokuserat arbete talat för en centralisering av de enheter som kan centraliseras. Ju viktigare inköp desto närmare ledningen

tas beslut. Marknad har dock exempelvis inte centraliserats, utan istället samordnats, eftersom enheten bör befinna sig så nära kunderna som möjligt.

4.4.2 Egen produktion vs. outsourcing

Av produkten som framställs så produceras ca 20-30 % av företaget själva, resterande 70-80 % består av inköpta produkter från extern part. Över tid kan ses fluktuationer i hur stor andel bolaget själva tillverkar, dock har trenden varit att det går mot en ökad andel outsourcing varvid specialisering sker inom bolaget. Det är den ökade konkurrensen det senaste decenniet som har föranlett den ökade outsourcingen, främst av icke-strategiska artiklar. Beroende på vilken leverantör det är, så engageras dessa även i produktutvecklingsstadiet. Samarbetet med leverantörer sker i olika stor utsträckning, med utgångspunkt från leverantörens geografiska placering samt var de befinner sig i sin egen produktionsutveckling. Vissa leverantörer sköter sig bäst själva medan andra får hjälp att utveckla produkt och processer för att passa Företag X.

Företag X sätter krav och mål på de leverantörer som används inom ett antal områden. Inköparna följer upp att leverantörerna når krav och kommer överens om de mål som respektive leverantör ska nå. De leverantörer som inte når krav och mål behöver göra en åtgärdsplan för att nå rätt nivå. Företag X kan i vissa fall även bistå leverantörerna med stöd på plats för att identifiera åtgärdsförslag. Det är dock alltid leverantören som ytterst ansvarar för de åtgärder som görs för det egna företaget.

4.4.3 Leverantörsstrategier

Bra kvalitet är ett absolut baskrav som leverantörerna måste klara. Förutsatt att kvalitetskraven klaras så är ett långsiktigt konkurrenskraftigt kostnadsläge och därmed konkurrenskraftiga priser ett högprioriterat mål. Idag ses också en utvecklingsriktning mot en mer faktabaserad förhandling, där varje part inser att de är beroende av varandra, och istället för att spela det maktbaserade spelet som vid traditionella prisförhandlingar, så samarbetar parterna och utgår från reda fakta. Företag X ser partnerskap med leverantörerna som positivt och ömsesidigt beroende utvecklas med de största och viktigaste leverantörerna. Dessa relationer leder till ett förhållande där leverantören vävs in i koncernens "familj". Utveckling av framtida samarbeten och produkter planeras ofta i samråd med leverantörerna sett över en 10-årsperiod. Respondent Y beskriver förhandling idag som att "*man inte vill fightas år ut och år in, utan istället samarbeta*".

Då centralisering sker på många plan för att nå synergieffekter kan urskönjas att samarbetet tättnar med vissa leverantörer. Leverantörsbasen är global och kan över senaste decenniet ses sjunka i antal. Detta är dels en effekt utav centraliseringen där de största och viktigaste kollaborationerna leder till ett förhållande där relationerna stärks och samarbeten tättnar. Vad gäller leverantörer på råmaterialsidan är den antalsmässigt relativt oförändrad. De fluktuationer som har förekommit i antal leverantörer har i stort följt den globala råmaterialmarknadens konsolideringar av aktörer.

Som vi ovan beskrev finns det processer utarbetat för produktionen. Det finns även givna processer för val av leverantörer vid uppstart av nya projekt. När en leverantör väl kontrakterats förväntar sig Företag X att detta samarbete föreligger under hela projektets

livstid. Ett specifikt stordatabaserat inköpssystem finns utvecklat, vari leverantörer integreras för att ge supply chain mest möjliga chans till optimering av flöden.

4.4.4 Uppföljning & mätning

Oavsett leverantörens status sker regelbunden uppföljning. Under nyutvecklingsfasen av produkter tar denna sin utgångspunkt i ett 20-tal punkter som Företag X mäter hos berörda leverantörer och i princip brukas en nollfelstolerans i leveranserna. Mätning sker även av bl.a. strukturer, optimering, kvalitet och kostnader och kontinuerlig felåterföring sker till leverantörerna. För att alls bli leverantör så utvärderas 11 kriterier vari ingår Företagsstruktur, Management, Miljö, Kvalitet, Logistik, Eftermarknad, Företagsövergripande kompetens, Produktutveckling, Finans, Produktivitet och Leverantörer/Inköp. Policy finns i företaget att leverantören ska följa och vara certifierade i ett kvalitetsledningssystem (baserat på bl.a. ISO 9000), som är verktyg för verksamhetsutveckling som ger kundtillfredsställelse, kvalitet och effektivitet¹⁰⁷, och ISO 14001 som är miljökrav på verksamheten.

På lokal nivå sker uppföljning av leverantörer på dagsbasis. Två gånger per år genomförs dock en större leverantörsutvärdering som innefattar båda mjuka och hårda mätetal. Uppföljning sker även på hur mycket leverantörer investerar i FoU. Baskunskaper finns om varje leverantör som ingår samarbete med, men i och med dessa kompletterande utvärderingar finns alltid utökad och aktuell information samt att kvalitetsmedvetenheten höjs hos leverantörerna.

4.4.5 Framtid & utveckling

En av de största utmaningarna idag är att korta ledtider för produktutveckling, ”time-to-market”. Resursslöseri ska reduceras i alla delar av processen och således arbetar vissa delar av verksamheten hårt med ”Lean thinking”. Företaget verkar i en mogen marknad där för tillfället utbudet är större än efterfrågan, och därmed en tuffare konkurrenssituation för branschen som helhet. Kunderna kräver lägre priser, snabbare utveckling och kostnadseffektivitet är ett måste. Planeringshorisonten för strategier är ca 10 år, vilket kan jämföras med en produktförnyelse vart tredje år. Detta innebär att planeringen för strategier sträcker över ungefär tre produktlivscykler.

Av befintligt köpvärde av produktionsmaterial sker ca 30 % av inköpen i Sverige. Resterande köps framförallt i övriga Europa eller Asien. I takt med ökad globalisering så vidgas perspektiven och Företag X vänder sig till marknader som står i stark utveckling, t.ex. Asien, för att söka nya samarbeten och möjligheter. Det som styr är främst kvalitet och kostnad för produkterna. Det är den totala kostnaden och inte priset som är avgörande vid köpbeslut. Logistikkostnaden är en del av totala kostnaden då det gäller globala inköp. Transportkostnaden är inte linjärt beroende av avståndet utan faktorer såsom av-/om/pålastning och transportsamordning har en stor inverkan på transportkostnaden. Inköp i framtiden får ytterligare ökad strategisk betydelse då strukturerna blir mer och mer komplexa och inköp står för en ökande andel av kostnaden. Ju större andel av kostnaden som inköp står för desto närmare företagets topp i pyramiden återfinns man planering för inköp.

¹⁰⁷ <http://www.sis.se/DesktopDefault.aspx?tabname=%40iso9000&gclid=CKjQ6pS8iIwCFRTVXgoddmQ-7w,>
2007-05-12

5 ANALYS & DISKUSSION

*Framgångens hemlighet är att aldrig släppa målet ur sikte
– Benjamin Disraeli*

Syftet med vår studie har varit att belysa olika möjligheter att skapa konkurrensfördelar genom inköpsstrategiska val. Nedan kommer vi att använda vår teoretiska referensram som hjälpmedel för att göra en analys av de undersökta företagen. Analysen kommer sedan att ligga till grund för vårt avslutande kapitel med slutsatser.

5.1 Inköpsorganisation & process



Sett till de tre nivåerna strategiskt, taktiskt och operativt inköp, går det att utröna att de strategiska delarna läggs centralt medan en decentralisering ofta sker av det operativa arbetet, samt ibland även det taktiska inköpet. Hos IKEA utförs det taktiska inköpet på inköpskontoren, det strategiska på IOS och det operativa i relationen mellan varuhus, distribution och leverantör. KappAhl sköter alla delar av inköpsprocessen centralt men ser en tendens till att lägga ut fler aktiviteter på inköpskontor för att ytterligare kunna specialisera sina kunskaper på huvudkontoret. PC sköter strategiskt och taktiskt inköp på huvudkontoret medan fabrikena hanterar operativt inköp och rapporterar om leverantörerna. Företag X centralisering av funktioner har pågått länge och är en långsam process i en så pass stor koncern, men tendensen går mot att inköp mer och mer centraliseras till huvudkontoret.

I studiens samtliga företag är inköp på ett eller annat sätt involverade i produktutvecklingen. Detta betyder att inköp är en funktion där det finns pengar att vinna genom integrering mellan avdelningar och divisioner. Exempelvis KappAhl arbetar i team där inköparen nära samverkar med både designer och produkttekniker. Via inköps ökade delaktighet i produktutveckling kommer erfarenheter och know-how att spridas exempelvis vad gäller urvalskriterier för material och val av leverantörer. En ytterligare följd av integrering i produktutvecklingen är utökad involvering av leverantörer. Med ökat samarbete och engagemang finns förväntan om ökad innovation och utveckling, vilket förhoppningsvis kan leda till ökad produktivitet eller differentiering.

Att jobba enligt ett processinriktat synsätt är en gemensam nämnare bland de undersökta bolagen. Vi ser också att inköp i en ökande grad samverkar med andra avdelningar inom företaget, såsom FoU och Marknad. I processen skapas kundvärdet och integrering mellan parter i kedjan blir nödvändigt. Då det är processerna som bygger företagen är det också här som utvärdering och rationalisering kan ske för att skapa större värde. PC på SCA samverkar

nära med FoU, Marknad och till viss del även produktion för att skapa ett så friktionsfritt processflöde som möjligt. KappAhl och IKEA jobbar i team där processen är det viktiga. IKEA är även till stor del involverade i leverantörernas processer. Här söks kostnadsreduktioner för att genom en billigare produkt öka kundvärdet. I IKEA's processer ingår även kunden som i slutänden har tagit över mycket av de uppgifter som traditionellt sett möbelbranschen utförde själva, såsom hemleverans och montering.

Inköpsprocessen handlar alltmer om att öka kundfokus vilket medfört att företag valt att lägga inköpskontor i närhet till där produktionen sker. Två av våra undersökta företag tenderar att gå mot ökad regional förankring i inköp medan två andra har en total centralisering av inköp. I takt med ökande globalisering är det viktigt att inte förlora den regionala kompetensen som trots allt kan finnas när inköp ligger nära produktionen, även om ett centralt inköp kan nå skalfördelar och volymmässigt teckna bättre avtal. Svårigheter kan uppstå i att samla all den expertis och kunskap på central nivå som krävs för att köpa på nya marknader, med nya premisser. Lokala inköpskontor med god kompetens och lokalkännedom utgör ett bra komplement till den centrala strategiska inköpsfunktionen. Denna ökade globalisering medför således ökad specialisering och komplexitet i inköpsfunktionen.

Idag ligger stort fokus på att öka hastigheten i alla processer. Kundens krav ökar och företag blir mer och mer kundstyrda. KappAhl verkar i en bransch som genomsyras av dessa ökade krav där kunden blivit mer och mer modemedveten och kollektionerna nu kommer ut långt fler gånger per år än som innan varit möjligt. Såväl KappAhl som IKEA och Företag X har nämnt kortade ledtider som nödvändigt för att nå konkurrensfördel i processerna, vilket kan leda till att en ökad globalisering kommer att driva decentralisering utav vissa delar av inköp för att korta ledtiden från leverantör till kund. En ökad regional förankring av inköp kan skapa konkurrensfördelar genom ökad integration med leverantören som leder till en långsiktigare relation och möjligheter att utvecklas tillsammans.

Trots att alla undersökta företag har centraliserat sina inköp varierar graden av centralisering, eller vilka aktiviteter som fortfarande ligger decentraliserade. PC's inköp i Göteborg sköter t.ex. alla delar av inköpsprocessen förutom aktiviteterna beställning och hemtagning som fabrikena runt om i världen hanterar efter förutbestämda volymer. IKEA däremot har decentraliserat i stort sett hela inköpsprocessen på de regionala inköpskontoren, som hanterar alltifrån val av leverantör till uppföljning och mätning av leverantörsbas. Där sköter dock IOS det slutgiltiga valet av leverantör baserat på inbördes konkurrens mellan inköpskontoren, samt vilken volym som ska kontrakteras. En total centralisering kan anses vara det bästa valet då ett företag exempelvis köper in råvaror och behovet mellan divisionerna är lika. Problemet med att helt centralisera en global organisation kan vara just det geografiska avståndet mellan affärsenheterna. Då detta avstånd skapar svårigheter kan det vara bättre att samordna inköp regionalt snarare än globalt. I de fall där handel sker med råvaror som på grund av en global produkt är samma kan det finnas stora kostnadsbesparingar att göra med att samordna alla inköp. PC jobbar på detta sätt i den division vi intervjuade, och anser det inte helt omöjligt att även deras andra affärsenheter skulle gå mot en centralisering och konsolidering av inköp.

Det kan ibland vara svårt att se hur en centraliserad inköpsfunktion kan skapa goda och nära leverantörsrelationer, då avståndet från inköpare till leverantör ökar. Tidigare leverantörsinvolvering, ökad grad av samarbete och långsiktighet torde vara lättare att skapa då inköp är regionalt organiserat.

5.2 Egen produktion vs. outsourcing



Outsourcing handlar om att lägga ut aktiviteter på externa parter istället för att tillverka eller utföra tjänsten själva. Logistik och distribution är exempel på aktiviteter som ofta outsourcas, varvid risker och kostnader hanteras av utomstående parter. Nackdelen med detta, och ett möjligt incitament att ta mer kontroll, är att företaget ofta är ganska lite insatt i kostnadsstrukturen hos leverantören. Med tilltagande miljökrav och en ökad globalisering med ökad andel globala inköp som följd, blir också kostnader för logistik någonting som kommer att öka och som måste beaktas. Företag kan undersöka om kostnadsreducering sker genom att äga egen logistik och på så sätt kontrollera denna del av värdekedjan för att kontrollera kostnaderna som globaliseringen innebär. Hos IKEA är distribution det enda i hela värdekedjan som outsourcas och samtidigt ett område där de ser att stora kostnader och besparingsmöjligheter finns för framtiden. Specialiseringen ökar i näringslivet, och om företag inte kan göra det de gör ”world-class” så är det troligt att de tjänar på att lägga den aktiviteten på en utomstående part.

I vår undersökning varierar det mellan företagen hur mycket de själva tillverkar och hur mycket som köps in. KappAhl har ingen egen tillverkning, medan PC tillverkar i stort sett allt själva. Vad som tillverkas och vad som köps in varierar med tiden där en tendens går mot mindre och mindre egen tillverkning mot en ökande grad av inköp. Det handlar om att hitta leverantörer som kan genomföra aktiviteter bättre och billigare på grund av stordriftsfördelar och specialisering. PC anser att deras kärnkompetens ligger i tillverkningen. IKEA växer i stort sett med sina leverantörer, även om IKEA har börjat tillverka i egen regi för att möta den ökade efterfrågan och säkra produktionen. Företag X ser en klar tendens mot ytterligare minskad egen tillverkning, då cirka 80 % av produkten idag köps in av leverantörer. Det är i tillverkning främst av större, strategiska, artiklar Företag X finner sin konkurrenskraft.

Det är däremot inget som säger att de beslut våra företag tagit idag om egen produktion kontra outsourcing kommer att gälla en lång tid framöver då nya länder och nya marknader öppnar möjligheter för företag att skapa ett större kundvärde genom att flytta produktionen till lågkostnadsländer och specialisera sig på andra funktioner. På KappAhl pratade vår respondent i generella termer om värdekedjan och behovet som föreligger för alla parter att klättra högre upp i denna kedja. Detta är något som sker då nya länder träder in i bilden som producenter och där mer utvecklade länder måste hitta nya sätt att konkurrera genom att specialisera sig. På IKEA nämndes personalkostnader som den kostnad som kan reduceras mest i en produkt idag. Processtillverkning handlar om att specialisera sig och skära bort onödiga kostnader i tillverkningskedjan, att arbeta Lean helt enkelt.

En ökning av outsourcing ställer ökade krav på kommunikation och relationsbyggande i samma utsträckning som ökat leverantörsinvolverande gör. Inköp idag handlar mycket om att bygga relationer för långsiktigt samarbete, som motsats till gårdagens maktspel och förhandlingar där allting handlade om prismöjligheter. Naturligtvis beror detta på vilken produkt och vilken marknad företag handlar med. KappAhl vill exempelvis konkurrensutsätta sina leverantörer i länder som Kina för att se till att de håller uppe sin standard och inte ”slöar

till” när de väl fått kontrakt att tillverka. Att hantera värdekedjan handlar idag i en ökande grad om att hantera relationer med utomstående parter. Inköpsfunktionen hanterar relationer med såväl interna parter som utomstående. I valet av externa samarbetspartner sätts fokus till hur större kundvärde kan skapas.

Vidare kan föras en diskussion om outsourcing för skapande av konkurrensfördelar från ett perspektiv av unikheter. Då det blir vanligare att bolag idag går mot specialisering och ”back to core-competences”, kan det vara så att unikheter i framtiden kommer att ligga i att insourca? Specialiseringen kanhända inte längre gör bolaget så unikt som marknaden kräver varvid möjlighet kan finnas för konglomerat att växa fram igen. Vi avser inte föra den diskussionen vidare här, utan hänvisar till avsnittet om förslag till vidare forskning (Kapitel 7.1).

5.3 Leverantörsstrategier



Pris är centralt vad gäller inköp, men samtliga företag nämner kvalitet och logistik (tid) som viktiga faktorer då det gäller val av leverantör. Tid är väsentligt då det gäller att få fram nya produkter snabbare och smidigare, och i förlängningen är det väsentligt med leverantörer som kan leverera fort och säkert. KappAhl nämner till exempel Turkiet som ett land där de köper, inte för de låga priserna utan just för de snabba ledtiderna från beställning till leverans.

Förhandlandet med leverantörer förändras över tid, varvid inköpsrollen förändras. Pris är inte den enda variabeln längre och om inte organisationen har utvecklats med inköps strategiska framväxt kan det hända att det råder informationsbrist för inköparen. Den integrerade supply chain som framträder ger att leveranssäkerhet och andra parametrar är minst lika viktiga som pris i många lägen. Det är en balansgång att reducera lagernivåerna, och samtidigt försäkra att det aldrig tar slut på material. Att stå utan kan få stora konsekvenser i och med att produktionen kanske avstannar och kapacitetsutnyttjandet därmed sjunker. Summan kan vara att det är värt att nedströms produktion kostar lite mer i förhållande till det premium som det kostar i uppströms materialkostnad. Trovärdigheten hos leverantörer är en viktig del som balanserar upp företaget. Pålitligheten hos leverantörer regleras egentligen av två saker som vi kan se det – antal gånger en leverantör kontaktas av inköp och kvaliteten på kontakten. Kostnaden för att upprätthålla dessa kontakter måste vägas mot kostnaden för att till följd därav erhålla exakt information om exempelvis försenade leveranser, avvisade sändningar etc. Leverantörerna involveras till olika grad i de studerade bolagen. Företag X och PC har strategier utarbetade för samarbete med leverantörer på olika nivåer och leverantörers involveringsgrad i FoU ökar. Det går så pass långt att Företag X ser ett flertal av sina leverantörer som ”familj”. IKEA har en hög involveringsgrad av sina leverantörer i produktionsutveckling. IKEA och KappAhl har produkter som rör sig snabbt och påverkas till stor del av konsument. Konfektionsindustrin har hög konkurrenssatthet och priskänsligheten i KappAhls segment är hög. Överlag kan sägas om producerande bolag att desto snabbare de kan få ut en ny produkt som möter kundernas krav och efterfrågan, desto bättre kommer de att stå sig i konkurrensen på marknaden. Bolagen som vi intervjuat sätter alla kunden i fokus och tid och pengar läggs på att lära känna sin kund bättre, utforska nya områden genom investeringar i FoU, korta ledtider etc. vilket ger goda förutsättningar för konkurrensfördelar.

Det som kan komma att bli avgörande är leverantörsrelationen, varför denna bör beaktas och investeras i. Tre studerade bolag ger alla sin version av tillvägagångssättet vid förhandlingar, men med samma poäng - att det oftare sker med faktabas istället för som förr med makt. Ömsesidiga värderingar värdesätts och det blir av vikt att sitta på "samma sida av bordet".

Riskspridning i leverantörsbasen varierar i de undersökta bolagen. IKEA kan vi se har gått från multiple sourcing, till single sourcing och återigen mot multiple sourcing. IKEA söker sig närmare de regionala marknaderna med produktionen. Genom detta kan de nå logistikfördelar, men också minskade bekymmer med tullar etc. IKEA's strategiska inköpsfunktion kan ses i en strukturroll, där medvetna val har gjorts att knyta ett fåtal leverantörer till sig eller som nu samarbeta med ett större antal leverantörer. Företag X och PC kan delvis tolkas befina sig i en utvecklingsroll när det gäller inköp. Samarbetet med leverantörerna utvecklas ständigt och de väntar inte passivt på att leverantörerna ska utveckla nya lösningar till dem. Härvid kan också diskuteras vilka olika sätt företagen väljer att samarbeta med leverantörerna då det kan skilja sig åt mellan olika produkter. Med utgångspunkt i Kraljic's matris, som bland annat PC använder för att positionera sina inköp, kan olika leverantörsstrategier användas beroende på produkt och marknad. KappAhl gav exempel på deras handel med leverantörer i Kina där de önskade konkurrensutsätta dessa för att nå konkurrenskraftiga priser och prestationer. Val av leverantörsstrategi kan därför inte bara sägas bero på hur strategiskt viktig produkten är utan också på vilken marknad man handlar.

Leverantörsbasen är för samtliga studerade bolag global. PC har en öppen och medveten strategi om att bredda sin leverantörsbas geografiskt. KappAhl har minskat sin leverantörsbas det senaste decenniet men har nu en stabil bas om cirka 200 leverantörer. IKEA ökar på sin leverantörsbas medan Företag X minskar den något. Dock stärks banden på de flesta håll och samarbeten intensifieras. Samarbeten utgår allt som oftast med ett värdekedjeperspektiv, att se till den stora bilden och jobba ihop på flera plan. Men framförallt ses till vem som finns ytterst i värdekedjan – kunden. Fokus ligger i att ständigt skapa mervärde för kund.

5.4 Uppföljning & mätning



Inköpsavdelningen har en position att kunna påverka företagets likvida medel. På många företag, tillika ett par utav de studerade, representerar råmaterial en stor kostnadspost. Kostnaden för material driver priset och kanske även den totala kostnaden i hela affärsmodellen varvid inköps förhandlingar med leverantörer är kritiska för lönsamheten. Alla reduktioner i materialkostnader går direkt till nettovinsten och stärker därmed bolagets position. Inköp har också påverkan de gånger de hanterar lagernivåerna. Detta kan ske direkt eller indirekt. Om lagret kan reduceras kommer tillika mindre kapital att bindas upp varvid likvida medel frigörs i balansräkningen och dessa medel kan återinvesteras och därmed driva tillväxt. Härvid går att se att inköp har en strategisk betydelse för cash flow. Den strategiska positionen av inköpsavdelningen går dock inte direktöversätta till maximal påverkan på cash flow då det inte alltid finns exakta siffror för inköp att tillgå vad gäller lagret, såsom hur stort det är, var lager byggs upp samt exakt hur fort det omsätts. Det är svårt att direkt se ett överskott alternativt eventuella dupliceringar som kan förekomma på olika lagringsenheter.

Det är även svårt för inköp själva att förutse efterfrågan, varvid ett nära samarbete krävs med den funktion som styr volym och förutspår efterfrågan. Men även för en avdelning som hanterar efterfrågan finns det ingen gyllene regel eller given mekanism som talar om hur efterfrågan exakt kommer att se ut. Följaktligen tenderar ett reaktivt beteende utvecklas såsom att köpa när en order läggs alternativt när förplanerade nivåer för påfyllnad av lager nås. KappAhl driver centralt en push-strategi för lagret i jämförelse med IKEA som har en pull-funktion i och med de system som integrerar varuhus och leverantör.

Studerade bolag har nämnt sina investeringar i affärssystem för att kunna följa upp och mäta på mer effektivt sätt men också för att kunna öka integrationen i värdekedjan. Samtliga studerade bolag talar om en utvärdering och uppföljning på leverantörsnivå. Det primära förefaller vara kvalitetsuppföljning följt av pris. Det är dock ingen som talar om ett direkt resultatpåverkande analysförfarande av leverantörsbasen. Vi ser investeringarna som försök att skapa sig konkurrensfördelar via snabb och effektiv informationshantering. Dock anser vi att om inte investeringar sker i ett flexibelt system som kan modifieras vid framtida förändrade situationer och behov för företaget kan det lika gärna falla ut till en nackdel istället för en konkurrensfördel.

IKEA är ett exempel på ett bolag som har differentierat sig i en bransch där deras koncept representerar något unikt. IKEA har valt en klar strategisk position och får anses tillhöra kostnadsledarskap bland de generiska strategierna. KappAhl är volymdrivet men satsar ändå på en fokuserad strategi. Fokus ligger på pris, men samtidigt känner KappAhl sin kund väl vilket ger en konkurrensfördel i och med att de söker ett visst segment på marknaden. Oavsett vilket bör fokus finnas på uppföljning för att inte tappa de konkurrensfördelar som företaget just nu besitter samt identifiera förbättringsområden.

5.5 Framtid & utveckling



The role of purchasing has changed dramatically in the last 25 years. Back in the early days, requisitions were sent “down” to the purchasing department – it seemed that purchasing always was in the basement. People did not know to whom they were sending their requisitions; they certainly never spoke to anyone down there. They simply sent down a piece of paper that said “buy five of these”.¹⁰⁸

Rollen för inköp har utökats och sett till ovan resonemang med den ökade strategiska delen på cash flow kan vi notera att inköpsorganisationer nu även hanterar och leder en betydande del av en väl integrerad supply chain, vari prestationer längs kedjan är kritiska. I och med de utökade samarbeten som samtliga studerade bolag nämner ger detta en effekt på inköpsrollen som då också implicit behöver hantera leverantörens organisation. Därav tror vi fokus kommer att öka på uppföljning på leverantörsnivå samt att tiden för utvärdering och antal steg i kedjan för detta kommer att vara en kritisk punkt som behöver intensifieras/kortas. Det bör finnas korrekt och direkt information om leverantörer.

¹⁰⁸ Marx Jr., W.B. (1996), “Purchasing’s new muscle”, sid. 9-10 (citerad i van Weele, 2005)

Trots att de undersökta bolagen verkar i olika branscher har samtliga respondenter talat om en ökad strategisk betydelse av inköpsrollen. Dock framträder en liten skillnad mellan de olika bolagen, där KappAhl och IKEA tar en lite annorlunda positionering i jämförelse med PC och Företag X i takt med ökad globalisering. De två förstnämnda ser en ökning av regionala och lokala inköpskontor. Detta innebär dock inte per definition att inköpsrollen decentraliseras, men globaliseringen driver till åtgärder där de måste lära känna sina produktionsmarknader bättre, vilket även PC nämner. Vad som ytterligare lyfts fram av respondenter är barriärer som skapas i och med handelsområden, tullar, kvoter etc. och vi tolkar detta som att de ser sina regionala och lokala samarbeten som konkurrensfördelar. I förlängningen ger detta en möjlighet till uppföljning av leverantörer på plats.

Alla respondenter talar om ökat fokus på miljön och påvisar investeringar och strategier av olika slag inom miljöfrågor. Dock har studerade bolag kommit olika långt och valt olika vägar i sina miljöarbeten. Att visa sina konsumenter att företaget tar miljöfrågor i beaktande på flertal sätt ses som en konkurrensfördel. Det är till viss nivå en ren hygienfaktor anser vi, då konsumenter blivit mycket mer miljömedvetna. Miljöprofiltänkandet ger att ytterligare resurser satsas på FoU för att ligga steget före sina konkurrenter. Att visa att investeringar sker och att ansvar tas för framtiden ger en positionering gentemot konkurrenterna.

Utvecklingen i Asien och Kina som Enarsson¹⁰⁹ skriver om går igen i våra studerade bolag. IKEA har öppnat och kommer att öppna ett flertal nya varuhus i Asien och Företag X utvecklar leverantörssamarbeten och produktion där. De beskriver det som en konkurrensfördel att vara bland de första att riktigt etablera sig och bryta mark där. Med globaliseringen har följt att människors vanor och smak börjar konvergeras, vilket medför att nya marknader öppnar upp sig för flertalet bolag. Att människor runt om i världen lever längre och att de får det bättre ekonomiskt påverkar PC på så sätt att fler kommer att ha råd med, och behöva, intimplukter såsom inkontinensskydd. Vad som kan hoppas komma av globaliseringen är också färre/lägre tullar, färre restriktioner och kvoter och en mer enhetlig lagstiftning. Detta är något som går att utläsa att KappAhl speciellt vill se, vilka anser att ingen tjänar på protektionismen. Det vi ovan diskuterat är sådant som driver globaliseringen, krafter kan dock verka mot detta. Exempelvis blir organisationer större och koordineringskostnader stiger, transport och logistiska barriärer uppträder. Speciellt kan detta komma utav den miljödebatt som pågår i samhället.

Då tempo har drivits upp i konsumtionsmönstren i världen så gäller det att ligga i framkant med produktutveckling. Informationsboomen ger konsumenterna stora möjligheter att välja och jämföra, varvid det blir viktigt att tillfredsställa kundens behov, helst före kunden själv har insett behovet. Vi ser marknadsavdelningens samarbete med inköp tättna.

¹⁰⁹ Enarsson (2005), "Future Logistics Challenges", sid. 351

6 SLUTSATSER

*Även när alla experter är överens kan det tänkas att de har fel
– Bertrand Russel*

Syftet med studien är att beskriva och analysera olika möjligheter att skapa konkurrensfördelar genom inköpsstrategiska val. I detta avslutande kapitel sammanfattas svaret på vår huvudfråga, med tre kompletterande frågeställningar, som var utgångspunkt för vår studie. Vi är medvetna om att med studiens begränsade omfattning kan vi inte dra stora generella slutsatser. Dock gör vi vissa generaliseringar utifrån vår studie vad gäller organisationer, processer och roller inom inköp. Vi redovisar vad vi kommit fram till i form av undersökningsresultat och för även in egna åsikter och idéer till slutsatserna. Avslutningsvis ges förslag till vidare forskning i Kapitel 7.

6.1 Slutsats om huvudfrågan

Vilka möjligheter finns att skapa och bibehålla konkurrensfördelar genom företagets inköpsfunktion?

Konkurrenskraft skapas i grunden genom sättet värdekedjan organiseras på i och med att företagen är uppbyggda av processer och det är i processen som unikheter skapas. Utmaning för framtidens inköpare blir hantering av **relationer**, allt från den interna kunden till leverantörerna och slutkunden. Ökande specialisering, globalisering och kundkrav kommer att leda till att inköpen utgör en ökande andel av produktens slutvärde vilket betyder att det blir viktigare för inköpare att skapa och hantera relationer och **kommunicera** effektivt. En konkurrensfördel finns i att kunna kommunicera på samma våglängd som alla aktörer i värdekedjan och se till att strävan ligger mot samma mål. Konkurrenskraft skapas genom förhandlingar där aktörerna ”sitter på samma sida av bordet” och baserar inköp på fakta snarare än utnyttjar makt. Möjligt är att den forne makt- och förhandlingsinköparen har spelat ut sin roll i strategiska inköpspositioner. Dock anser vi det inte omöjligt att maktpositionen utnyttjas i stora inflytelserika bolag, speciellt när det gäller Kraljic’s så kallade hävstångsprodukter. För dessa är utbudet på leverantörer stort och köparen har möjlighet att använda konkurrerande budgivning för att nå låga priser. För ytterligare underbyggnad av konkurrensfördelar i kommunikation och relationer i en global miljö tror vi att ökad **regional närvaro** blir en fråga av vikt, vari en mix av centralisering och decentralisering i inköpsfunktionen blir strategiskt viktigt. Genom att centralisera den strategiska delen av inköpsprocessen ökas den lokala närvaron genom att decentralisera taktiskt och operativt inköp.

För att öka eller bibehålla konkurrensfördelar krävs idag att företagen väljer en position i värdekedjan där fokus sker utifrån kärnkompetens samt med ett kundperspektiv. Genom att inta positioner högre upp i värdekedjan via specialisering är det troligt att outsourcing kommer att öka och skapa fler partnerskapsliknande relationer mellan företag som kan liknas

vid virtuella organisationer. Dessa samarbetar mot samma mål och förhållningssättet i förhandling kan ses ha gått från makt till *fakta*. Att involvera leverantörer i produktutveckling kan skapa konkurrensfördelar genom integrerade samarbeten och därmed nå ökad prestation i produkt och processer. Att bibehålla och skapa nya konkurrensfördelar krävs i och med de ökade krav som kommer från kund. Informationssamhället gör kunderna kräsna, nya behov skapas snabbare och den som förstår kundens krav och behov är en vinnare. Det gäller dock att kunna leverera i rätt tid, eller med *"timing"* som KappAhl uttrycker det. Hur företagets kunds framtida behov ser ut måste studeras och möjligt är också att om bolaget känner sin kund så pass väl att de kan utveckla produkter i "förväg", eller med andra ord skapa kundens behov. Den som snabbast kan leverera det som kunden efterfrågar har en klar fördel. Att snabbare nå marknad, time-to-market, blir primärt varvid konkurrensfördel föreligger i kortande utav *ledtider*. Att hantera volymer är också utav vikt då aktiviteter i värdekedjan måste effektiviseras på alla plan. En *optimal orderkvantitet* leder till konkurrensfördel genom att undvika att binda kapital och att minimera inkurans.

Uppföljning och mätning ser vi som en strategiskt viktig fråga för inköp att hantera och rikta uppmärksamhet mot. *WYMIWYG* (What You Measure Is What You Get), varvid det gäller att utarbeta rätt uppföljning för sin organisation. Mätning av effektivitet på inköpsfunktionen ökar i betydelse med rollens ökade framtoning i företag. En uppföljning på samtliga nivåer av *totalkostnaden* för inköp bör göras, dels på grund utav ökad integrering av aktiviteter i värdekedjan, ökning av globala inköp samt även med det ökade miljöfokus som ligger i samhällsdebatten. Men även för att se vari konkurrensfördelar föreligger samt var det finns förbättringspotential. Att följa upp och räkna på miljöeffekter i sig kan skapa konkurrensfördelar. Vi kan se att de studerade bolagen diskuterar miljöfrågor men att de kommit olika långt i frågorna. Konsumenten idag är välinformerad och det får för flertal kosta lite mer att konsumera om det ligger en miljöprofil bakom produkten/tjänsten. Detta tror vi kan påverka och leda inköpshanteringen till att även följa upp bolagets externa aktörer, för att kunna gå i god för en bra miljöhantering. Sett till att företag går mot ökad outsourcing kan hända att konsument i slutet av värdekedjan kopplar ansvar för produkten till varumärket. Då gäller det för inköpsorganisationen, och hela bolaget, att veta vem de agerar tillsammans med och att de kan stå för aktörer och dessas värderingar vilka införlivas i värdekedjan. *Logistik och distribution* tar härmed ytterligare plats som centrala frågor som bör beaktas. Dels vari inköp kan finna besparingar, men även hur frågorna ska lösas och vilka innovativa distributionslösningar som går att finna. Miljö- och energifrågan sätter logistik i fokus. Inköpsfunktionen blir mer komplex och involverad i fler aktiviteter vilket leder till större krav på inköpsrollerna. Detta, och då ytterligare beröringspunkter i värdekedjan för miljö- och energifokus finns, tror vi kommer leda till ett ökat behov av *utbildning* i global hantering av supply chain. Bolag som utvecklar en medveten strategi innebärande *miljöfokus* anser vi skapar konkurrensfördel. Miljötänk blir inte bara ett "nödvändigt ont" längre för bolag utan med en differentierad position kommer det gå att även tjäna pengar på att miljönischa sig.

Konkurrensfördelar skapas genom att *involvera kunden*. Detta är IKEA ett gott exempel på som har en *unik värdekedja* som involverar kunden. PC involverar också sin kund till stor del (om än inte på samma sätt som IKEA), detta genom kundundersökningar och diskussioner för produktutveckling. KappAhl och IKEA har båda klubbkort och kan härigenom registrera sina kunders konsumtionsvanor. Att kunna läsa av och följa upp kundernas beteende leder till *kundkännedom* och därmed kan produktion och inköp anpassas efter marknadens behov vilket ger en konkurrensfördel. Att lära känna sin kund ger ett försprång gentemot konkurrenter på flertal sätt. Dels blir det svårare för nya aktörer att träda in på marknaden som

helhet, men också för att det medför fokus på ”sin” kund. Företag utarbetar exempelvis fokus mot visst segment såsom KappAhl, eller finner större och bredare marknad såsom PC.

Makrofaktorer är av vikt att studera och ta hänsyn till för inköp. Exempelvis kan utbud av arbetskraft påverka produktionskostnader och därmed globala inköpspriser. Valutamarknaden och råmaterialpriser gör riskspridning mer transparent och svårdifferentierad men även makrofaktorer såsom hur kundbaserna utvecklas och därmed hur produktavstämningen ser ut framöver är viktiga. Inköp hanteras ofta på globala marknader och priser är volatila, vilket gör det av vikt att förstå marknaderna som ageras på. PC gynnas av en växande åldrande befolkning för vilken även öppenhet och informationshantering ökar. Nya marknader öppnas även upp i takt med globaliseringen. Rent generellt bidrar ökat välstånd hos konsumenterna till en ökad konsumtion. Att företagets kund värdesätter sin fritid mer kan leda till att ytterligare kanske utveckla sin näthandel. Att finna en **helhetslösning** för KappAhls kund kanske skulle kunna vara att låta denna fylla i ålder, mått, intressen, stil etc. på nätet och därefter erbjuda en ”garderob” eller en personlig shoppare som regelbundet skickar erbjudanden. Att ”slippa” shoppa och ”vinna” mer fritid kanske är värt att betala lite mera för?

6.2 Slutsats om kompletterande frågeställningar

1. Hur organiseras inköpsprocessens aktiviteter idag och hur har denna process förändrats?

Inköp har i alla studerade företag en strategiskt viktig roll och funktionen styrs centralt, nära företagsledningen. Respondenterna skildrar förändringen i inköpsrollen som en övergång till ett mer professionellt strategiskt och långsiktigt tänkande. Förr fick inköparen ”en påse pengar” att spendera och inköpsrollen var centrerad kring själva köpet och förhandlingen, medan fokus idag ligger i långsiktiga planer, samarbete med leverantörer i produktutveckling och syn på inköpsrollen som strategiskt viktig för företaget som helhet. Enligt en respondent blir inköpsfunktionen ”så strategiskt som man gör den”, vilket betyder att det är upp till företaget att välja vilken betydelse rollen ges utifrån vad företaget tror kan uppnås genom den.

Inköp idag går enligt vår studie mot att organiseras i krossfunktionella team, där inköparna samarbetar med produktutveckling, FoU, Kvalitet, Logistik och i vissa fall Marknad. Då samtliga undersökta företag arbetade i processtyrda verksamheter får integration och kommunikation en avgörande betydelse för hur konkurrenskraftigt företaget blir. Ju bättre och effektivare som inköp kan samarbeta med andra avdelningar, desto mer kan inköpskompetensen komplettera teknisk expertis och marknadskänedom.

2. Hur hanterar företaget relationer, kommunikation och riskspridning i förhållande till inköpsprocessen?

Interna relationer och intensiteten i kommunikationen på företag ökar. Att aktuell och korrekt information sprids i organisationen och att kontroll finns över samtliga kontaktytor är av värde. Marknadsfunktionen måste känna kunden, och dessa strategier måste på ett enkelt och snabbt sätt införlivas med inköp. Detta för att inköp ska kunna agera och handla rätt material för att sedermera produktion ska kunna skapa rätt produkter, vilket leder till tätare samarbete i organisationen. Införlivande utav inköpsstrategin i den övergripande affärsstrategin ses som strategiskt viktigt. Att vara unik och hantera inköp på ett intelligent sätt kan vinna kundernas förtroende, varvid kraven på att möta kundens behov således påverkar inköpsprocessen.

Riskspridning för inköp blir att hantera leverantörsbasen på ett effektivt sätt. En flexibilitet i leverantörsbasen krävs för att på bästa möjliga sätt anpassa den efter företaget. Vad som framkommer utifrån analysen är att studerade bolag nu ser till att ha ett tätare samarbete med vissa leverantörer och att växa och utvecklas med dem som de anser vara de bästa. Pålitligheten hos leverantörer regleras av egentligen två saker som vi kan utvärdera; antal gånger en leverantör kontaktas av inköp och kvaliteten på kontakten. Kostnaden för upprätthållande av kontakter måste vägas mot kostnaden för att till följd därav erhålla exakt information.

Leverantörsuppföljningar finns i någon form i alla studiens företag. Kontinuerliga leverantörsbedömningar är positivt då det uppmärksammar eventuella risker. Inköp kan genom kravställningar på leverantörer motverka stagnation i samarbetet.

3. Vilka metoder används för att mäta och utvärdera inköpsprocessens bidrag till företagets mål?

Inköpsfunktionens bidrag till företagets mål kan vara svårt att mäta utan att fokusera för mycket på enbart kostnader och besparingar, och istället se till den strategiska helheten. KappAhl håller sina inköpare bruttomarginalansvariga och IKEA och PC följer upp sina inköpare vecko- och kvartalsvis implicit via leverantörsuppföljningar. Dock förefaller det inte finnas uppföljning som gäller hela inköpsprocessen. Det är exempelvis svårt att kvantifiera i mått hur relationsbyggande, partnerskap och inköps långsiktiga planer gör för att stärka företagets konkurrenskraft. Vi tror att fokus överlag bör förstärkas på uppföljning och mätning. Detta för att inte gå i stå genom exempelvis en tro att det leverantörssamarbete som finns är bästa uppnåbara för att relationen är bra, men sedan missa att uppmärksamma vad relationen egentligen tillför i värde för kunden. Det gäller att vara alert och trots utökade samarbeten, till viss del uppmärksamma och, göra konkurrensutsatthet gällande.

Sammanfattningsvis kan vi se följande komprimerade resultat av studien framträda, vilket visar på ett antal primära faktorer som anses viktiga i att bibehålla eller skapa konkurrenskraft genom inköpsfunktionen.

- Effektiv integrering av aktiviteter i värdekedjan, internt såväl som externt genom hantering av relationer med fokus på att få med alla på samma spår
- Utökade leverantörssamarbeten tidigt i värdekedjan för ökat kundvärde
- Från makt- till faktabaserade förhandlingar och relationer
- Tempo och timing i processer och ledtider samt optimal orderkvantitet
- Miljö- och energifrågor med logistik och distribution i fokus
- Regional närvaro för närhet till, och kunskap om, leverantörsbas
- Unik kundkänedom och annorlunda helhetslösningar genom ny teknologi
- Korrekt och aktuell uppföljning och mätning av inköpsprocessen med fokus på totalkostnaden

7 FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING

Under studiens framväxande har vi flertalet gånger hamnat i situationer och diskussioner där intresse väckts för områden och frågor som hamnar utanför ramen för vår kandidatuppsats. Några tankar och uppslag framställs nedan. Dessa frågor och resonemang, som uppkommit under uppsatsens gång, hoppas vi kan komma att ge uppslag och inspiration till forskning och uppsatser i framtiden.

7.1 När/om spelar specialisering och outsourcing ut sin roll?

Vi har i studien fört resonemang om skapande utav konkurrensfördelar genom outsourcing och därmed en specialisering inom bolaget. Bolag söker sig idag ”back to core-competences”. Historiskt kan vi se hur bolag verkat i exempelvis konglomerat, vilket ansågs verka för riskspridning inom bolaget. Idag sker riskspridningen oftare utanför företaget, hos finansiella aktörer, vilka bygger upp portföljer av specialiserade aktörer. Vi säger inte att konglomerat per definition är något som kommer att återkomma som strategisk positionering. Historien har ju visat att exempelvis administrativa kostnader ökade markant vid konglomerat. Vad vi menar är dock – varför inte? Vad vi finner av intresse i ovanstående är huruvida unikheten i specialisering och outsourcing är bestående som strategisk positionering. Företag verkar i dynamiska och globala marknader och vad är det som gör gällande att detta är den vinnande strategin i ett långt perspektiv? Finns det bolag/branscher som går ”mot strömmen” och insourcar idag? Vilka faktorer ligger bakom vilka beslut? Eller kanske är det varumärke eller utgående supply chain som blir nästa steg för strategisk positionering?

7.2 Djupstudie av ett bolags inköpsorganisation

Denna uppsats har hanterat inköpsprocessen och dess roller i ett bredare perspektiv. En intressant uppföljning till detta skulle vara att genomföra en djupstudie på en inköpsorganisation. Att in i detalj studera kontaktytor internt och externt, mot leverantör såväl som kund, för ett bolag.

7.3 Analys av informationshantering

En av respondenterna i denna uppsats säger att ”*allt finns i systemen*”, och anspelar därmed på all information som finns tillgänglig i affärssystemet. Frågan är hur all information som finns tillgänglig idag ska hanteras på bästa möjliga sätt för att uppnå effektivitet? Det finns en gräns för hur mycket information som kan bearbetas för en person och därmed risk för ”information overload”. Vi tror vikten utav mätning och uppföljning kommer att öka i alla led, varvid informationshanteringen måste vara ”smart”, enkel, och aktuell. Det gäller att veta vad som söks, vad som ska följas upp och mätas, vilka faktorer som motiverar etc. Hur ska informationsöverflödet hanteras och hur sållar man? Kan enkla modeller utarbetas för uppföljning på alla nivåer?

7.4 Inköp av tjänster

Författarna har valt att i uppsatsen lägga fokus på inköp av varor och utesluta inköp av tjänster i organisationer. Tjänster kan förefalla vara ytterligare svårare att mäta och följa upp i jämförelse med varor. Vad gäller prestationer och tjänster kanhända att det innebär en längre förhandlingsprocess och offertförfarande? Kommunikationen måste uteslutande vara rak och tydlig och det går inte på samma sätt som i produktion ha en ”nollfelstolerans” i leveranser då det är subjektiva tolkningar som väger in i processerna. Detta förefaller vi finna intressant och skulle gärna se en vidare studie i hur inköpsprocessen skiljer sig mellan tjänster respektive varor.

7.5 Organisering av inköp

I uppsatsen har det framkommit att inköpsorganisationer tidvis varit centraliserade vs. decentraliserade. Dock verkar det som att flertalet branscher nu går mot att centralisera de strategiska inköpspositionerna för att decentralisera de mer operativa positionerna. Då vi i slutsatserna ser att regional närvaro och kunskap ökar i betydelse kunde detta föranleda en intressant vidare studie. Hur stor påverkan har inköp på bolagets organisation som helhet? Vilka branscher och bolag väljer att medvetet styra inköp mot en centralisering eller decentralisering och varför? Vad finns för trend och attityd bland företag gällande regional närvaro?

8 KÄLLOR

8.1 Publicerade källor

8.1.1 Litteratur

Andersen, H. (1994), *"Vetenskapsteori och metodlära – En introduktion"*. Lund: Studentlitteratur

Ax, C., Johansson, C. & Kullvén, H. (2005), *"Den nya ekonomistyrningen"*, Malmö: Liber

Baily, P., Farmer, D., Jessop, D. & Jones, D. (1998), *"Purchasing Principles & Management"*, London: Financial Times Management

Bengtsson, L. & Skärvad, P-H. (2001), *"Företagsstrategiska perspektiv"*, Lund: Studentlitteratur

Dam Jespersen, B. & Skjøtt-Larsen, T. (2005), *"Supply Chain Management- in Theory and Practice"*, Köpenhamn: Copenhagen Business School Press

Ejvegård, R. (2003), *"Vetenskaplig metod"*, Lund: Studentlitteratur

Enarson, L. (2006), *"Future Logistics Challenges"*, Köpenhamn: Copenhagen Business School Press

Eriksson, L.T. & Wiedersheim-Paul F. (2001), *"Att utreda forska och rapportera"*, Liber Ekonomi

Fischer P. & Veiderpass V. (2006), *"Leverantörsurval – en studie av fem svenska företag"*, Göteborgs Universitetsbibliotek, Ekonomiska biblioteket

Gadde, L-E. & Håkansson, H. (1998), *"Professionellt Inköp"*, Lund: Studentlitteratur

Grant, R. (2002), *"Contemporary strategy analysis"*, Malden, Massachusetts: Blackwell

Harrison, A. & van Hoek, R. (2002), *"Logistics Management and Strategy"*, Harlow: Pearson Education Limited

Monczka, R.M., Trent, R.J. & Handfield, R.B. (2005), *"Purchasing & Supply Chain Management"*, Mason: South-Western

Nyberg, R. (2000), *"Skriv vetenskapliga uppsatser och avhandlingar med stöd av IT och Internet"*, Lund, Studentlitteratur

Patel, R. & Tebelius, U. (1987), *"Grundbok i forskningsmetodik"*, Lund, Studentlitteratur

Porter, M.E. (1985), “*Competitive Advantage- creating and sustaining superior performance*”, New York: The Free Press

Porter, M.E. (1998), “*The Competitive Advantage of Nations*”, Basingstoke: Macmillan Press Ltd

Saunders, M. (1997), “*Strategic Purchasing & Supply Chain Management*”, Harlow: Pearson Education Limited

Sohlberg, P. & B-M. (2001), “*Kunskapens former*”, Stockholm: Liber

Stock, J.R. & Lambert, D.M. (2001), “*Strategic Logistics Management*”, Boston: McGraw-Hill/Irwin

van Weele, A. J. (2005), “*Purchasing & Supply Chain Management*”, London: Thomson Learning

Womack, J.P. & Jones, D.T. (2003), “*Lean Thinking*”, London: Simon & Schuster UK Ltd

Womack, J.P., Jones, D.T. & Roos, D. (1991), “*The machine that changed the world*”, New York: HarperCollins Publishers

8.1.2 Artiklar

Carter, P.J., Monczka, R.M. & Mosconi, T. (2005), “Looking at the Future of Supply Measurement”, *Supply Chain Management Review*, vol. 9, nr. 9, sid. 27-29

Cooper, M. & Ellram, L. (1993), “Characteristics of Supply Chain Management and its Implications for Purchasing and Logistics Strategy”, *International Journal of Logistics Management*, vol. 4, nr. 2, sid. 13-24

Cooper, M.C., Lambert, D.M. & Pagh, J.D. (1997), “Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics”, *International Journal of Logistics Management*, Vol. 8 Nr. 1, sid. 1-14

Kraljic, P. (1983), “Purchasing must become supply chain management”, *Harvard Business Review*, vol. 61, nr. 5, sid. 109-117

Kumar, N. (1996), “The power of trust in Manufacturer-Retailer Relationships”, *Harvard Business Review*, vol.74, nr. 6, Nov/Dec, sid. 92-106

Lambert, D.M., Cooper, M.C. & Janus, D.P. (1998), “Supply chain management: Implementation issues and research opportunities”, *The International Journal of Logistics Management*, Vol.9, nr. 2, sid. 1

Lankford, W. & Parsa, F. (1999), “Outsourcing: a primer”, *Management Decision*, Vol. 37, Nr.3/4, sid. 310-316.

Magretta, J. (1998). “Fast, Global, and Entrepreneurial: Supply Chain Management, Hong Kong Style”, *Harvard Business Review*, September/Oktober, Vol. 76, nr. 5, sid. 102-114

Marx, W.B. (1996), "Purchasing's new muscle", *Strategic Purchasing: Sourcing for the Bottom Line*, The Conference Board, sid. 9-10

Porter, M.E. (1996), "What is strategy?", *Harvard Business Review*, Nov/Dec, Vol. 74, nr. 6, sid. 61-78

Quinn, J. & Hilmer, F. (1994) "Strategic Outsourcing", *Sloan Management Review*, vol. 35, nr. 4, sid. 43-55

Stokkedal, R. (2007), "Ta ett bättre grepp om inköparrollen", *Dagens Industri*, 23 februari, s.4

Tjernberg, P. & Axelsson, S. L. (2007), "Alltför många tror att inköparen är kamrer", *Dagens Industri*, 27 februari, s.4

van Weele, A. & Rozemeijer, F.A. (1997), "Revolution in purchasing: Building competitive power through pro-active purchasing", Eindhoven University of Technology, sid 1-11.

8.2 Muntliga källor

8.2.1 Grundläggande intervjuer

Per Ljunggren, Manager Supplier Performance Development, SCA Personal Care
Datum, tid och plats för intervju: 2007-04-25, kl. 10-12, huvudkontoret Mölndal

Thomas Johnsson, Senior Business Developer, IKEA Trading Services AB
Datum, tid och plats för intervju: 2007-04-30, kl. 13-15:30, huvudkontoret Älmhult

Annki Edström, Affärsområdeschef/Controller, KappAhl Dam
Datum, tid och plats för intervju: 2007-04-26, kl. 9-11, huvudkontoret Mölndal

Jeanette Isaksson, Planner, KappAhl Dam
Datum, tid och plats för intervju: 2007-04-26, kl. 9-11, huvudkontoret Mölndal

Respondent Y, Purchaser Raw Material, Företag X
Datum, tid och plats för intervju: 2007-05-02, kl. 9-10, telefonintervju

Respondent Z, Production Controller Företag X
Datum, tid och plats för intervju: 2007-05-02, kl. 9-10, telefonintervju

Respondent W, Manager, Production Purchasing Processes and Systems, Företag X
Datum, tid och plats för intervju: 2007-05-11, kl. 13-15, huvudkontoret

8.2.2 Intervju med sakkunnig

Enarsson, Leif, Universitetslektor, Gruppen för logistik och transportekonomi
Datum, tid och plats för intervju: 2007-04-16, kl. 14-15 Företagsekonomiska institutionen vid Göteborgs Universitet

8.3 Elektroniska källor

ISO 9000:

<http://www.sis.se/DesktopDefault.aspx?tabname=%40iso9000&gclid=CKjQ6pS8iIwCFRTVXgoddmQ-7w>, 2007-05-12

www.kappahl.se 2007-04-24

www.ikea.se 2007-04-29

www.sca.se 2007-04-20

8.4 Övriga källor

Ståhlgren, C. (2000), ”Effektivare inköp- ett första steg mot e-business”, Öhrlings PricewaterhouseCoopers: Presentationsmaterial Kunskapsdagarna 21-22 november.

SCA Årsredovisning och Hållbarhetsredovisning 2006

KappAhl Årsredovisning 2005/2006

IKEA Publikt informationsmaterial:

Ingvar Kamprad (1976) ”The Testament of a Furniture Dealer”

IKEA Facts & Figures: The IKEA Group 2006

BILAGOR

Bilaga 1: Intervjumaterial- ”Konkurrensfördelar – genom inköpsstrategiska val”

Inledning & Bakgrund

Syfte: att få en beskrivning av respondenten

- Namn
- Yrkestitel
- Vilken roll/position har du i inköpsprocessen?
- Utbildning/bakgrund

Inköpsprocessen

Syfte: att få en beskrivning över hur den befintliga inköpsprocessen ser ut

Berätta om hur inköpsprocessen funkar i företaget/divisionen där du jobbar.

Vilka typer av inköp har ni?

- vilka olika roller återfinns i processen?
- hur ser beslutsprocessen ut vid små/stora inköp?

Vilka för-/nackdelar finns i inköpsprocessen, med hänsyn till vald inköpsstrategi?

- vilka delar av processen arbetar man med att förbättra?
- vilka drivkrafter finns för utveckling och konkurrenskraft inom inköp?

Inköpsorganisationen

Syfte: att få en bild över inköpsfunktionen och hur den integreras med andra avdelningar i organisationen

Hur ser inköpsorganisationen ut?

Hur ser samarbetet ut inom inköpsorganisationen

- länkar/kopplingar
- kommunikation

Hur fungerar samarbetet med övriga avdelningar, såsom distribution, ekonomi, FoU, produktion?

- länkar/kopplingar
- kommunikation

Understöds affärsområdenas integrering och samarbete genom val av affärssystem?

Hur kommuniceras inköpsstrategin i bolagets alla avdelningar?

Inköpsstrategi

Syfte: att få en bild över hur inköpsprocessen sammankopplas med företagsstrategin och vilka framgångsfaktorer som finns i inköpsvärdekedjan

Berätta om vald inköpsstrategi

- Kort/lång sikt
- Målsättningar och planer för inköpsorganisationen?

Hur ser samband ut mellan bolagets övergripande affärsstrategi och inköpsstrategi?

- Vem tar beslut om strategival?

Leverantörsurval och integrering

- hur många leverantörer har företaget och hur har detta ändrats över tiden (riskspridning)?
- hur ser samarbetet ut med leverantörer/konkurrenter? Ingår man i djupare samarbetsavtal och nätverk?
- hur arbetar man med uppföljning och kontroll (kvalitetssäkring) av leverantörer och vad påverkar i valet av nya leverantörer?
- IT-lösningar- integrering med kunder/leverantörer?
- påverkar den ökade globaliseringen sättet man köper in på? Hur ser framtiden ut gällande globala inköp?

Hur påverkar outsourcing inköpsprocessen och hur ser beslutsgången ut angående detta?

Vilka för-/nackdelar finns med vald inköpsstrategi?

- Framgångsfaktorer i strategin?
- vilka drivkrafter finns för utveckling och konkurrenskraft vad gäller inköpsstrategi?

Mätning och uppföljning av inköpsprocessen

Syfte: att se vilka olika metoder och rutiner som finns för prestationsmätning inom inköpsprocessen och hur man kopplar inköpsprocessen till det finansiella resultatet

Vilka kvantitativa samt kvalitativa mätningar genomförs för att följa upp inköpsprocessen?

Vad mäts i processen, vilka parametrar (KPI)?

- Hårda/mjuka värden

Kopplar med de prestationer man mäter till finansiella nyckeltal för verksamhetens helhet, såsom olika räntabilitetsmått?

Vad gäller val av uppföljningsmetoder, om sådana finns, hur fungerar dessa?

Framtid

Syfte: att få en uppfattning om hur inköpsfunktionen har ändrats och kommer att ändras i framtiden

Hur har inköpsorganisationen med dess processer förändrats över tid – går det att se trend inför framtiden?

Vari ligger fokus inför framtiden vad gäller inköpsfunktionen?

Hur kan man vinna störst konkurrensfördelar genom inköp i framtiden? (Globala inköp, outsourcing, leverantörsintegrering?)

Framtidstro gällande uppföljnings- och utvärderingsmetoder gällande inköp?

Bilaga 2: Företagspresentationer

All information till vår utökade företagspresentation, utöver empirin, kommer från företagets hemsidor, årsredovisningar för 2006 (KappAhl och SCA) samt publikt informationsmaterial (IKEA).

IKEA

IKEA grundades 1943 av entreprenören Ingvar Kamprad, vilket inte torde ha undgått någon svensk. Namnet IKEA kommer från initialerna i grundarens namn, gården Elmtaryd, och byn Agunnaryd i Småland där grundaren växte upp. Verksamheten började som ett postorderföretag och utvecklades så småningom till det IKEA vi har idag, med egen design, möbelutställning och direktförsäljning till kunder. 1958 invigdes det första varuhuset i Älmhult och idag återfinns 237 varuhus i 34 länder, varav IKEA gruppen äger 210 av dessa. Omsättningen för IKEA-koncernen uppgick verksamhetsåret 2005¹¹⁰ till 17,8 miljarder Euro, där region Europa står för 80 % av omsättningen och 69 % av inköpen.

2006 var ett bra år för IKEA då man öppnade det första IKEA-varuhuset i Japan, och totalt 15 andra varuhus runt om i världen. Samma år ökade också försäljningen med 17 %. Under 2007 planerar IKEA att öppna sitt första varuhus i Tokyo och ytterligare 23 andra varuhus. Visionen är att ”skapa ett bättre vardagsliv för många människor” och affärsidén är att erbjuda ett brett sortiment, form- och funktionsriktiga heminredningsartiklar till så låga priser att så många människor som möjligt får råd att köpa dem. IKEA börjar med att ”designa prislappen” vilket är principen bakom all produktutveckling. Detta kräver nära samarbete mellan många parter i organisationen.

Ägarbasen i IKEA är den holländska stiftelsen Stichting INGKA Foundation. Den ägande stiftelsen har alla aktier i INGKA Holding B.V vilket är den företagsgrupp som utgör IKEA. Sättet som IKEA-gruppen skapar konkurrensfördelar kan sammanfattas i följande punkter som är hämtade från ”A Furniture Dealer’s Testament”, skrivet av Ingvar Kamprad 1976:

- Produktsortimentet- IKEA’s identitet
- ”The IKEA spirit”- en stark och levande företagskultur
- Vinst ger resurser för framtiden
- Nå bra resultat med små medel
- Enkelhet är en dygd
- Göra saker annorlunda
- Fokusering av resurser- inte göra allt, överallt, samtidigt
- Ansvarstagande- ett privilegium för alla
- Det mesta kvar att göra- konstant förbättring

KappAhl

KappAhl är en av nordens ledande modekedjor med en affärsidé som lyder: ”Prisvärt mode för många människor.” De ser det som sin uppgift att ge människor möjlighet att vara välklädda. KappAhl vill att kund ska känna att denna har använt pengarna väl då man handlar

¹¹⁰ 1 september 2005-31 augusti 2006

hos dom. Deras främsta målgrupp är kvinnor mellan 30 och 50 år som handlar till hela familjen. KappAhls affärskultur genomsyras av de fyra värdeorden:

- Våga vilja vinna
- Enkelhet
- Tydlighet
- Tempo

Strategin består av expansion av butiksnätet, kontinuerlig uppgradering av butikerna, ökad försäljning i befintliga butiker och utnyttjande av skalfördelar i affärsmodellen. Klädhandeln har under de senaste 15-20 åren genomgått stora förändringar då modevärlden blivit allt mer global och modet alltmer likartat. På global basis ses konkurrenter som H&M, Inditex och Gap. I Norden konkurrerar KappAhl med kedjor som Lindex, MQ, Dressman, H&M samt norska Cubus för att nämna några. Enligt mätningar är KappAhl den största klädkedjan i Sverige mätt i total butiksförsäljning (exklusive postorder).

KappAhl har etablerade butiker i fyra länder: Sverige, Norge, Finland och Polen. Under 2005/2006 öppnades 20 nya butiker och de har idag cirka 260 butiker. KappAhl lägger stora resurser på att lära känna sin kund. Fokus och planering sker utifrån detta kundperspektiv. Det handlar enligt KappAhl om en medvetenhet om kunden och dennas förändrade attityder och shoppingvanor för att kunna erbjuda rätt produkter. KappAhl har tre affärsområden:

- Dam
- Herr
- Barn

Där Dam utgör drygt hälften av nettoomsättningen, 56,3 %, Herr 16,7 % och Barn 27 %.

KappAhls huvudkontor ligger i Mölndal varifrån design, inköp och marknadsföring sker. 2006 var resultatmässigt det bästa året hittills för KappAhl som uppvisade ett rörelseresultat på 530 miljoner kronor. Deras nettoomsättning ökade med 6,9 % till 4,2 miljarder kronor. KappAhl noterade även aktien på Stockholmsbörsens O-lista i februari 2006.

De konkurrensfördelar som lyfts fram i KappAhls årsredovisning kan sammanfattas som följer:

- Väl definierad målgrupp
- Kundorienterad affärsmodell
- Strategi med fokus på tillväxt
- Expansion av butiksnätet
- Fortsatta investeringar i butikerna
- Försäljningsökning i befintliga butiker
- Utnyttja skalfördelar i affärsmodellen för förbättrad lönsamhet

I affärsmodellen ligger att ha kontroll över hela värdekedjan från design och hela vägen till försäljning i butik. Tillsammans med designers vilar därför ett stort ansvar på inköparna för att se till att det som ska säljas är kommersiellt gångbart. Inköparna på KappAhl avgör vilka plagg som ska tillverkas och i vilka volymer och kan även göra förändringar i designen på vissa plagg för att underlätta tillverkningen. KappAhl har satsat stort på en noggrant kontrollerad tillverkning samt en effektiv distribution understödd av effektiva IT-system för att få rätt produkt i rätt butik i rätt tid och rätt kvantitet.

SCA

SCA är ett globalt konsumentvaru- och pappersföretag vars nettoomsättning uppgick till 101 439 Msek 2006. Bolaget är uppdelat i fyra verksamhetsområden:

- Skogsindustriprodukter
- Personliga hygienprodukter
- Förpackningar
- Mjukpapper

SCA skapar värde åt sina kunder genom regional närvaro med global kompetens, kunskap om konsumenternas och kunders behov, samt effektiv produktion. Mer än hälften av försäljningen är konsumentprodukter vilka säljs främst under varumärken som TENA, Tork, Edet, Libero och Libresse. En prioriterad strategi är att expandera på tillväxtmarknader såsom exempelvis Ryssland, Polen, Rumänien, Sydamerika och Asien. Man har också de senaste åren satsat stort på att genomföra besparings- och effektiviseringsprogram för att hålla sig konkurrenskraftiga inom alla de segment där SCA verkar. Inom Personliga hygienprodukter planerar SCA att öka kapaciteten inom alla tre produktsegmenten och lokalisera allt mer produktion i lågskostnadsländer. Inom samtliga verksamhetsområden kommer SCA också att öka innovationstakten för nya produkter och tjänster.

Personliga hygienprodukter består av tre produktsegment:

- Inkontinensskydd
- Barnblöjor
- Mensskydd

2006 var ett starkt år för Personliga hygienprodukter och ett flertal nya produkter lanserades. Inkontinensskydd utgör majoriteten av försäljningen och SCA är i detta produktsegment världsledande. Barnblöjor säljs under såväl SCA's egna varumärken som detaljhandels varumärken. I Norden är SCA marknadsledande med varumärket Libero, med en beräknad marknadsandel på 55 %. Huvudmarknaden för mensskydd är Europa där de anses vara tredje största aktören.

Inom Personliga hygienprodukter anser SCA att de har betydande konkurrensfördelar tack vare sin globala verksamhet med tillverkning i 18 fabriker i sex världsdelar. Stora satsningar har genomförts på att effektivisera och specialisera tillverkningen med rationaliseringar i antalet fabriker. Bland annat har SCA satsat stort på Central- och Östeuropa med exempelvis all europeisk produktion av mensskydd i Slovakien och en nyetablerad fabrik i Polen för tillverkning av barnblöjor.

Företag X

Vi ger ingen ytterligare beskrivning av Företag X, då de har bett om anonymitet. Den information som ges hittas i empirin, Kapitel 4.

Bilaga 3: Tidigare forskning på området

Peter Kraljic: "Purchasing must become supply management", *Harvard Business Review* (1983)

Utgångspunkten i Kraljic's artikel är att inköpsfunktionen, kanske mer än någon annan funktion i företaget, går på rutin och efter mönster och processer som inte längre är tillämpliga då politiska och ekonomiska störningar påverkar tillgången på material. Författaren pekar särskilt på bristen och urholkningen av råmaterial, politisk instabilitet som påverkar leverantörsmarknaden, intensifierad konkurrens och den accelererande teknologiska utvecklingen som förändrar marknaden från dag till dag.

"Management must learn to make things happen to its own advantage (...)calls for nothing less than a total change of perspective: from purchasing (an operating function) to supply management (a strategic one)." (sid. 110)

När en större andel av kostnaden för företaget utgörs av inköpt material, och ju större osäkerheten är i förhållande till tillgång på materialet, leverantörsförhållanden, teknologisk utveckling inom området, ju viktigare blir styrningen av anskaffning för företaget. Genom en utvärdering av företagets situation efter dessa variabler kan man göra en analys av företagets möjligheter till bra inköp i förhållande till stora leverantörer och hur riskerna ska reduceras till ett acceptabelt minimum. Artikeln pekar på tre områden där organisation kan stärkas genom inköp: **1.** effektiva relationer genom rätt val av centralisering vs. decentralisering **2.** systemsupport för effektivare planering **3.** personal- och skicklighetskrav för att möta övergången till ett mer professionellt inköp.

Egna kommentarer till artikeln:

Artikeln som skrevs 1983 är intressant ur jämförelsesynpunkt med vår studie då den stödjer vår bakgrund och problematisering. Vår utgångspunkt är att inköp har ökat i strategisk betydelse och syftet är att analysera hur konkurrenskraft skapas. I vår studie tittar vi på många av de frågor som författaren ställer inledningsvis i artikeln som en utgångspunkt för att analysera hur strategin för företagets inköpsfunktion ser ut. Särskilt intressant har det varit att diskutera relationerna mellan företagen och dess leverantörer och se vilka skillnader och attityder vi fått fram där. Relationer är definitivt A och O i dagens samhälle när det gäller att skaffa konkurrensfördelar, och detta gäller såväl relationer med leverantörer som den viktigaste relationen av alla; den mellan företaget och slutkunden som implicit även inköpsfunktionen påverkar genom sin del i supply chain.

Michael E. Porter: "What is strategy?", *Harvard Business Review* (1996)

I den här artikeln från 1996 beskriver författaren hur strategi handlar om att välja en position genom att organisera företagets aktiviteter på ett sätt som är unikt och svårt att imitera. Konkurrensfördelar finns i de aktiviteter företaget utför. Det räcker inte att bara vara effektiv i sättet en aktivitet utförs på, för detta kan lätt imiteras av konkurrenter. Istället handlar det om att försöka nå och bli bäst i en position där konkurrenterna får svårare att ta efter.

I artikeln ges IKEA som ett exempel på bolag som har lyckats differentiera sig i en bransch där deras koncept representerar något nytt och unikt. IKEA har valt en klar strategisk position där deras målgrupp är unga möbelköpare som vill ha trendiga möbler till ett lågt pris. Deras kunder byter gärna service mot låga kostnader och modellen bygger därför på självservice, där kunden involveras i aktiviteterna för att kunna pressa priserna.

Kärnan i att skapa konkurrensfördelar ligger i att välja, och sedan hålla sig till den position och strategi som valts. Positionen ska vara unik och aktiviteterna formade efter strategin.

Egna kommentarer till artikeln:

I vår analys av hur företag skapar konkurrensfördelar hämtar vi mycket inspiration från Michael E. Porter. Vi tar en utgångspunkt i värdekedjan, som är en teknik för att analysera vilka aktiviteter i företaget som skapar värde i slutänden.

Joan Magretta: “Fast, Global, and Entrepreneurial: Supply Chain Management, Hong Kong Style”, *Harvard Business Review* (1998)

Artikeln är baserad på en intervju med Victor Fung, ordförande i styrelsen för Li & Fung, som är Hong Kong’s största exportföretag och en föregångare i så kallad ”spridd tillverkning”, där de mest värdeskapande aktiviteterna utförs i Hong Kong, och de lägre på de bästa och billigaste platserna runt om i världen. Detta ger Li & Fung helt globala produkter och målet är att anpassa värdekedjan för att möta varje kunds specifika behov.

“As companies focus on their core activities and outsource the rest, their success increasingly depends on their ability to control what happens in the value chain outside their own boundaries. In the 1980s, the focus was on supplier partnerships to improve cost and quality. In today’s faster-paced markets, the focus has shifted to innovation, flexibility, and speed.” (sid. 2)

Artikeln och Li & Fung’s företag representerar den trend som vi ser i många företag idag. En ökande andel övergår till outsourcing och inköp handlar till stor del om att hantera relationer och nätverk som inkluderar externa parter såsom leverantörer, distributörer och kunder. Li & Fung samarbetar i ett nätverk av tusentals leverantörer som globalt tillverkar såväl kläder som leksaker och modeaccessoarer åt bolaget. De ser sig själva som ”hubben i nätverket” med expertis på områden som produktutveckling, inköp, finansiering, handläggning och logistik.

Företaget jobbar med 7 500 leverantörer i 26 länder och deras mål är att ha mellan 30-70 % av deras produktion, för att få rätt balans mellan beroende och flexibilitet. Även om de inte själva tillverkar så är de i högsta grad involverade i tillverkningsprocessen då de ofta hjälper fabriker att säkerställa råmaterial redan innan de vet exakt vad som ska tillverkas, vilket hjälper både Li & Fung och leverantörerna att korta ledtiderna från tillverkning till försäljning.

Företaget skapar konkurrensfördelar genom att organisera sig efter kundens behov snarare än geografiska gränser. Istället för att ha geografiska profit centers, har företaget delats upp i divisioner, som alla har olika kundgrupper som fokus. Vissa kundgrupper är så stora att de har sin egen division som enbart jobbar efter deras behov. Även om företaget idag har vuxit till ett av världens största trading-bolag är det fortfarande relationer inom och utom företaget som är

det viktiga. Man har skapat sig bra relationer med leverantörer genom långsiktiga strategier. Kundservice är A och O, och företaget strävar även internt efter att bygga bra relationer med sina anställda genom en platt organisation där titlar och hierarki inte spelar så stor roll. ”*Think like a big company, act like a small one*”, en fras som Victor Fung sammanfattar företagets relationspolicy med.

Egna kommentarer till artikeln:

Med utgångspunkt från de strategiska val som företaget gör så är ”make-or-buy” ett av de viktigaste. Det har varit intressant att jämföra de undersökta företagen i hur de ställer sig till den här frågan, och hur exempelvis Företag X numera endast tillverkar cirka 20 % av den färdiga produkten själva. Artikeln har stor relevans idag då inköp går mer och mer mot en marknadsorienterad roll där det gäller att skapa relationer och kundkännedom. Mycket handlar om att bygga nätverk med samarbetspartners som är ”best in class” och fokusera företagets resurser på det som man själv är ”best in class” på.

Arjan J. van Weele & Frank A. Rozemeijer: “Building competitive power through proactive purchasing”, *Eindhoven University of Technology (1997)*

Denna artikel har stor relevans för vår studie då den undersöker och kartlägger kommande trender och förändringar i roll och position för framtidens inköpsfunktion. Den är skriven för 10 år sedan och har ett 10-årsperspektiv som utgångspunkt vilket betyder att artikeln har stor relevans idag. Författarna har kommit fram till tre stora områden där inköp behöver förbättras för att i framtiden (idag) skapa varaktiga konkurrensfördelar:

1. Ledarskap- orsaken till att inköpsfunktionen har hamnat efter andra affärsområden är brist på ledarskap snarare än brist på ledningens support.
2. Motivation- mycket i inköp handlar om vilka processer, rutiner och tekniker som ska användas medan de mjuka värdena som att ta reda på vad som motiverar folk har eftersatts.
3. Prestationer- ledarskap och motivation är grundläggande för att sedan kunna registrera, mäta och följa upp de prestationer som inköp bidrar med och att förbättra dessa innebär att sätta mål baserade på vad som motiverar inköp att förbättra prestationer.

Dessa tre områden är grundläggande för att kunna organisera inköp efter den ”hard core/soft core” organisation som författarna föreskriver, vilken utgår från en centraliserad inköpskärna som delegerar och styr decentraliserade specialister i de olika affärsenheterna.

Egna kommentarer till artikeln:

I artikeln diskuterar författaren den ”virtuella inköpsorganisationen” där det centrala dilemmat ligger i att samordna aktiviteter, över avdelningar, funktioner och divisioner. Processen är det viktiga och i slutändan så handlar det om att få med alla på samma spår, till skillnad från en funktionsorganisation, där enheterna agerar för sig. Vi har inspirerats mycket av artikelns beskrivning av en hard core/soft core organisation, när vi analyserat vår empiri, då vi också upplever att det inte alltid är optimalt att centralisera ”för mycket”.