

LEVERANTÖRSUTVECKLING I PRAKTIKEN

En studie av relationerna mellan svenska
fordonstillverkare och deras leverantörer

Kandidatuppsats i Logistik

Handelshögskolan vid Göteborgs universitet
Vårterminen 2018

Handledare: Gert Sandahl

Författare:

Hampus Samuelsson

Elisabeth Jansson

Födelseår:

1996

1962

Förord

Inledningsvis vill vi tacka Henrik Agndal på Handelshögskolan i Göteborg som gav oss inspiration till att studera området leverantörsutveckling. Ett särskilt stort tack vill vi rikta till Peter Hellman på Västsvenska Handelskammaren och till Peter Bryntesson på Fordonskomponentgruppen (FKG). Trots sina fullbokade scheman har de vid upprepade tillfällen tagit sig tid och delat med sig av sina erfarenheter. Vi vill även tacka Mikael Wennergren på Volvo Group Trucks Operations och Christian af Petersens på AP&T som bidragit med viktiga perspektiv inom området.

Avslutningsvis vill vi tacka vår handledare Gert Sandahl som kommit med konstruktiva råd och hjälpt oss fokusera vår studie, och vår handledningsgrupp för den öppna dialog vi haft under arbetets gång.

Göteborg den 25 maj 2018

Hampus Samuelsson

Elisabeth Jansson

Sammanfattning

Företag i allmänhet lägger idag en allt större andel av sin omsättning på inköp. I takt med detta ökar vikten av leverantörerna för företagens möjligheter att erhålla hållbara konkurrensfördelar. För att försäkra sig om att en leverantör presterar i nivå med den standard som det köpande företaget kräver kan leverantörsutveckling tillämpas. Trots att forskningen inom området är omfattande har på senare tid få studier valt att diskutera hur företag arbetar med leverantörsutveckling i praktiken. Snarare tar många forskare för givet att köpande företag idag arbetar med leverantörsutveckling på samma sätt som de traditionellt gjort. Mot bakgrund av detta görs i denna studie ett försök till att undersöka hur en specifik grupp av företag väljer att utveckla sina leverantörer, närmare bestämt svenska fordonstillverkare. Resultaten visar att svenska fordonstillverkare i en del avseenden övergett de traditionella västerländska arbetssätten, kännetecknande av bland annat hög press och tuffa krav, medan de i andra avseenden fortfarande lever kvar i dessa tankebanor. Resultaten visar även att de strategier för leverantörsutveckling som svenska fordonstillverkare tillämpar varierar med olika typer av produkter och olika inbördes maktförhållanden mellan fordonstillverkaren och leverantören.

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Bakgrundsbeskrivning	1
1.1.1	Leverantörernas kritiska roll	1
1.1.2	Leverantörsutveckling	2
1.2	Problemdiskussion	3
1.3	Syfte	4
1.4	Forskningsfrågor	4
1.5	Disposition	4
2	Teoretisk referensram	5
2.1	Strategier för leverantörsutveckling	5
2.1.1	Indirekt leverantörsutveckling	5
2.1.2	Direkt leverantörsutveckling	6
2.2	Viktiga faktorer att ta hänsyn till	8
2.3	Kraljics inköpsportfölj	9
2.4	Leverantörsutveckling i praktiken	12
2.4.1	Utvärdering och feedback - en grundpelare	12
2.4.2	Indirekt leverantörsutveckling - traditionellt västerländskt	13
2.4.3	Direkt leverantörsutveckling - traditionellt japanskt	14
3	Metod	16
3.1	Insamling av teoretiskt material	16
3.2	Insamling av empiriskt material	16
3.2.1	Val av respondenter	17
3.2.2	Intervjuernas genomförande	18
3.3	Analys av insamlat material	19
3.4	Validitet och reliabilitet	19
4	Resultat	21
4.1	Bakgrund	21
4.2	Indirekt leverantörsutveckling	21
4.3	Direkt leverantörsutveckling	23
4.4	Vikten av produkten	25
4.4.1	Insatsartiklar	25
4.4.2	Produktionsverktyg	27
4.4.3	Mjukvara	27
5	Analys	28
5.1	Ett steg bort från det traditionellt västerländska	28
5.2	En ny form av leverantörsutveckling	30
5.3	Hur viktiga är egentligen de viktiga faktorerna?	31

5.4	Produktens stora inverkan på val av leverantörsutvecklingsstrategi.....	33
6	Slutsats	35
6.1	Bidrag till forskningsområdet	35
6.2	Begränsningar	36
6.3	Rekommendationer för vidare forskning	37
	Källförteckning	38
	Bilaga - Intervjuguide	42

1 Inledning

1.1 Bakgrundsbeskrivning

Många företag spenderar idag mer än hälften av sin omsättning på inköp av material, komponenter, varor och tjänster (van Weele, 2014). Vidare hårdnar konkurrensen kontinuerligt, vilket innebär att företagens möjligheter att växa minskar över tiden. Tillsammans har dessa faktorer bidragit till en förändrad syn på inköpsprocessen. Från att tidigare ha betraktats som en uppsättning operationella aktiviteter, som inte ansetts strategiskt kunna bidra till den övergripande organisatoriska effektiviteten (Monczka et al., 1993), inser allt fler företag idag den strategiska vikten av inköp (Glock et al., 2017).

Möjligheten för inköpsfunktionen att bidra till företagets långsiktiga konkurrenskraft är extra tydlig när marknaden i fråga kännetecknas av förhållanden såsom oligopsoni (få leverantörer i relation till antalet köpare) eller oligopoli (få köpare i relation till antalet leverantörer), eftersom aktörerna på marknaden då inte har samma förutsättningar (Mol, 2003). Ett företag som "köper in" konkurrensfördelar från sina leverantörer löper därför inte lika stor risk att se konkurrenterna följa efter och erhålla exakt samma nytta, en risk som är betydligt större på de öppna marknaderna (Ramsey, 2001).

Om det nu går att konstatera att inköp fyller en strategisk viktig roll, hur ser då denna egentligen ut? Det strategiska värdet i inköp ligger främst i att utveckla en leverantörsbas som håller en högre nivå än konkurrenternas (Monczka et al., 1993). Att identifiera de konkurrenskraftigaste leverantörerna och utveckla effektiva relationer med dem är därför en viktig angelägenhet för alla företag (van Weele, 2014). Effektiva leverantörsrelationer uppnås när relationerna hanteras på ett sätt som är i linje med företagets övergripande affärsstrategi och som innebär att företagets affärsbehov tillgodoses. Den strategiska rollen som inköp har belyser således vikten av att hitta de bästa leverantörerna och integrera dessa med företagets affärsprocesser.

1.1.1 Leverantörernas kritiska roll

I takt med att den strategiska betydelsen av inköp kontinuerligt ökar blir även leverantörerna alltmer avgörande för företagets framgång (Prahinski och Benton, 2004). För att stärka sin konkurrenskraft med avseende på bland annat kostnader, kvalitet och teknologi tvingas företag förlita sig på sina leverantörer (Monczka och Morgan, 1992). Ett företag är därför inte att se som en isolerad enhet, opåverkad av vad som pågår utanför gränserna för dess verksamhet. Perspektivet bör snarare breddas och även inkludera externa aktörer. Härifrån är steget inte långt till det som benämns *supply chain management*, vilket är ett tankesätt där det enskilda företaget ses som en del i ett större nätverk

(Simchi-Levi et al., 2008). Det handlar om att anta ett helhetsperspektiv och styra verksamheten med försörjningskedjans totala värde i fokus.

Som en del av supply chain management lägger många företag ut aktiviteter som inte tillhör kärnverksamheten på specialiserade leverantörer (van Weele, 2014). Aktiviteterna varierar i betydelse sett ur ett strategiskt perspektiv, men klart är att även strategiskt viktiga aktiviteter läggs ut på leverantörerna (Nagati och Rebolledo, 2013). Denna förskjutning av aktiviteter förstärker ytterligare beroendet av leverantörerna för ett företags egna prestationer. Det finns därför all anledning för köpande företag att se över sina leverantörers prestationer.

I de fall en leverantör inte bedöms kunna tillgodose det köpande företags kort- och långsiktiga affärsbehov (Krause och Ellram, 1997) har det köpande företaget tre alternativ: att byta leverantör, att tillverka produkten i fråga själv eller att utveckla den befintliga leverantören (Wagner, 2006). Det tredje alternativet blir idag allt viktigare. Detta då det första alternativet kan vara svårt att genomföra på grund av en låg tillgänglighet till alternativa leverantörer eller höga byteskostnader, samtidigt som det andra alternativet ofta kräver storskaliga investeringar och dessutom går emot trenden att fokusera på kärnverksamheten. Om beslutet tas att utveckla leverantören använder det köpande företaget sig av det som benämns *leverantörsutveckling*.

1.1.2 Leverantörsutveckling

Leverantörsutveckling kan definieras på flera olika sätt. På ett övergripande plan innefattar begreppet alla ansträngningar som görs av ett köpande företag i syfte att utveckla och förbättra en leverantörs förmågor och prestationer (Humphreys et al., 2004). Enligt Krause et al. (2007) användes begreppet för första gången av Leenders (1966) för att beskriva tillverkande företags ansträngningar för att öka antalet samarbetsdugliga leverantörer genom att förbättra deras prestationer. Det sätt att arbeta på som leverantörsutveckling förknippas med sträcker sig dock ännu längre bak i tiden. Framförallt är det till Japan som tidiga och tydliga kopplingar har identifierats. Exempelvis gick det redan år 1939 att i Toyotas inköpsfilosofi tyda en vilja att arbeta nära leverantörerna och hjälpa dem att utvecklas (Sako, 2004). Ett sätt som denna strävan tog sig i uttryck var genom att göra föreläsningar, kurser och träningsprogram avsedda för Toyotas anställda tillgängliga även för företagets nyckelleverantörer.

Generellt har leverantörsutveckling mycket gemensamt med de klassiska japanska management-filosofierna, till exempel *kaizen*, en filosofi som fokuserar på kontinuerlig förbättring (Sako, 2004). Vidare syftar typiska japanska leverantörsrelationer till att ge leverantörerna incitament att lära sig av och erhålla organisatoriska förmågor från sina kunder, något som även är centralt inom leverantörs-utveckling.

Idag är leverantörsutveckling dock inte lika koncentrerat till Japan som tidigare, utan är sedan 1990-talet även utbrett i västvärlden (Hines, 1994). Detta då allt fler företag har insett det strategiska värdet av inköp och utvecklandet av effektiva leverantörsrelationer (Nagati och Rebolledo, 2013).

1.2 Problemdiskussion

Leverantörsutveckling är ett område som varit föremål för ett stort antal tidigare studier (Glock et al., 2017). I en del av dessa utvecklas modeller för hur företag i olika avseenden *bör* arbeta med leverantörsutveckling (Routroy och Pradhan, 2014; Hahn et al., 1990), och i andra undersöks *effekterna* av olika former av leverantörsutveckling (Nagati och Rebolledo, 2013; Arroyo-López et al., 2012). *Hur* företag arbetar med leverantörsutveckling verkar dock inte ha fått lika stor uppmärksamhet, åtminstone inte på senare tid.

Studier som på djupet diskuterar hur företag väljer att utveckla sina leverantörer är till stor del relativt gamla (Dyer och Ouchi, 1993; Galt och Dale, 1991; Monczka et al., 1993). Trots detta väljer många forskare att hänvisa till dessa studier på ett sätt som får det att framstå som om att studiernas resultat är aktuella än idag (till exempel Krause och Terpend, 2015), något vi menar är riskabelt. Genom att utgå från att företag idag arbetar på samma sätt som för flera årtionden sedan riskerar nämligen förändringar som skett över tid att missas. Att förändringar faktiskt har skett är tydligt, inte minst inom fordonsindustrin där många fordonstillverkare blivit alltmer medvetna om den strategiska vikten av sina leverantörer, och därmed börjat tänka om angående hur relationerna med dessa leverantörer hanteras (Ghijsen et al., 2010). Förändringar som dessa understryker vikten av att inte ta för givet att företag idag arbetar med leverantörsutveckling på samma sätt som tidigare. Men då vi anser många forskare i sina studier fortfarande göra detta, riskerar man som läsare av dessa studier få en felaktig uppfattning om hur företag idag arbetar med att utveckla sina leverantörer. Behovet av att uppdatera bilden av hur leverantörsutveckling tillämpas i praktiken bedömer vi därför som stort.

Vidare finns det tidigare studier som undersöker hur olika faktorer påverkar de former av leverantörsutveckling som det köpande företaget väljer att tillämpa. Exempel på faktorer som undersöks är hastigheten på den teknologiska utvecklingen inom branschen, det köpande företags lednings syn på inköpsfunktionen (Krause, 1999) och tilliten som finns mellan det köpande företaget och leverantören (Arroyo-López et al., 2012). Vi finner dock ingen tidigare studie som tar hänsyn till hur den specifika produkten som köps in påverkar valet av leverantörsutvecklingsstrategi. Med tanke på att bland andra Kraljic (1983) betonar produkten, och de faktorer som är förknippade med den, som avgörande för vilken inköpsstrategi som bör tillämpas, anser vi därför detta vara av stort intresse att undersöka.

Fordonsindustrin anses av många ligga i framkant när det kommer till leverantörsutveckling (Wagner, 2006). Naturligt har därför tidigare studier inom leverantörsutvecklingsområdet främst inriktat sig på

företag inom fordonsindustrin (Krause, 1997). Vi har dock inte funnit någon studie inom området som undersöker svensk fordonsindustri. Istället är det andra länders fordonsindustrier som varit föremål för undersökningarna, exempelvis Japans (Dyer och Ouchi, 1993), Tysklands (Ghijsen et al., 2010) och Mexikos (Arroyo-López et al., 2012). Vi anser det därför vara intressant att uppmärksamma hur leverantörsutveckling ser ut inom den svenska fordonsindustrin.

Mot bakgrund av diskussionen ovan har vi valt att i denna studie kartlägga sättet som svenska fordonstillverkare idag arbetar med att utveckla sina leverantörer. Dessutom undersöker vi om, och i så fall hur, produkten som köps in och faktorerna förknippade med den påverkar valet av leverantörsutvecklingsstrategi. Med svenska fordonstillverkare syftar vi främst på de stora svenska tillverkarna av tunga fordon och personbilar, det vill säga Volvo Group, Scania och Volvo Cars. Tillsammans med sina leverantörer utgör dessa svensk fordonsindustri, sett till hur vi definierar det i denna studie.

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att öka förståelsen för hur företag arbetar med leverantörsutveckling. Förståelsen kan sägas öka på tre sätt. För det första uppdateras bilden av hur företag arbetar med leverantörsutveckling genom att de traditionella tillvägagångssätten, vilka det tas för givet används än idag, jämförs med de sätt som svenska fordonstillverkare idag faktiskt arbetar med leverantörsutveckling. För det andra undersöks bakomliggande faktorer till varför arbetet med leverantörsutveckling ser ut som det gör. För det tredje undersöks en, enligt vår personliga bedömning, ouppmärksam grupp av företag inom området, det vill säga svenska fordonstillverkare.

1.4 Forskningsfrågor

För att uppfylla syftet med studien besvaras följande frågeställningar.

- Hur arbetar svenska fordonstillverkare med leverantörsutveckling?
- Vilken betydelse har typen av produkt som köps in för sättet som svenska fordonstillverkare arbetar med leverantörsutveckling?

1.5 Disposition

Härnäst följer kapitel 2, i vilket den teoretiska referensramen presenteras och diskuteras. Kapitel 3 innefattar en redogörelse för de metoder som använts och motivering av de metodval som gjorts. I kapitel 4 redovisas studiens resultat, vilka i kapitel 5 analyseras i förhållande till den teoretiska referensramen. Avslutningsvis presenteras våra slutsatser i kapitel 6.

2 Teoretisk referensram

Detta kapitel är uppdelat i fyra avsnitt. Till en början presenteras ett antal olika strategier för leverantörsutveckling. Därefter följer en diskussion kring vilka faktorer som är viktiga att ta hänsyn till innan beslut om att tillämpa leverantörsutveckling fattas. Vidare redogörs för hur köpande företag bör anpassa sina försök till leverantörsutveckling efter typen av produkt som köps in. Avslutningsvis beskrivs hur företag i allmänhet och fordonstillverkare i synnerhet traditionellt har arbetat med leverantörsutveckling.

2.1 Strategier för leverantörsutveckling

Ett köpande företag kan arbeta med att utveckla sina leverantörer på flera olika sätt. Litteraturen inom området för leverantörsutveckling kan generellt sägas dela in olika leverantörsutvecklingsstrategier i två breda kategorier (Nagati och Rebolledo, 2013). Kategoriseringen baseras på storleken på de investeringar som det köpande företaget är villig att genomföra i syfte att utveckla sin leverantör samt till vilken grad det köpande företaget är involverat i utvecklingsarbetet. De två kategorierna är *indirekt leverantörsutveckling* och *direkt leverantörsutveckling* (Wagner, 2006), och med dessa som utgångspunkt presenteras i detta avsnitt möjliga tillämpningar av leverantörsutveckling. Presentationen syftar till att ge läsaren en överblick över hur ett köpande företag kan arbeta med leverantörsutveckling, hur strategierna skiljer sig åt och även vad de har gemensamt.

2.1.1 Indirekt leverantörsutveckling

Indirekt leverantörsutveckling innebär att inga eller endast småskaliga investeringar genomförs i syfte att utveckla en leverantör (Nagati och Rebolledo, 2013). Strategierna som ingår i denna kategori fokuserar till stor del på att utnyttja den externa marknadens krafter, i synnerhet den rådande konkurrensen mellan leverantörerna, för att motivera till utveckling (Krause et al., 2000).

Det kanske mest grundläggande sättet som ett köpande företag kan arbeta med indirekt leverantörsutveckling är genom att *använda sig av flera leverantörer för en och samma produkt eller tjänst* (Krause et al., 2000). Det köpande företaget kan sedan välja att fördela ut den totala inköpsvolymen baserat på hur väl leverantörerna presterar i förhållande till varandra (Modi och Mabert, 2007). På detta sätt motiveras de sämre presterande leverantörerna att utvecklas samtidigt som den primära leverantören pressas att upprätthålla sina goda prestationer för att inte riskera förlora affärer.

En annan strategi är *standardisering av produkter* (Sánchez-Rodríguez et al., 2005). Ju mer standardiserad en produkt är, desto fler leverantörer kan tillverka den. Genom att standardisera en produkt ger därför det köpande företaget sig själv ett större utbud av leverantörer att välja mellan,

vilket i sin tur kan utnyttjas genom att ställa leverantörerna mot varandra och på detta sätt motivera till utveckling.

Att *rutinmässigt utvärdera en leverantör och tillhandahålla feedback* är en annan strategi som faller under kategorin för indirekt leverantörsutveckling (Nagati och Rebolledo, 2013). En sådan strategi innebär att det köpande företaget mäter och utvärderar leverantörens prestationer och förmågor med avseende på kvalitet, kostnader, ledtider, servicenivå, teknologisk kompetens och andra aspekter som bedöms viktiga (Prahinski och Benton, 2004; Krause och Wagner, 2009). Resultaten från denna process ger en indikation på huruvida leverantören är kapabel att tillgodose det köpande företags aktuella liksom framtida affärsbehov, information som sedan är viktig att kommunicera ut till leverantören så att denne blir medveten om hur den ligger till i förhållande till ställda förväntningar (Prahinski och Benton, 2004). Det köpande företaget kan även välja att informera leverantören om dess prestationer i förhållande till konkurrenternas, och genom detta motivera till förbättring (Krause et al., 2000).

Ett annat sätt att motivera sina leverantörer att utvecklas är genom att använda olika typer av *incitament* (Modi och Mabert, 2007). Här kan det köpande företaget exempelvis belöna leverantören baserat på hur väl denne presterar i förhållande till sina konkurrenter (Krause och Terpend, 2015). Belöningarna kan då gälla förnyelse av kontrakt, extra affärer eller större inköpsvolym. Det är således ekonomiska faktorer som här driver leverantören till att utvecklas och försöka överträffa konkurrenternas prestationer. Alternativet är att istället utgå från leverantörens och det köpande företags gemensamma prestationer. Uppnådda förbättringar, såsom kostnadsbesparingar eller ökade vinster, delas här mellan parterna och fungerar därmed som belöning för denna typ av incitament. Utöver de uppenbara ekonomiska fördelarna drivs leverantören här även av positiva sociala effekter, såsom att identifieras med det köpande företaget.

Sammanfattningsvis kan de indirekta leverantörsutvecklingsstrategierna konstateras främst rikta in sig på att pressa, motivera och uppmuntra det köpande företags leverantörer att förbättra sina prestationer på egen hand.

2.1.2 Direkt leverantörsutveckling

Direkt leverantörsutveckling innebär att det köpande företaget är direkt involverat i sin leverantörs utvecklingsarbete och genomför specifika investeringar i dess verksamhet (Krause et al., 2000). Kostnaderna internaliseras genom att det köpande företaget själv står för en stor del av de nödvändiga investeringarna, snarare än att endast förklara för leverantören vad som behöver förbättras och därefter lämna det faktiska utvecklingsarbetet upp till leverantören att sköta på egen hand.

Att ett köpande företag praktiserar någon form av direkt leverantörsutveckling innebär att de tillämpar ett mer proaktivt förhållningssätt till utvecklingen av sina leverantörer (Modi och Mabert, 2007). Detta genom att främst fokusera utvecklingsarbetet på leverantörens förmågor, snarare än dess prestationer (Monczka et al., 1993). Kvaliteten på en leverantörs prestationer är nämligen starkt beroende av leverantörens förmågor, och genom att förbättra befintliga och utveckla nya förmågor minskar risken att leverantörens prestationer inte når upp till det köpande företags förväntade standard. Istället för att eliminera brister i leverantörens redan genomförda prestationer, innebär således direkt leverantörsutveckling en strävan efter att förbättra leverantörens framtida prestationer genom att utveckla dess förmågor.

Direkt leverantörsutveckling kan ta sig i uttryck på flera olika sätt. Det köpande företaget kan bland annat välja att *investera fysiska resurser* i leverantörens verksamhet, såsom kapital, utrustning (Modi och Mabert, 2007), verktyg (Ghijsen et al., 2010) och teknologi (Monczka et al., 1993).

Det köpande företaget kan även *investera mänskliga och organisatoriska resurser* för att utveckla en leverantör (Modi och Mabert, 2007). Syftet med dessa investeringar är att överföra så kallad tyst kunskap från det köpande företaget till leverantören (Krause och Wagner, 2009). Vid överföring av tyst kunskap erhåller det mottagande företaget en stor mängd tekniskt avancerad och svårtolkad information. Dessutom kan tyst kunskap endast observeras genom praktisk tillämpning och förvärfas genom träning (Modi och Mabert, 2007). Processen är därför ofta komplicerad och tidskrävande. För att lyckas med en sådan strategi är det viktigt att det köpande företags anställda ges möjligheten att demonstrera sin tysta kunskap och på individnivå sprida den vidare till leverantörens personal, vilket exempelvis kan ske genom att erbjuda assistans på plats hos leverantören eller träna och utbilda leverantörens anställda (Galt och Dale, 1991).

Utbyte av anställda mellan det köpande företaget och leverantören är ytterligare en strategi som faller under direkt leverantörsutveckling (Newman och Rhee, 1990). Utbyte av anställda är beroende av en betydligt högre grad av social samverkan än vid exempelvis överföring av tyst kunskap (Dyer och Nobeoka, 2000), och kan därför sägas vara den strategi som ställer högst krav på samarbetet mellan de involverade parterna. Vidare betonar denna strategi möjligheten för båda parterna att dra nytta av varandras kunskaper, snarare än att överföra kunskap i endast en riktning, det vill säga från det köpande företaget till leverantören. Ett exempel på utbyte av anställda är när det köpande företaget tillsammans med en leverantör utvecklar en ny produkt genom att arbeta i team bestående av anställda från båda företagen (Monczka et al., 1993). Tillsammans kan det köpande företaget och leverantören bland annat uppnå en produktdesign anpassad efter leverantörens produktionsprocess, vilket leder till reducerade kostnader och nedkortade produktionsstider.

Sammantaget kan de direkta leverantörsutvecklingsstrategierna konstateras främst rikta in sig på att utveckla leverantörens förmågor genom nära samarbete och genom att genomföra specifika investeringar i leverantörens verksamhet.

2.2 Viktiga faktorer att ta hänsyn till

Direkt leverantörsutveckling innebär ett betydligt närmare samarbete mellan det köpande företaget och leverantören än vid indirekt leverantörsutveckling. Dessutom uppoftar det köpande företaget mer resurser för att utveckla leverantören. Det är därför viktigt att det köpande företaget inte tillämpar direkt leverantörsutveckling utan att först ta ett antal kritiska faktorer i beaktande. Dessa faktorer utgör nödvändiga förutsättningar för att både leverantören och det köpande företaget överhuvudtaget skall vilja påbörja ett nära utvecklingsarbete. Faktorena är även avgörande för att arbetet med direkt leverantörsutveckling skall vara framgångsrikt.

För det första är det av stor vikt att leverantören känner en stark känsla av *engagemang* från det köpande företags sida (Prahinski och Benton, 2004). När leverantören upplever att det köpande företaget verkligen anstränger sig ökar nämligen leverantörens eget engagemang, vilket utgör grunden för att några förbättringar överhuvudtaget skall kunna åstadkommas. Om en leverantör inte är engagerad uppstår stora svårigheter för det köpande företaget att påverka leverantörens förmågor och prestationer. Anledning finns således för det köpande företaget att säkerställa leverantörens engagemang innan initiativ till direkt leverantörsutveckling påbörjas (Krause, 1999).

En annan grundläggande förutsättning är att leverantören känner att den *behandlas rättvist* i relationen med det köpande företaget, oberoende av eventuella obalanser i maktförhållandet mellan parterna (Ghijzen et al., 2010; Benton och Maloni, 2005). Om leverantören är missnöjd i relationen kommer det köpande företags försök till direkt leverantörsutveckling nämligen inte få full effekt eftersom leverantören då inte bidrar med sitt bästa (Wong, 2000).

Vidare är det viktigt att det köpande företaget och leverantören känner *tillit* till varandra (Arroyo-López et al., 2012). Vid direkt leverantörsutveckling kommer leverantören vara tvungen att dela med sig av känslig information, vilket exponerar leverantören för en ökad risk (Handfield et al., 2000). Om leverantören har anledning att tro att det köpande företaget kommer att använda informationen på ett sätt som missgynnar leverantören, kommer denne med största sannolikhet inte vara intresserad av att påbörja ett nära samarbete. På motsvarande sätt finns en risk att leverantören utnyttjar faktumet att det köpande företaget aktivt investerar och tillhandahåller resurser, varför det även är viktigt att det köpande företaget kan lita på leverantören (Wagner, 2006).

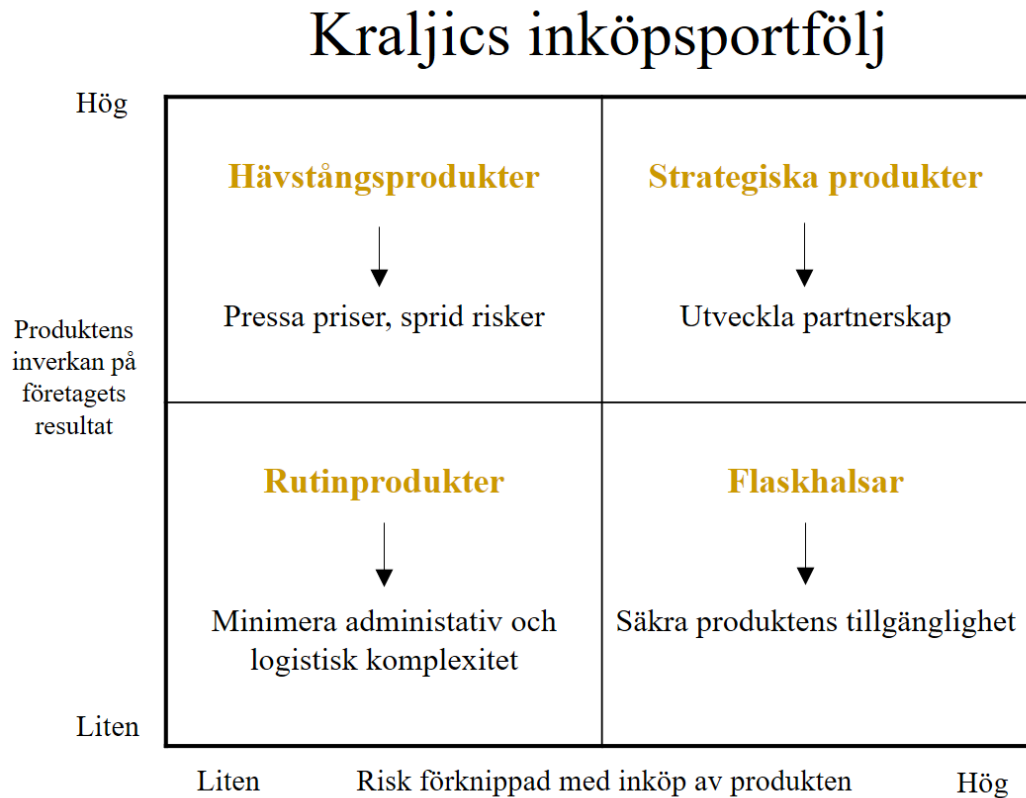
Innan utvecklingsarbetet påbörjas är det även nödvändigt att det köpande företaget säkerställer att det överhuvudtaget finns *utvecklingspotential* som kan realiseras med hjälp av direkt leverantörsutveckling (Modi och Mabert, 2007). En del leverantörer saknar nämligen den grundläggande förmågan att uppnå högklassiga prestationer, alternativt att vägen dit bedöms alltför kostsam, medan andra redan är där (Monczka et al., 1993).

Då alla dessa förutsättningar långt ifrån alltid är på plats är det tydligt att direkt leverantörsutveckling ibland inte är den rätta vägen att gå. Vidare har inget företag oändligt med resurser, varför direkt leverantörsutveckling helt enkelt inte är möjligt att tillämpa överallt (Monczka et al., 1993). Köpande företag måste därför omsorgsfullt välja var de skall fokusera sina försök till direkt leverantörsutveckling. Än viktigare blir detta då direkt leverantörsutveckling är förknippat med ett antal risker för det köpande företaget (Humphreys et al., 2004). Utöver vad som redan berörts ovan, det vill säga att investeringar i en leverantörs verksamhet riskerar utnyttjas av leverantören på ett sätt som missgynnar det köpande företaget (Wagner, 2006), utgör direkt leverantörsutveckling även en risk på grund av att de investeringar som genomförs är transaktionsspecifika (Krause, 1999). En investering som är transaktionsspecifik har lite eller inget värde utanför den specifika relationen inom vilken investeringen genomförs (Lohtia och Krapfel, 1994). Den kan inte ångras eller överföras till någon annan relation, varför investeringens eventuella nyttor uteblir om relationen mellan det köpande företaget och leverantören av någon anledning bryts upp (Krause et al., 2000). Direkt leverantörsutveckling innebär därför att det köpande företags beroende av leverantören ökar, vilket ytterligare betonar vikten av att inte besluta om att ingå nära samarbete utan noggrant övervägande.

2.3 Kraljics inköpsportfölj

Innan ett företag bestämmer sig för att tillämpa en viss inköpsstrategi för en specifik produkt eller leverantör är det nödvändigt att göra en bedömning över företagets situation i förhållande till två faktorer: *den specifika produktens inverkan på företagets resultat* samt *risken förknippad med inköp av produkten* (Kraljic, 1983). Den specifika produktens inverkan på företagets resultat kan exempelvis mätas i termer av inköpt volym, andel av den totala inköpskostnaden eller produktens betydelse för slutproduktens kvalitet. Ju högre volym och ju mer pengar involverade, desto större är påverkan på företagets resultat. Risken förknippad med inköp av produkten kan i sin tur bedömas mot bakgrund av bland annat produktens kort- och långsiktiga tillgänglighet, antalet tillgängliga leverantörer och storleken på byteskostnaderna. Ett exempel på en hög risk är när företaget köper in en viss produkt från endast en leverantör utan att säkerställa tillgängligheten till alternativa leverantörer. Tvärtom är risken låg när en standardiserad produkt kan köpas in från flera olika leverantörer, samtidigt som byteskostnaderna är låga.

Baserat på huruvida produktens inverkan på företags resultat och risken förknippad med inköp av produkten är hög eller låg, kan produkten delas in i fyra olika kategorier (se Figur 1): *rutinprodukter*, *hävstångsprodukter*, *flaskhalsar* samt *strategiska produkter* (Kraljic, 1983). Var och en av dessa kategorier kräver sina egna inköpsstrategier, vars komplexitet ökar med produkternas strategiska betydelse.



Figur 1. Egen tolkning av Kraljics inköpsportfölj.

Rutinprodukter kännetecknas av en relativt låg ekonomisk påverkan och av att det ofta finns många alternativa leverantörer tillgängliga, varför den strategiska betydelsen av dessa produkter är liten (Kraljic, 1983). Inköpsstrategierna som tillämpas för företagets rutinprodukter bör därför fokusera på att reducera den administrativa och logistiska komplexiteten, exempelvis genom standardisering av produktsortimentet. Viktigt är att det köpande företaget inte binder upp sig till leverantörerna då detta riskerar leda till att det köpande företaget förlorar sitt maktövertag. Kopplingen till indirekt leverantörsutveckling är här tydlig. Att hålla sig på avstånd från sina leverantörer och sprida sina risker har nämligen mycket gemensamt med de indirekta leverantörsutvecklingsstrategierna.

Hävstångsprodukter är produkter som utan större svårigheter kan köpas in från flera olika leverantörer till liknande kvalitet (Kraljic, 1983). Vidare står de för en relativt stor andel av slutproduktens totalkostnad och köps ofta in i stora volymer, varför en liten skillnad i enhetspriset kan ge betydande

utslag på den totala inköpskostnaden. Att pressa priserna bör därför vara huvudfokus för de strategier som tillämpas gällande företagets hävstångsprodukter. Företagets stora maktövertag gentemot sina leverantörer är avgörande för möjligheten att sätta press, och bör därför inte riskeras genom att exempelvis binda upp sig till en specifik leverantör. För att sprida risken bör istället den totala inköpsvolymen delas upp mellan flera olika leverantörer. Genom att göra detta ser företaget även till att utnyttja leverantörernas inbördes konkurrens. Även här finns uppenbara kopplingar till indirekt leverantörsutveckling.

Flaskhalsar har ett tämligen begränsat ekonomiskt värde men är å andra sidan förknippade med en hög risk sett till tillgängligheten (Kraljic, 1983). Produkterna kan nämligen ofta endast köpas in från ett fåtal leverantörer, ibland endast en. Viktigt för det köpande företaget blir då att säkra både den kort- och långsiktiga tillgängligheten av produkten, även om det skulle innebära höga kostnader. En strategi med detta som fokus kan exempelvis innebära att det köpande företaget binder upp sig till en specifik leverantör genom att koncentrera hela sin inköpsvolym till denne. För att reducera beroendet av den enskilda leverantören bör det köpande företaget dock samtidigt söka efter alternativa leverantörer. Kopplingen till leverantörsutveckling är här inte lika självklar som för övriga produkt-kategorier. Att binda upp sig till, och därmed utveckla en nära relation med, en specifik leverantör talar visserligen för direkt leverantörsutveckling. Men då det köpande företaget samtidigt bör söka efter alternativa leverantörer tycks inte alltför omfattande investeringar i leverantörens verksamhet vara att föredra. Klart är i alla fall att det köpande företaget inte har något maktövertag att utnyttja genom att pressa leverantören att sänka sina priser.

Strategiska produkter är produkter som ofta tillverkas enligt det köpande företagets specifikationer (Kraljic, 1983). De är ofta tekniskt avancerade och köps in i stora volymer, och får därför en betydande inverkan på det köpande företagets resultat. På grund av att strategiska produkter ofta skraddarsys efter det köpande företagets behov är antalet tillgängliga leverantörer lågt. Det är vanligen endast en leverantör som tillverkar den unika produkten, vilket innebär att det köpande företaget är starkt beroende av leverantören. Å andra sidan är även leverantören i ett beroendeförhållande då en relativt stor andel av dess intäkter hänger på att den specifika produkten säljs till det köpande företaget. Beroendet är således ömsesidigt mellan parterna.

I en situation när beroendet mellan parterna är ömsesidigt rekommenderas inköpsstrategier som bygger på partnerskap (Kraljic, 1983). Målet med ett partnerskap är att uppnå gemensamma nyttor, exempelvis genom att upprätta utvecklingsprogram som hjälper leverantören att reducera kostnader, förbättra kvaliteten eller utveckla sina processer. Kopplingen till direkt leverantörsutveckling är här tydlig. Kännetecknande för direkt leverantörsutveckling är nämligen att det köpande företaget och leverantören utvecklas tillsammans och på nära håll.

Sammanfattningsvis kan det konstateras att köpande företag i en maktposition i relation till sina leverantörer bör maximera sin vinst och minimera sina risker genom att utnyttja denna makt (Kraljic, 1983). I den motsatta situationen, det vill säga när tillgängligheten av produkten är låg och det köpande företaget därmed inte längre har ett maktövertag, bör det köpande företaget istället säkra kontinuiteten i försörjningen av produkten. Detta kan kräva att det köpande företaget binder upp sig till en specifik leverantör eller betalar ett premiumpris.

Viktigt att påpeka är att en snabbt föränderlig omvärld påkallar kontinuerliga uppdateringar av ett företags inköpsportfölj (Kraljic, 1983). Över tid kan en produkt som tidigare tillhört en viss kategori förflyttas till en annan, exempelvis genom att tillgängligheten på produkten ökar i takt med att fler leverantörer kan tillverka den. Eftersom de rekommenderade strategierna för de olika produktkategorierna skiljer sig åt avsevärt är det därför viktigt att det köpande företaget håller koll på i vilken kategori en viss produkt hör hemma.

2.4 Leverantörsutveckling i praktiken

Hur köpande företag arbetar med leverantörsutveckling i praktiken varierar. En del väljer att hålla leverantörerna på avstånd, medan andra anammar de mer kooperativa strategierna (Monczka och Trent, 1991). Från tidigare empiriska studier, av vilka några berörs i detta avsnitt, är det tydligt att detta även stämmer överens med hur fordonstillverkare arbetar med att utveckla sina leverantörer.

I detta avsnitt förklaras varför utvärdering och feedback kan ses som en grund för övriga former av leverantörsutveckling, och därmed varför denna strategi kan förväntas användas av de flesta köpande företag. Dessutom redogörs för vilka sätt att utveckla sina leverantörer som traditionellt är vanligast förekommande inom fordonsindustrin i olika delar av världen.

2.4.1 Utvärdering och feedback - en grundpelare

Utvärdering och feedback uppvisar i många fall inte några positiva effekter på utvecklingen av leverantörens förmågor och prestationer, men är trots detta relativt vanligt förekommande bland köpande företag (Arroyo-López et al., 2012; Krause och Wagner, 2009). Förklaringarna till hur detta kan komma sig är flera. Den kanske mest uppenbara är att det köpande företaget alltid har nytta av att säkerställa att leverantören håller en acceptabel prestationsnivå, oavsett om leverantören utvecklas i processen eller inte (Arroyo-López et al., 2012). En andra förklaring är att köpande företag ofta tror sig kunna få leverantören att utvecklas genom att förklara för den *vad* som behöver förbättras. Men då leverantören sällan får reda på *hur* den skall göra för att lyckas med detta uppstår uppenbara svårigheter. Avslutningsvis kan den frekventa användningen av utvärdering och feedback förklaras av att denna strategi fungerar som en katalysator (Prahinski och Benton, 2004) och möjliggörare (Arroyo-López et al., 2012) för de mer direkta formerna av leverantörsutveckling. Genom utvärdering

kan det köpande företaget nämligen identifiera områden inom vilka leverantörer behöver, och överhuvudtaget kan, utvecklas (Modi och Mabert, 2007), och baserat på denna information fatta bättre beslut angående vilken form av leverantörsutveckling som bör tillämpas (Sánchez-Rodríguez et al., 2005). Dessutom är det av stor vikt att under tiden leverantörsutvecklingsarbete pågår kontinuerligt övervaka processen (Glock et al., 2017). Om ett visst försök till leverantörsutveckling inte visar sig få de förväntade effekterna kan det köpande företaget nämligen behöva förändra eller avsluta utvecklingsarbetet.

Utvärdering och feedback är dock inte den enda indirekta strategin som har en koppling till direkt leverantörsutveckling. Generellt tenderar nämligen köpande företag att tillämpa även andra former av indirekt leverantörsutveckling som ett första försök till att utveckla sina leverantörer, för att sedan gå över till de mer kooperativa strategierna (Monczka et al., 1993; Sánchez-Rodríguez et al., 2005). Detta då indirekt leverantörsutveckling kräver betydligt mindre involvering och investeringar från det köpande företags sida. Problemet med att följa dessa steg är dock att de indirekta strategierna riskerar försvaga relationen mellan det köpande företaget och leverantören, och därmed reducera möjligheten för ett eventuellt försök till direkt leverantörsutveckling att vara framgångsrikt (Ghijsen et al., 2010). Trots detta är det alltså vanligt förekommande att köpande företag börjar med de indirekta och mindre krävande strategierna.

Från diskussionen ovan är det tydligt att de olika formerna av leverantörsutveckling inte är oberoende av varandra (Sánchez-Rodríguez et al., 2005). Snarare kompletterar de varandra och är ibland direkt nödvändiga att använda tillsammans för att uppnå de största positiva effekterna (Prahinski och Benton, 2004). Att tala om leverantörsutveckling som ett val mellan att antingen distansera sig från eller involvera sig i det faktiska utvecklingsarbetet är därför inte rättvist (Krause och Terpend, 2015). Som framgår av den resterande delen av detta avsnitt är det dock möjligt att urskilja var i världen köpande företag traditionellt tenderar att arbeta mer indirekt respektive mer direkt med att utveckla sina leverantörer.

2.4.2 Indirekt leverantörsutveckling - traditionellt västerländskt

Direkt leverantörsutveckling är, traditionellt sett, svårt för många västerländska företag (Monczka et al., 1993). Att tillhandahålla direkt support till externa, självständiga leverantörer har nämligen aldrig varit en central del av den västerländska traditionen. Vidare strider direkt leverantörsutveckling mot de klassiska västerländska affärsrelationerna, karaktäriserade av att parterna håller sig på ett behörigt avstånd från varandra och håller sig borta från att blanda sig i varandras verksamheter. I sådana relationer ses dessutom leverantören ofta som en motpart, snarare än som en förlängning av det egna företaget (Monczka och Trent, 1991). Bristen på närhet och tillit mellan parterna som detta leder till

utgör ett stort hinder för både användandet och den eventuella framgången av direkt leverantörsutveckling (Monczka et al., 1993).

I stället talar de traditionella västerländska affärsrelationerna för mer indirekta sätt för köpande företag att utveckla sina leverantörer, något som bekräftas av bland andra Dyer och Ouchi (1993), vilka menar på att amerikanska fordonstillverkare länge har försökt hålla nere sina inköspriser genom att dela upp inköpen på flera olika leverantörer och utnyttja den inbördes konkurrensen som existerar mellan dem. För att tilldelas affärer måste leverantörerna reducera sina kostnader och erbjuda ett lägre pris än konkurrenterna. Ett sådant agerande av fordonstillverkarna är i linje med Kraljic (1983) som menar på att företag i en maktposition gentemot sina leverantörer bör utnyttja denna makt för att maximera sin vinst och minska sitt beroende av enskilda leverantörer. Då fordonsindustrin kännetecknas av en stark maktobalans med ett fåtal stora fordonstillverkare och tusentals leverantörer och underleverantörer (Benton och Maloni, 2005; Ghijsen et al., 2010) är det därför kanske inte överraskande att det är så västerländska fordonstillverkare traditionellt valt att arbeta.

På senare tid har dock västerländska fordonstillverkare blivit alltmer medvetna om vikten av sina leverantörer för att uppnå konkurrensfördelar, och därmed börjat tänka om gällande hur relationerna med dessa leverantörer hanteras (Ghijsen et al., 2010; Krause, 1999). Även om möjligheten att sätta en betydlig press fortfarande utnyttjas, har fordonstillverkarna även insett vikten av intensifiera relationerna med ett fåtal strategiskt viktiga leverantörer (Ghijsen et al., 2010). Intressant nog tycks den hårda kampen om fordonstillverkarnas affärer leda till att leverantörerna uppvisar ett högt engagemang och en hög toleransnivå för att inte riskera förlora eller gå miste om affärer (Andaleeb, 1996; Maloni och Benton, 2000).

2.4.3 Direkt leverantörsutveckling - traditionellt japanskt

Att aktivt involvera sig i utvecklingen av sina leverantörer är ett tydligt steg bort från de traditionella västerländska affärsrelationerna och indikerar en större medvetenhet från det köpande företags sida om leverantörernas strategiskt viktiga roll (Krause, 1999). Även om dessa typer av relationer börjar få större uppmärksamhet från västerländska fordonstillverkare (Ghijsen et al., 2010) är de fortfarande starkt förknippade med hur de japanska tillverkningsföretagen, inte minst fordonstillverkarna, ser på och arbetar med sina leverantörer (Krause och Terpend, 2015).

En typisk japansk affärsrelation är ett långsiktigt partnerskap där det köpande företaget och leverantören arbetar nära varandra för att lösa gemensamma problem (Dyer och Ouchi, 1993). Snarare än att vidta åtgärder som endast gynnar det egna företaget ligger fokus på båda parternas sammanlagda värde, något som även återspeglas i de köpande företagens försök till leverantörsutveckling. Exempelvis innebär det långsiktiga fokuset att leverantören inte löper samma höga risk att förlora

affärer baserat på sina prestationer i förhållande till konkurrenternas, vilket annars ofta är fallet (Krause och Terpend, 2015). På grund av detta behöver leverantören inte heller känna sig tvingad att ständigt matcha sina konkurrenter genom att vidta kortsiktiga nödlösningar, vilka på lång sikt riskerar skada båda parterna. Istället öppnas möjligheten för leverantören att genomföra de investeringar som är nödvändiga för att på längre sikt lyckas sänka sina kostnader och öka kvaliteten (Dyer och Ouchi, 1993).

Att de köpande företagen i de japanska partnerskapen kan utveckla sina leverantörer på nära håll underlättas av faktumet att de inte arbetar med ett lika stort antal direkta leverantörer som västerländska fordonstillverkare generellt gör (Dyer och Ouchi, 1993). Snarare än att sprida ut sina inköp på flera olika leverantörer för att bland annat minska risken att hamna i en beroendeställning, koncentrerar de majoriteten av sina affärer till ett fåtal högklassiga leverantörer. Dessa leverantörer binder de köpande företagen sedan upp sig till, främst genom att upprätta långsiktiga kontrakt och genom att genomföra transaktionsspecifika investeringar, vilka kan gälla både fysiska och mänskliga resurser.

De långsiktiga kontrakten och de transaktionsspecifika investeringarna som är kännetecknande för japanska partnerskap skapar omfattande byteskostnader, främst för det köpande företaget men även för leverantören (Dyer och Ouchi, 1993). I sin tur leder detta till ett ömsesidigt beroende mellan parterna som riskerar orsaka stora problem om de inte litar på varandra, vilket de japanska företagen insett och traditionellt arbetat aktivt med. Exempelvis lägger japanska företag stor vikt vid långtidsanställning. I och med att det är människorna i företagen, snarare än företagen själva, som utvecklar en relation med varandra, är det viktigt att dessa individer inte byts ut för ofta. Det är nämligen betydligt svårare att utveckla en stark relation med någon som förväntas försvinna efter ett antal månader än med någon som förväntas vara kvar under en längre tid framöver. Dessutom uppmuntras ofta anställda att gå över från det köpande företaget till leverantören och tvärtom, antingen temporärt eller permanent. Då sannolikheten är större att lita på någon som tidigare arbetat hos en själv, förstärker detta förtroendet mellan parterna.

Det traditionellt västerländska och det klassiskt japanska sättet att se på och arbeta med sina leverantörer uppvisar tydliga skillnader. Jämförelsen i detta avsnitt visar att indirekt leverantörsutveckling är mer hänförligt till västvärlden, medan den japanska modellen har tydliga kopplingar till direkt leverantörsutveckling. Mer specifikt tycks de västerländska fordonstillverkarna följa Kraljics (1983) rekommendationer om att utnyttja leverantörernas beroendeställning när möjligheten finns, samtidigt som de japanska fordonstillverkarna snarare strävar efter att uppnå ett ömsesidigt beroende.

3 Metod

I detta kapitel beskrivs forskningsprocessen som använts i denna studie, från insamling av teoretiskt och empiriskt material till bearbetning och analys av materialet. Därefter följer en diskussion kring vikten av en hög validitet och reliabilitet samt en redogörelse för hur vi gått tillväga för att säkerställa detta i vår studie.

3.1 Insamling av teoretiskt material

Sökning av relevant teoretiskt material har genomförts främst med hjälp av Göteborgs universitetsbiblioteks söktjänst *Supersök* samt *Google Scholar*. Sökningar har även genomförts direkt i olika databaser, bland andra *ScienceDirect*, *Business Source Premier (BSP)* och *Emerald Insight*.

Nyckelbegreppet *leverantörsutveckling* har i huvudsak använts som sökord, men då i den engelska varianten *supplier development*. Begreppet har antingen använts enskilt eller i kombination med andra relevanta sökord, exempelvis *strategies*, *models*, *programs* och *practices*.

Sökningen efter det teoretiska materialet har genomförts i två steg. För att erhålla en övergripande kunskap om leverantörsutvecklingsområdet togs beslutet att till en början enbart använda *supplier development* som sökord. Detta ledde fram till att ett tiotal studier valdes ut, undersöktes och sammanställdes. Studierna omfattade en rad olika aspekter inom området för leverantörsutveckling, varför en ytterligare, snävare sökning bedömdes nödvändig efter att fokus för vår studie fastställdes. För att finna tidigare forskning som var mer inriktad på hur företag kan arbeta och faktiskt arbetar med leverantörsutveckling, valdes här att inkludera fler sökord än endast *supplier development*. Detta andra steg resulterade i att ytterligare ett tiotal studier valdes ut, undersöktes och sammanställdes.

För att minska risken att missa eventuell intressant och relevant tidigare forskning kompletterades sökningen av teoretiskt material i söktjänsterna och databaserna av en så kallad omvänd snöbollssökning (Glock et al., 2017). Detta innebär att referenslistor i utvalda studier har undersökts i förhoppning om att finna ytterligare intressant litteratur inom området. Vi bedömer användandet av denna metod som framgångsrik då tidigare forskning som utgjort en central del i vår studie troligtvis inte hade uppmärksamrats annars.

3.2 Insamling av empiriskt material

Det empiriska materialet som utgör underlag till resultatkapitlet och som tillsammans med det teoretiska materialet utgör grunden för analysen har samlats in genom ett antal kvalitativa intervjuer. Att valet föll på en kvalitativ metod beror på vår bedömning att kvalitativa intervjuer med ett antal

noggrant utvalda personer har bäst möjlighet att hjälpa oss besvara vår frågeställning och därmed uppnå syftet med studien.

Mer specifikt ger en kvalitativ metod möjligheten till nyanserade beskrivningar av företeelser i den intervjuades värld (Patel och Davidson, 2011). I vår studie innebär detta en möjlighet för oss att gå in på djupet gällande hur det kommer sig att svenska fordonstillverkare arbetar på ett visst sätt med en del av sina leverantörer och på ett annat sätt med andra leverantörer. Vidare ger kvalitativa intervjuer möjligheten att anpassa frågor och följdfrågor baserat på hur samtalen utvecklas, vilket kan leda till att nya insikter erhålls (Bryman och Bell, 2013).

3.2.1 Val av respondenter

Snarare än att endast undersöka specifika företag inom den svenska fordonsindustrin togs beslutet att i huvudsak fokusera på två större branschorganisationer: Västsvenska Handelskammaren och Fordonskomponentgruppen (FKG). På sina respektive hemsidor beskriver organisationerna sig på följande sätt:

Västsvenska Handelskammaren är en privat partipolitiskt oberoende näringslivsorganisation med 2800 medlemsföretag från hela Västsverige. Vi arbetar med att skapa tillväxt och utveckla framtidens Västsverige genom att hjälpa företagen göra fler och bättre affärer och genom att påverka politiska beslut.¹

FKG, Fordonskomponentgruppen, är branschorganisationen för de Skandinaviska leverantörerna till fordonsindustrin. I snart 30 år har vi hjälpt våra idag ca 350 medlemsföretag att utvecklas som leverantörer genom att aktivt arbeta som branschens språkrör gentemot industri, politiker, myndigheter och media. Vi jobbar också med att skapa mötesplatser, stärka relationer och möjligheter till tillväxt samt med branschens kompetens.²

Baserat på organisationernas storlek och långa samlade erfarenhet, och baserat på rekommendationer från vår handledare, bedöms dessa organisationer besitta både en bred och djup kunskap om relationerna mellan köpande företag, däribland fordonstillverkare, och deras leverantörer.

Genom ett så kallat snöbollsurval (Bryman och Bell, 2013) har även specifika företag inom fordonsindustrin kontaktats. Detta innebär att vi under våra inledande intervjuer med Västsvenska

¹ Västsvenska Handelskammaren (u.å.). *För ett västsvenskt näringsliv i världsklass.* <https://www.vastsvenskahandelskammaren.se/om-oss/> (Hämtad 2018-05-11)

² Fordonskomponentgruppen (FKG) (u.å.). *Vad är FKG?.* <http://www.fkg.se/om-fkg/> (Hämtad 2018-05-11)

Handelskammaren respektive FKG fick förslag på företag och specifika personer att ta kontakt med. Snöbollsurvalet ledde fram till att ett antal företag aktiva inom den svenska fordonsindustrin kontaktades. Med två av dessa, *Volvo Group Trucks Operations* samt *AP&T*, ett företag som utvecklar och tillverkar produktionsverktyg, genomfördes sedan intervjuer.

3.2.2 Intervjuernas genomförande

Den initiala kontakten med samtliga intervjupersoner togs via telefon. Detta för att tydligt kunna förklara syftet med en eventuell intervju och betona vikten av personens bidrag, något som är viktigt för att öka personens motivation att ställa upp (Patel och Davidson, 2011).

Totalt genomfördes åtta intervjuer, varav tre genomfördes över telefon och fem genom personliga möten. De första två intervjuerna som genomfördes var ostrukturerade i det avseende att de i stor utsträckning liknade vanliga samtal (Burgess, 1984). Valet att ta sig an intervjuerna på detta sätt baserades på faktumet att de genomfördes under den inledande fasen av vår studie, vid en tidpunkt då vi ännu inte hade erhållit den kunskap som bedömdes nödvändig för att formulera några direkta frågor. Genom att låta intervjupersonerna röra sig fritt, utan att begränsas av på förhand definierade frågor, gavs de dessutom möjligheten att berätta vad de själva uppfattar som intressant och viktigt inom det aktuella området (Bryman och Bell, 2013). Övriga intervjuer genomfördes efter att vi fördjupat oss mer i ämnet och valt fokus för vår studie, varför en högre grad av strukturering på intervjuerna bedömdes lämplig. Detta resulterade i att semistrukturerade intervjuer genomfördes, vilket innebär att ett antal övergripande frågeområden som hade förberetts på förhand diskuterades (Patel och Davidson, 2011). En lista över de områden som berördes under intervjuerna bifogas som bilaga i slutet av studien.

Av de totalt sett åtta intervjuerna genomfördes fyra med Västsvenska Handelskammaren, två med FKG, en med *Volvo Group Trucks Operations* samt en med *AP&T*. Samtliga intervjuer genomfördes under våren 2018. Att flera intervjuer genomfördes med representanterna för Västsvenska Handelskammaren och FKG beror främst på att vi ansåg dem ha en bred och djup kunskap som vi önskade få ta del av än mer. Även om intervjuerna genomfördes vid olika tillfällen, hade de karaktären av ett sammanhängande, fortlöpande samtal. När vi hänvisar till dessa intervjuer kommer vi därför inte specificera något datum.

Under intervjuerna var ett medvetet val att inte använda begreppet leverantörsutveckling utan att först förtydliga hur vi definierat det i denna studie, eftersom begreppet kan tolkas på olika sätt. På rekommendation av vår handledare valde vi dessutom att fokusera på hur svenska fordonstillverkare arbetar med sina leverantörer i stort, snarare än specifikt med leverantörsutveckling. Detta då många

företag arbetar med leverantörsutveckling utan att själva definiera det som leverantörsutveckling. Från denna information har vi sedan försökt urskilja tecken på faktisk leverantörsutveckling.

Under intervjuerna fördes anteckningar, vilka efteråt förtydligades för att minska risken för missuppfattningar. Beslutet togs att inte spela in intervjuerna då en inspelad intervju riskerar hämma spontaniteten i den intervjuades svar och få personen att känna sig tvingad att framstå som logisk och förnuftig (Patel och Davidson, 2011).

3.3 Analys av insamlat material

Gällande analysen av det insamlade materialet kan denna delas in i två delar, en för det teoretiska och en för det empiriska materialet. Det teoretiska materialet, främst bestående av vetenskapliga artiklar inom området för leverantörsutveckling, har som ovan nämnts studerats och sammanställts. Mer specifikt noterades till en början allt från artiklarna som bedömdes vara relevant för vår studie. Detta noterades i ett dokument, vilket utgör underlaget för vår studies teorikapitel. Genom att granska och jämföra dessa noteringar kunde sedan ett antal underrubriker formuleras i teorikapitlet. Därefter fördes noteringarna in under de olika rubrikerna beroende på var de ansågs bäst passa in. Avslutningsvis bearbetades materialet till en sammanhängande och diskuterande text.

Det empiriska materialet har sammanställts och analyserats på liknande sätt som det teoretiska. De renskrivna anteckningarna från genomförda intervjuer sammanställdes i ett dokument, vilket ligger till underlag för studiens resultatkapitel. Genom att noggrant studera dessa anteckningar och jämföra dem med varandra kunde ett antal underrubriker formuleras. Under varje enskild rubrik fördes sedan relevanta delar av anteckningarna in, vilket avslutningsvis ledde fram till det faktiska utformandet av en sammanhängande text som besvarar de aktuella frågeställningarna och uppfyller studiens syfte.

3.4 Validitet och reliabilitet

I en kvalitativ studie syftar begreppet *validitet* inte enbart på datainsamlingen, utan omfattar forskningsprocessens samtliga delar (Patel och Davidson, 2011). En kvalitativ studies validitet är förknippad med den övergripande kvaliteten på studien. Eftersom varje kvalitativ forskningsprocess är unik är det dock svårt att formulera några generella tillvägagångssätt för att säkerställa en hög kvalitet, och därmed en hög validitet. Trots detta kan ett antal allmänna rekommendationer ändå sägas bidra till en hög validitet, varav en är *triangulering* (Bryman och Bell, 2013). Triangulering kan ta sig i uttryck på olika sätt beroende på i vilken del av forskningsprocessen det tillämpas. Applicerat på den empiriska datainsamlingen innebär triangulering att material samlas in från flera olika källor, exempelvis olika personer. Genom att göra detta kan samma fenomen studeras i olika sammanhang och eventuella variationer i resultaten diskuteras (Patel och Davidson, 2011). Denna form av

triangulering har tillämpats i den aktuella studien då vi undersökt hur svenska fordonstillverkare arbetar med leverantörsutveckling ur olika perspektiv. Genom intervjuer med olika företag har fenomenet belysts både ur fordonstillverkarens och leverantörens perspektiv. Dessutom står branschorganisationerna för ytterligare ett perspektiv då de är utomstående parter som inte är direkt involverade i själva utvecklingsarbetet.

Då kvalitativa studier kännetecknas av en stor variation är en noggrann beskrivning av forskningsprocessen bland det viktigaste som kan göras för att säkra en god validitet (Patel och Davidson, 2011). Detta för att läsaren skall kunna bilda sig en egen uppfattning om de metoder som använts. Allt från hur information har samlats in och intervjupersoner valts ut till hur analysen genomförts och resultatet visats bör inkluderas. Även om det alltid finns möjlighet att gå in än mer i detalj bedömer vi beskrivningen av vår forskningsprocess i detta kapitel som tillräcklig för att läsaren skall kunna göra en rättvis bedömning av studiens validitet.

En problematik avseende validiteten i kvalitativa studier är bristen på generaliserbarhet, vilken grundar sig i att urvalet ofta inte är representativt för populationen (Patel och Davidson, 2011). Eventuellt kan resultaten överföras till andra snarlika situationer, men inte appliceras i ett bredare sammanhang. I vår studie innebär detta att resultaten eventuellt inte kan appliceras på svenska fordonstillverkare av den mindre storleken eller svenska fordonstillverkare i allmänhet. Bristen på generaliserbarhet behöver dock inte innebära att studien i stort har en låg validitet (Bryman och Bell, 2013). Frågor gällande möjligheterna att generalisera resultaten är nämligen inte lika framträdande i kvalitativa studier som när mer kvantitativa inriktningar tillämpas. Istället ligger fokus på att skapa en djup och fyllig förståelse av fenomenet.

Relaterat till validiteten är studiens *reliabilitet*. En god validitet förutsätter nämligen att även reliabiliteten är hög (Esaiasson et al., 2017). Reliabilitet är ett mått på avsaknaden av slumpmässiga och osystematiska fel, exempelvis missförstånd, slarvfel, oläsliga anteckningar, ouppmärksamhet och skrivfel under datainsamlingen. För att minimera dessa typer av fel har vi bland annat lagt stor vikt vid att föra tydliga anteckningar under intervjuerna och förtydliga dessa ytterligare omedelbart efteråt. Vidare har eventuella otydligheter klargjorts genom att kontrollera att vi uppfattat det som sagts korrekt, antingen i samband med intervjun, vid senare intervjutillfälle eller i efterhand över telefon. Avslutningsvis har vi, för att minska risken att den intervjuade missförstår oss, bland annat varit tydliga med att förklara hur vi definierar begreppet leverantörsutveckling.

4 Resultat

I detta kapitel presenteras studiens resultat. Resultaten baseras på information som erhållits under de intervjuer som genomförts under studiens gång, det vill säga under april och maj månad 2018. De personer som intervjuats är Peter Hellman, konsult export- och importteknik på Västsvenska Handelskammaren (3 april, 19 april, 8 maj och 18 maj), Peter Bryntesson, senior project leader & advisor på FKG (9 april och 8 maj), Mikael Wennergren, project manager customs EMEA på Volvo Group Trucks Operations (7 maj) samt Christian af Petersens, purchasing and logistics manager på AP&T (12 april).

I de fall intervjuer genomförts med samma person vid fler än ett tillfälle bedöms dessa olika tillfällen som ett enda sammanhängande, fortlöpande intervjutillfälle. Hänvisningar till dessa intervjuer görs därför utan att specificera datum. För att vara konsekventa väljer vi att göra detsamma för övriga intervjuer.

Utöver att presentera hur svenska fordonstillverkare i stort arbetar med leverantörsutveckling kommer vi i detta kapitel även använda oss av mer företagsspecifika exempel. Många av dessa exempel kommer från Volvos olika verksamheter. I intervjuerna har det dock inte alltid framgått huruvida de exempel som getts gäller för Volvo i stort eller för endast en av dess verksamheter, och i så fall vilken. På grund av detta väljer vi att i de exempel som ges använda namnet på den specifika verksamheten när denne är känd, och i övrigt använda Volvo mer brett.

4.1 Bakgrund

Svenska fordonstillverkare lägger en allt större andel av sin omsättning på inköp (Hellman, 2018). Av ett fordon tillverkar leverantörerna idag uppskattningsvis 75 procent, medan fordonstillverkarna själva endast står för de resterande 25 procenten (Bryntesson, 2018). Exakt vad som köps in och vad som tillverkas internt varierar, men karossen och motorn är några av få delar av fordonet som de flesta fordonstillverkare tillverkar internt. Faktumet att en så pass hög andel av fordonets slutpris därmed utgörs av inköp (Wennergren, 2018) talar för relationer som mer bygger på samarbete än utnyttjande av maktpositioner (Bryntesson, 2018). Som framgår av redogörelsen nedan för hur svenska fordons-tillverkare arbetar med leverantörsutveckling är detta dock långt ifrån alltid fallet idag.

4.2 Indirekt leverantörsutveckling

Utvärdering av leverantörerna är grundläggande för att säkerställa att de har ett faktiskt värde för fordonstillverkaren (Hellman, 2018). Det är dock inte alltid som utvärdering används i kombination med feedback med det specifika syftet att hjälpa leverantören att utvecklas. Om det genom

utvärdering visar sig att en leverantör inte uppfyller fordonstillverkarens krav, får nämligen ibland leverantören inte ens en andra chans. Utvärdering fungerar då istället som ett sätt att ta reda på om leverantören bör behållas eller bytas ut mot någon annan. Vidare används utvärdering ibland för att bedöma om leverantören är värd att investera i. Visserligen kan utvärdering i detta avseende föranleda en mer direkt form av leverantörsutveckling, men är ingenting som i sig utvecklar leverantören. I en del fall används dock utvärdering och feedback specifikt för att indirekt utveckla leverantören (Bryntesson, 2018). Svenska fordonstillverkare besöker exempelvis ibland sina leverantörer för att identifiera eventuella förbättringsområden, för att sedan ställa krav på leverantörerna att arbeta med att förbättra dessa.

En annan indirekt strategi för leverantörsutveckling som används flitigt bland svenska fordonstillverkare är att dela upp inköp av vissa produkter mellan flera olika leverantörer (Hellman, 2018). När möjligheten finns försöker fordonstillverkarna använda sig av fler än en leverantör, ofta runt tre stycken. Genom detta sprider fordonstillverkarna sin risk, och blir således inte bundna till en specifik leverantör. Möjligheten att använda en sådan strategi bygger på den höga tillgängligheten av alternativa leverantörer samt de låga byteskostnaderna som i stor utsträckning kännetecknar fordonsindustrin. När leverantörerna är många och lätta att byta ut är konkurrensen mellan dem hög, vilket fordonstillverkarna utnyttjar genom att pressa priserna och välja den leverantör som erbjuder det lägsta priset.

Ibland är dock inte de tillgängliga leverantörerna tillräckligt många för att fordonstillverkaren skall kunna sprida sina risker och pressa priserna. Svenska fordonstillverkare försöker ibland komma runt denna problematik genom att standardisera sina produkter (Wennergren, 2018). Genom detta ökar ofta antalet leverantörer möjliga att köpa in från och därmed konkurrensen leverantörerna emellan, vilket sedan kan utnyttjas av fordonstillverkaren.

Avslutningsvis ställer de svenska fordonstillverkarna i allmänhet tuffa och tydliga krav på sina leverantörer (Wennergren, 2018). Fordonstillverkarna vet att i princip alla de krav som ställs också kommer att uppfyllas eftersom leverantörerna ofta är i en stark beroendeställning. En form av krav som ställs gäller leverans av produkter (Hellman, 2018). Brist och stopp i produktionen är kostsamt, varför det är av stor vikt att produkterna levereras snabbt och i tid. På grund av detta ställer exempelvis Volvo Lastvagnar krav på att deras leverantörer skall kunna leverera inom 48 timmar från och med orderläggning (Wennergren, 2018). För att uppfylla ett sådant tufft krav kan leverantörerna vara tvungna att ha buffertlager i närheten av Volvo Lastvagnars egen monteringsfabrik (Hellman, 2018). Ju längre bort leverantören i fråga befinner sig, desto större buffertlager krävs. Volvo Lastvagnar kräver till exempel att deras leverantör i Brasilien, från vilken de köper in framaxlar, har

ett buffertlager motsvarande en månads efterfrågan i närheten av den egna monteringsfabriken i Göteborg.

Ytterligare krav som svenska fordonstillverkare ibland ställer på sina leverantörer är att de uppnår en viss omsättning eller skaffar sig fler kunder (Bryntesson, 2018). Genom att pressa leverantörerna att växa och som en följd av detta uppnå skalfördelar, kan fordonstillverkaren själv gynnas, främst i form av lägre priser (Wennergren, 2018). Krav kan även finnas i form av att leverantörerna tvingas använda samma programvara för IT- och logistiksystem som fordonstillverkaren (Hellman, 2018).

Gemensamma system innebär att leverantören får tidig och korrekt information och därmed bättre kan planera sin egen produktion, vilket i sin tur leder till kortare ledtider och reducerade kostnader.

4.3 Direkt leverantörsutveckling

Även om svenska fordonstillverkare i stor utsträckning använder mer indirekta strategier för leverantörsutveckling, förekommer på en del håll även mer direkta försök till leverantörsutveckling (Bryntesson, 2018).

Ett vanligt förekommande samarbete mellan svenska fordonstillverkare och deras leverantörer är gemensam produktutveckling (Hellman, 2018). Hur intensivt detta samarbete egentligen är varierar dock. Ibland tar fordonstillverkaren endast fram den så kallade mastern, vilken visar hur fordons- tillverkaren vill att den färdiga produkten skall se ut, och överlåter själva utvecklandet av produkten till leverantören (Wennergren, 2018). Leverantören har då ett antal kravspecifikationer att förhålla sig till, men hur dessa skall uppfyllas får leverantören bestämma själv. En mer intensiv form av gemensam produktutveckling är när leverantören bjuds in till fordonstillverkaren och de tillsammans sitter och utvecklar den nya produkten (Hellman, 2018). Genom att arbeta så pass nära varandra kan fordonstillverkaren, utöver att förklara för leverantören vad som önskas av produkten, även säkerställa att leverantören vet vilken värdegrund fordonstillverkaren vilar på och som därmed måste genomsyra leverantörens produktion. Exempelvis står Volvo för säkerhet och på senare tid alltmer även för värden förknippade med miljö och hållbarhet. Genom att ta in leverantören till sig för utveckling av en ny modell kan Volvo se till att dessa värden överförs till leverantören. För att kontrollera att allt går rätt till när leverantören väl startar upp tillverkningen av produkten befinner sig Volvo ofta på plats hos leverantören. När modellen sedan är i löpande produktion nöjer sig Volvo med stickprov för att säkra kvaliteten. Detta är ett exempel på en kombination av direkt och indirekt leverantörsutveckling.

En annan direkt strategi som svenska fordonstillverkare ibland använder sig av för att utveckla sina leverantörer är att arbeta med dem in-house, det vill säga på plats hos fordonstillverkaren (Hellman, 2018). Arbetet tillsammans kan bland annat avse produktutveckling, men innefattar även annat. Anledningen till att fordonstillverkaren tar in leverantören i sin egen verksamhet kan exempelvis vara

för att leverantören bedöms ha en hög potential men sakna de resurser som krävs för att uppnå den. Genom nära samarbete på plats hos fordonstillverkaren ges då leverantören de nödvändiga förutsättningarna för att utvecklas. Att på detta sätt binda upp sig till leverantören innebär visserligen att fordonstillverkarens beroende av leverantören ökar. Genom att hyra in leverantörens anställda som konsulter, snarare än att anställa dem, lyckas fordonstillverkaren dock behålla en viss grad av flexibilitet. Om leverantören exempelvis inte lever upp till de ställda förväntningarna är det lättare att bryta kontraktet med konsultföretaget än att säga upp egna anställda.

Vidare väljer svenska fordonstillverkare att teckna långsiktiga exklusivitetsavtal med en del av sina leverantörer (Hellman, 2018). Genom dessa avtal slår fordonstillverkaren vakt om det extra mervärde som leverantören erbjuder och säkerställer samtidigt att deras konkurrenter inte får ta del av detta mervärde. Dessutom ger de långsiktiga avtalen leverantören en trygghet och uppmuntrar båda parterna till långsiktiga investeringar i relationen. Det skall dock sägas att fordonstillverkarna inte alltid upprättar långsiktiga exklusivitetsavtal med det specifika syftet att direkt utveckla leverantören. Ibland försöker de istället fånga upp leverantören i syfte att kunna öka pressen på den. När leverantören knyts upp till den specifika fordonstillverkaren och därmed inte har någon annan kund att gå till har den inte mycket till val än att försöka tillgodose fordonstillverkarens krav.

Ytterligare ett exempel på hur svenska fordonstillverkare arbetar med direkt leverantörsutveckling är genom att genomföra mer konkreta investeringar i leverantörens verksamhet. Exempelvis investerar ibland fordonstillverkarna kapital i leverantören, vilket Volvo gjort i bland andra Elmo Leather som tillverkar och levererar skinnklädsel till Volvos fordon (Hellman, 2018). Syftet med denna investering var att hjälpa Elmo Leather komma upp på fötter igen efter att ha förlorat ett antal stora och viktiga kunder. En annan form av direktinvestering är när fordonstillverkaren tillhandahåller leverantören de produktionsverktyg som är nödvändiga för tillverkningen av en viss modell (Bryntesson, 2018). Oftast ser fordonstillverkaren dock till att stå kvar som ägare av verktygen, varför möjligheten alltid finns att ta tillbaka verktygen och placera dem hos antingen en annan leverantör eller i den egna fabriken.

En risk med att satsa på en extern leverantör är att fordonstillverkarens konkurrenter kan ta del av den nytta som eventuellt uppnås (Wennergren, 2018). Ett sätt att reducera denna risk är genom att teckna exklusivitetsavtal. Ett annat är att starta upp ett helt nytt bolag med leverantören, och sedan satsa på detta bolag istället. Fordonstillverkaren har då större kontroll över de investeringar som genomförs i det nystartade bolaget. Ett alternativ till att starta ett nytt bolag med leverantören är att köpa upp eller gå in som delägare direkt i leverantören, men detta är inte lika vanligt bland de svenska fordonstillverkarna (Bryntesson, 2018). Detta då det är enklare, både administrativt och ekonomiskt, att börja på ”rent papper” (Hellman, 2018). Det nya bolaget tar inte med sig de delar av leverantörens

verksamhet, exempelvis tillgångar och skulder, som inte är nödvändiga eller önskvärda i det nya bolaget. Dessutom är det enklare om parterna vill avsluta samarbetet med varandra. Det gemensamma bolaget kan avvecklas utan att få alltför stor inverkan på fordonstillverkarens och leverantörens respektive övriga verksamheter.

I västvärlden i stort och även specifikt i Sverige är skapandet av bolag tillsammans med leverantören ännu inte särskilt utbrett (Bryntesson, 2018). Kanske beror detta på att svenska fordonstillverkare ofta vill sätta press på sina leverantörer, men att detta blir svårt när de själva äger en del av leverantörsbolaget då effekten blir att de sätter press på sig själva (Hellman, 2018). På senare tid har dock fordonstillverkarna insett vikten av att ibland prioritera samarbete över utnyttjande av maktpositioner, varför det blivit allt vanligare att de tillsammans med sina leverantörer bildar bolag (Bryntesson, 2018). Ett exempel på ett sådant är Zenuity, ett relativt nytt bolag som startades av Volvo tillsammans med sin leverantör Autoliv. I Zenuity samarbetar de för att utveckla ett nytt säkerhetssystem, en specialprodukt för Volvo (Hellman, 2018).

Sammanfattningsvis är det fortfarande indirekta former av leverantörsutveckling som dominerar bland svenska fordonstillverkare idag. Det är dock även tydligt att en stor variation av direkta försök till leverantörsutveckling förekommer, om än inte i lika stor utsträckning. Härnäst redogörs för hur de leverantörsutvecklingsstrategier som svenska fordonstillverkare tillämpar, och som presenterats i detta och föregående avsnitt, varierar med typen av produkt och leverantör.

4.4 Vikten av produkten

De relationer som utvecklas mellan svenska fordonstillverkare och deras leverantörer, och de strategier som används för att utveckla leverantörerna, är i hög grad beroende av vilken typ av produkt leverantören levererar och därmed hur maktförhållandet ser ut mellan parterna (Hellman, 2018). De produkter som fordonstillverkare köper in kan delas upp i två huvudkategorier: *insatsartiklar* och *produktionsverktyg*.

4.4.1 Insatsartiklar

Insatsartiklar är de produkter som fordonstillverkaren fysiskt monterar ihop och som tillsammans utgör det färdiga fordonet (Hellman, 2018). Insatsartiklar kan i sin tur delas upp i två underkategorier, nämligen *standardprodukter* respektive *specialprodukter*.

Standardprodukter är produkter som köps in efter att ha producerats av leverantörerna med standardiserade lösningar (Hellman, 2018). Dessa produkter är inte modellspecifika och köps därför i sin standardiserade form in av alla fordonstillverkare. Exempel på standardprodukter är skruvar, muttrar, oljefilter, stötdämpare, bromsar och LED-lampor (Hellman, 2018; Wennergren, 2018).

När det kommer till standardprodukter finns det ofta många leverantörer att välja mellan (Hellman, 2018). Det är dessutom vanligen inga problem att byta ut en leverantör om fordonstillverkaren så skulle vilja. Dessa förutsättningar innebär att fordonstillverkarna har ett maktövertag gentemot leverantörerna, vilket inte minst svenska fordonstillverkare ser till att utnyttja när möjligheten finns. Detta genom att använda flera av de indirekta strategier för leverantörsutveckling som presenterats ovan, främst prispress (Wennergren, 2018), fördelning av total inköpsvolym på flera olika leverantörer och i allmänhet tuffa krav på bland annat leveranserna (Hellman, 2018). För standardprodukter ser fordonstillverkarna alltså till att utnyttja leverantörernas inbördes konkurrens och sprida sina risker, vilket innebär att de behåller sin maktposition. Gällande utvärdering ges sällan en leverantör av standardprodukter en andra chans i form av feedback om leverantören skulle visa sig underprestera. Snarare än att hjälpa leverantören att inse vad som behöver förbättras väljer fordonstillverkaren att byta ut den.

En del standardprodukter är komplicerade och oekonomiska att tillverka i mindre skala, varför skalfördelar måste uppnås för att produktion av dessa produkter skall vara ekonomiskt försvarbart (Hellman, 2018). Exempel på sådana produkter är avancerade tänd- och insprutningssystem, vilka Bosch är ensamma om att tillverka. När endast en leverantör tillverkar produkten i fråga är fordonsstillverkarens beroende av leverantören högt, vilket gör indirekta leverantörsutvecklingsstrategier opassande. Fordonsstillverkaren vet att leverantören inte kommer att acceptera att den sätts under press. Samtidigt är det inte heller en fråga om att binda upp sig till varandra då leverantören inte är särskilt beroende av den enskilda fordonstillverkaren. Om någon form av leverantörsutveckling överhuvudtaget sker är det snarare en enkel variant av gemensam produktutveckling, där fordonsstillverkaren kan få vissa önskemål uppfyllda. Ofta har dock leverantören själv bäst koll på vad som är möjligt att göra med produkten i fråga, varför fordonstillverkaren sällan kan bidra med någon extra kunskap, utan snarare tvingas anpassa sig efter leverantören. Motsvarande gäller för bland annat kullager från SKF.

Vidare är en del standardprodukter ibland svårtillgängliga, trots att de tillverkas av flera leverantörer från vilka alla fordonstillverkare kan köpa in (Hellman, 2018). Detta kan vara fallet när efterfrågan på produkten i fråga ökar kraftigt under en relativt kort tid, vilket bland annat skett för batterier till elfordon. Batterierna utgör idag en bristvara då efterfrågan är stor i förhållande till utbudet. Tydligt är att det i ett sådant läge inte finns möjlighet för fordonstillverkaren att pressa leverantörerna. Istället försöker fordonstillverkarna samarbeta med och knyta upp sig till dessa leverantörer för att säkerställa den långsiktiga tillgängligheten av produkten.

Den andra kategorin av insatsartiklar är så kallade specialprodukter (Hellman, 2018). Specialprodukter är skräddarsydda för en viss modell eller modellgrupp och kan exempelvis avse olika

interiördetaljer i fordonet. En specialprodukt levereras ofta av ett fåtal leverantörer, ibland endast en, vilket innebär att fordonstillverkaren hamnar i en beroendeställning. Men då leverantören ofta är av den mindre storleken och fordonstillverkarens köp av produkten vanligtvis utgör en stor och viktig affär för leverantören, är beroendet ömsesidigt. För leverantörer av specialprodukter tillämpar därför svenska fordonstillverkare i regel direkta leverantörsutvecklingsstrategier, främst gemensam produktutveckling (Wennergren, 2018) och upprättande av långsiktiga exklusivitetsavtal (Hellman, 2018). Fordonstillverkaren är mån om att knyta till sig leverantören för att säkerställa den långsiktiga försörjningen. Visserligen innebär exklusivitetsavtal att leverantörens beroende av fordonstillverkaren ökar, men då leverantören genom avtalen säkrar framtida affärer är detta något som ofta accepteras.

När det kommer till utvärdering av leverantörer av specialprodukter är situationen ofta annorlunda jämfört med när det handlar om standardprodukter (Hellman, 2018). Om fordonstillverkaren utvecklat ett samarbete med och satsat på leverantören finns en betydligt större chans att leverantören ges en andra chans om det inte gått som förväntat. Fordonstillverkaren vill helst inte ge upp dessa leverantörer hur som helst.

4.4.2 Produktionsverktyg

Produktionsverktyg är produkter som möjliggör själva produktionen av fordonen och är därmed produkter som fordonstillverkarna är starkt beroende av (Hellman, 2018). Ett exempel på ett företag som utvecklar och tillverkar produkter inom denna kategori är AP&T. AP&T levererar bland annat maskiner och produktionslinjer till Volvo (Petersens, 2018). Volvo har tuffa kravspecifikationer som AP&T uppfyller på egen hand. Att Volvo inte är mer inblandad än att tillhandahålla specifikationerna beror på att de inser att AP&T är experter inom området och litar helt på att AP&T själva vet det bästa sättet att utveckla den slutliga produkten. I övrigt verkar inte några särskilda former av leverantörsutveckling förekomma, möjligtvis på grund av att detta är svårt när leverantörerna är relativt stora och levererar avancerade produkter till flera kunder, både inom och utanför fordonsindustrin (Hellman, 2018).

4.4.3 Mjukvara

Mjukvara är en produkt som spelar en viktig roll i både insatsartiklar och produktionsverktyg. Utvecklingen av teknologin för mjukvara går snabbt framåt, vilket innebär att fordonstillverkare är beroende av att säkra denna typ av kompetens för att kunna ligga steget före sina konkurrenter (Hellman, 2018). För fordonstillverkare är tillgången till leverantörer med skickliga programmerare således kritisk. Ofta utgörs dessa leverantörer av mindre innovationsföretag, vilka svenska fordonsstillverkare ständigt är på jakt efter och försöker knyta till sig (Bryntesson, 2018). Med de små innovationsföretagen vill fordonstillverkarna gärna teckna långsiktiga exklusivitetsavtal (Hellman, 2018). Dessutom är det inte ovanligt att innovationsföretagen tillåts arbeta på plats hos fordons-

tillverkaren och tillsammans utveckla programvaror. Det förekommer även ibland att fordons-tillverkaren tillskjuter innovationsföretagen kapital i syfte att hjälpa dem att uppnå sin fulla potential.

Detta avsnitt visar att de strategier som svenska fordonstillverkare tillämpar för leverantörsutveckling i hög grad beror på vilken typ av produkt det rör sig om och hur beroendeförhållandet ser ut mellan fordonstillverkaren och leverantören. För standardprodukter som kan köpas in av ett stort antal leverantörer tillämpas allt som oftast olika former av indirekt leverantörsutveckling. För framförallt mjukvara och specialprodukter, och till viss grad även för produktionsverktyg, är det å andra sidan direkt leverantörsutveckling som dominerar, ibland i kombination med indirekta strategier.

5 Analys

I detta kapitel analyseras de intressantaste resultaten från vår studie i relation till den teoretiska referensramen. Mer specifikt belyses till en början hur svenska fordonstillverkare i vissa avseenden verkar ha övergett det klassiska västerländska sättet att arbeta med sina leverantörer, samtidigt som de i andra avseenden fortfarande lever kvar i de traditionella tankebanorna. Vidare uppmärksammas en ny form av leverantörsutveckling som inte berörts i tidigare forskning, nämligen bildandet av nya bolag tillsammans med leverantören. Därefter diskuteras de faktorer som tidigare studier framhäver som nödvändiga att ta hänsyn till vid direkt leverantörsutveckling, och hur viktiga dessa egentligen är för svenska fordonstillverkare. Avslutningsvis relateras sättet som svenska fordonstillverkare arbetar med leverantörsutveckling till Kraljics (1983) inköpsportfölj.

5.1 Ett steg bort från det traditionellt västerländska

Inledningsvis är det intressant att konstatera att svenska fordonstillverkare inte enbart arbetar på det sätt som kan ses som traditionellt västerländskt och som många forskare förutsätter gäller än idag (Dyer och Ouchi, 1993; Krause och Terpend, 2015). Visserligen förekommer det i stor utsträckning fortfarande prispress, tuffa krav och riskspridning, men å andra sidan kan även försök till mer direkta former av leverantörsutveckling identifieras. Exempelvis är tecknandet av långsiktiga exklusivitetsavtal relativt vanligt förekommande, vilket har stora likheter med de traditionella japanska sätten att åstadkomma ett ömsesidigt beroendeförhållande mellan parterna (Dyer och Ouchi, 1993). Detta är i linje med Ghijsen et al. (2010), vilka menar på att fordonstillverkare i allmänhet börjar tänka om angående hur de hanterar relationerna med en del av sina leverantörer.

Dock verkar de svenska fordonstillverkarna i sina direkta leverantörsutvecklingsinitiativ begränsas av en inneboende strävan efter att ständigt minska sitt beroende av leverantören. Ta till exempel den

gemensamma produktutvecklingen. I tidigare studier framstår denna strategi som en högst interaktiv form av leverantörsutveckling där det köpande företaget och leverantören låter sina anställda arbeta tillsammans i team (Monczka et al., 1993). Men från resultaten av vår studie framstår det snarare som vanligare att fordonstillverkaren själv tar fram kravspecifikationerna och sedan lägger ut det resterande utvecklingsarbetet på leverantören. De undviker således att blanda sig i leverantörens verksamhet då de inte vill bli alltför uppbundna till, och därmed beroende av, leverantören. Vidare väljer svenska fordonstillverkare ofta att endast hyra in leverantörens anställda som konsulter när de bjuder in leverantören till samarbete på plats hos fordonstillverkaren. Detta i syfte att bland annat underlätta ett eventuellt avbrutet samarbete. Även här försöker således fordonstillverkaren säkra möjligheten att enklare kunna dra sig ur samarbetet med leverantören om problem skulle uppstå. Ett avslutande exempel gäller de fysiska investeringar i leverantörens verksamhet som svenska fordonstillverkare i vissa fall genomför. Fordonstillverkarna tillhandahåller ibland produktionsverktyg till en del leverantörer för att möjliggöra produktionen av specialiserade produkter. En investering av denna typ är normalt att se som transaktionsspecifik (Krause, 1999), vilket innebär att den har lite eller inget värde utanför den specifika relationen mellan fordonstillverkaren och leverantören (Lohtia och Krapfel, 1994). I sin tur innebär detta att investeringens eventuella nyttor uteblir om samarbetet parterna emellan skulle avslutas (Krause et al., 2000). Beroendet av leverantören som normalt uppkommer av denna typ av investering lyckas dock de svenska fordonstillverkarna undvika. Genom att äga verktygen själva säkerställer de nämligen möjligheten att ta tillbaka verktygen om exempelvis en mer intressant leverantör skulle dyka upp. Verktygen kan då komma till nytta i en annan relation.

Från diskussionen ovan är det tydligt att svenska fordonstillverkare inte går in helhjärtat i många av sina försök till direkt leverantörsutveckling. De vill behålla sitt oberoende, vilket skiljer sig avsevärt från de japanska partnerskapen där de köpande företagen snarare strävar efter en hög grad av ömsesidigt beroende (Dyer och Ouchi, 1993). Möjligen kan detta förklaras av att svenska fordonstillverkare inte helt och hållet ännu övergett det traditionella västerländska sättet att se på sina leverantörer, det vill säga som direkta motparter, snarare än som en förlängning av det egna företaget (Monczka och Trent, 1991). En annan möjlig förklaring till att svenska fordonstillverkare ofta inte satsar fullt ut på sina leverantörer är att de är rädda för att deras konkurrenter skall kunna dra nytta av de förbättringar som leverantören åstadkommer. Det är bland annat för att minska denna risk som fordonstillverkarna ibland tecknar långsiktiga exklusivitetsavtal och tillsammans med en del leverantörer även bildar nya bolag. Genom exklusivitetsavtal och bildandet av nya bolag kan nämligen fordonstillverkaren lättare kontrollera vilka som får ta del av de nyttor som kommer av utvecklingsarbetet.

Genom upprättandet av ett långsiktigt exklusivitetsavtal kan fordonstillverkaren vara mer säker på att de förbättringar som uppnås med utvecklingsarbetet endast kommer att delas mellan leverantören och

fordonstillverkaren själv. Detta eftersom leverantören genom dessa avtal förlorar sin möjlighet att göra affärer med fordonstillverkarens konkurrenter. Fordonstillverkarens tillit till leverantören bör därmed öka då fordonstillverkaren inte behöver oroa sig för att leverantören skall utnyttja eventuella förbättringar i sina prestationer för att locka till sig fler kunder (Wagner, 2006). En hög tillit främjar i sin tur nära samarbete (Arroyo-López et al., 2012), vilket talar för att fordonstillverkaren, efter att ha bundit upp leverantören i ett exklusivt avtal, bör tillämpa mer direkta former av leverantörsutveckling. Förvånande är därför att de svenska fordonstillverkarna ibland tecknar exklusivt avtal endast för att kunna sätta ännu mer press på leverantören. Vad detta beror på är svårt att säga, men en rimlig förklaring är att svenska fordonstillverkare delvis fortfarande lever kvar i de traditionella västerländska affärsrelationerna, vilka bland annat kännetecknas av att det köpande företaget ständigt söker sätt att kunna sätta press på sina leverantörer (Dyer och Ouchi, 1993). Detta är även i linje med Kraljics (1983) rekommendationer om att ta varje given möjlighet att utnyttja sitt maktövertag.

5.2 En ny form av leverantörsutveckling

Fordonsindustrin ligger ofta i framkant när det kommer till leverantörsutveckling (Wagner, 2006). Därför är det kanske inte så överraskande att en ny form av leverantörsutveckling verkar ha vuxit fram just inom denna industri, nämligen bildandet av nya bolag tillsammans med sina leverantörer. Huruvida bildandet av nya bolag, med det specifika syftet att arbeta och utvecklas tillsammans, är en ny typ av leverantörsutveckling eller inte, kan med en hundraprocentig säkerhet inte besvaras utan att först ha undersökt samtliga tidigare studier inom området. Givetvis är detta inte något vi haft möjligheten att göra i samband med genomförandet av vår studie. Men i de tidigare studier som faktiskt har undersökts har vi inte funnit en enda som uppmärksammar bildandet av nya bolag som en form av leverantörsutveckling.

Att tidigare studier inte uppmärksammar bildandet av nya bolag som ett sätt att utveckla leverantören väcker dock frågan om bildandet av nya bolag egentligen är att se som leverantörsutveckling överhuvudtaget. En del skulle kanske påstå att det inte utgör leverantörsutveckling i sig, utan endast ett sätt att möjliggöra framtida leverantörsutveckling. Vi anser dock att bildandet av nya bolag utgör en egen strategi i sig, även om det kan krävas att den används i kombination med andra strategier för att vara som mest effektiv. Att olika leverantörsutvecklingsstrategier används i kombination med andra för att uppnå de största möjliga effekterna är dock inget nytt (Krause och Terpend, 2015; Prahinski och Benton, 2004), varför detta inte behöver betyda att bildandet av nya bolag inte kan ses som en självständig leverantörsutvecklingsstrategi.

För att understödja vårt argument ytterligare hänvisar vi till den definition av leverantörsutveckling som används i denna studie. Definitionen som används säger att leverantörsutveckling innefattar alla ansträngningar som görs av ett köpande företag i syfte att utveckla och förbättra en leverantörs

förmågor och prestationer (Krause, 1997). Med detta i åtanke är det tydligare att bildandet av nya bolag faktiskt är en form av leverantörsutveckling. Ta till exempel Volvo, som tillsammans med sin leverantör Autoliv bildade bolaget Zenuity med det specifika syftet att tillsammans utveckla ett nytt säkerhetssystem, skräddarsytt för Volvos fordon. Bildandet av Zenuity var således ett sätt för Volvo att utveckla och utvecklas tillsammans med Autoliv, vilket uppfyller kriterierna för vad som kan anses vara leverantörsutveckling.

Om nu bildandet av nya bolag faktiskt är att se som en egen strategi för leverantörsutveckling, är en avslutande fråga huruvida den är att se som en indirekt eller direkt strategi. Vi vill påstå att den utgör ett exempel på en direkt leverantörsutvecklingsstrategi. Visserligen genomför inte fordonstillverkaren specifika investeringar i den externa leverantörens verksamhet, något som är kännetecknande för direkt leverantörsutveckling (Krause et al., 2000). Snarare är det i det nybildade bolaget, vilket delvis ägs av fordonstillverkaren själv, som investeringar genomförs. Å andra sidan hjälper fortfarande dessa investeringar den externa leverantören att utvecklas eftersom leverantören har anställda arbetandes i det nya bolaget. Dessutom är fordonstillverkaren genom bildandet av nya bolag direkt involverad i utvecklingsarbetet, vilket utgör grunden i begreppet direkt leverantörsutveckling (Krause et al., 2000).

Om vi nu utgår från att bildandet av nya bolag tillsammans med sina leverantörer utgör en direkt form av leverantörsutveckling, kan det vara intressant att fundera över varför svenska fordonstillverkare ibland väljer att använda denna strategi istället för de mer traditionella direkta strategierna. Möjligtvis beror det på att tillhandahållandet av direkt support till *externa* leverantörer aldrig varit en central del av den västerländska traditionen, något som i sin tur kan förklaras av bristen på tillit som de traditionella västerländska affärsrelationerna resulterar i (Monczka et al., 1993). Detta stämmer överens med resultaten från vår studie. Resultaten visar nämligen att de svenska fordonstillverkarna ibland håller sig ifrån att direkt utveckla sina leverantörer just på grund av oron för att leverantören skall utnyttja de förbättringar som uppnås för att locka till sig fler kunder, däribland fordons-tillverkarens konkurrenter. Som ett sätt att komma runt denna problematik kan fordonstillverkaren då bilda ett nytt bolag med leverantören och sedan investera i detta bolag istället. Eftersom fordons-tillverkaren delvis äger bolaget själv kan den lättare kontrollera vilka som får ta del av de eventuella nyttorna.

5.3 Hur viktiga är egentligen de viktiga faktorerna?

I teorikapitlet presenterades ett antal nödvändiga förutsättningar som behöver vara på plats för att leverantören och fordonstillverkaren skall vilja påbörja ett nära samarbete och för att utvecklingsarbetet i sig skall vara framgångsrikt. En av dessa viktiga förutsättningar är att leverantören överhuvudtaget har utvecklingspotential som kan realiseras genom direkt leverantörsutveckling (Modi och Mabert, 2007). Ett sätt att säkerställa detta är genom utvärdering, vilket svenska fordons-

tillverkare, av våra resultat att döma, lägger stor vikt vid. Resultaten visar nämligen att de svenska fordonstillverkarna är noga med att undersöka om leverantören är värd att investera i innan en investering faktiskt genomförs.

En annan viktig faktor att ta hänsyn till är tilliten mellan fordonstillverkaren och leverantören (Arroyo-López et al., 2012). Vi har redan berört fordonstillverkarens tillit till leverantören, och konstaterat att bristen på denna ibland stoppar de svenska fordonstillverkarna från att gå in helhjärtat i sina försök till direkt leverantörsutveckling. Fordonstillverkarna tillämpar dock fortfarande direkt leverantörsutveckling på en del av sina leverantörer. Bristen på tillit kan därför sägas hålla de svenska fordonstillverkarna tillbaka, om än inte så pass mycket att de undviker direkt leverantörsutveckling helt och hållet. När det kommer till leverantörens tillit till fordonstillverkaren är en intressant notering från tidigare studier att leverantörer inom fordonsindustrin framstår som villiga att gå med på det mesta (Maloni och Benton, 2000). Detta då leverantörerna befinner sig i en stark beroendeställning, vilket i sin tur kan förklaras av obalansen i antalet leverantörer i förhållande till antalet fordonstillverkare (Ghijzen et al., 2010). När leverantörernas höga toleransnivå appliceras i en situation där fordonstillverkaren vill använda sig av direkt leverantörsutveckling kan leverantören således förväntas vara villig att ingå samarbete utan att alltid först kräva att den kan lita på fordonstillverkaren. Motsvarande bör rimligtvis även gälla för andra viktiga faktorer, såsom att leverantören upplever att fordonstillverkaren är engagerad (Prahinski och Benton, 2004) och att den behandlas rättvist i relationen med fordonstillverkaren (Ghijzen et al., 2010).

Resultaten från vår studie indikerar att svenska fordonstillverkare ofta själva kan kontrollera när de exempelvis tecknar exklusivitetsavtal eller bildar nytt bolag med en specifik leverantör, utan att behöva oroa sig över att leverantören skall vägra. Vi finner således stöd för Maloni och Bentons (2000) påstående om leverantörernas höga toleransnivå inom fordonsindustrin. Utmaningen för de svenska fordonstillverkarna verkar främst inte ligga i att få leverantören att gå med på att binda upp sig, utan snarare i att komma åt leverantören före konkurrenterna. Främst gäller detta för de små innovationsföretagen, vilka är hett eftertraktade bland fordonstillverkarna.

Att flera av de faktorer som tidigare studier framhåller som viktiga, framförallt tillit, inte verkar spela en avgörande roll för de svenska fordonstillverkarnas försök till direkt leverantörsutveckling, utgör en stor skillnad från hur det fungerar i de traditionella japanska affärsrelationerna. I klassiska japanska partnerskap är ett starkt ömsesidigt beroende en given målsättning (Dyer och Ouchi, 1993). Att detta beroende riskerar orsaka stora problem om parterna inte litar på varandra har de japanska företagen insett, varför de traditionellt arbetat aktivt för att säkerställa en hög grad av tillit. Bland annat lägger de stor vikt vid att ha kvar sina anställda långsiktigt och vid att låta anställda gå över till leverantören för att arbeta där, antingen temporärt eller permanent. Tecken på att detta förekommer bland svenska

fordonstillverkare är inget som identifierats i denna studie, vilket ytterligare indikerar att de svenska fordonstillverkarna delvis fortfarande lever kvar i de traditionella västerländska affärsrelationerna.

5.4 Produktens stora inverkan på val av leverantörsutvecklingsstrategi

Från resultaten av vår studie är det tydligt att de strategier som svenska fordonstillverkare använder för att utveckla sina leverantörer i hög grad varierar med olika typer av produkter och olika inbördes maktförhållanden mellan fordonstillverkaren och leverantören. Detta är i linje med Kraljic (1983) som menar på att den produktkategori som en viss produkt kan delas in i är avgörande för vilken inköpsstrategi som det köpande företaget bör tillämpa. Det framstår således som självklart för både Kraljic och de svenska fordonstillverkarna att de strategier som används noggrant bör anpassas efter den aktuella situationen. Förvånande är därför att inga tidigare studier inom leverantörsutvecklingsområdet, så vitt vi vet, överhuvudtaget diskuterar denna fråga. Beror detta på att tillämpandet av olika leverantörsutvecklingsstrategier för olika typer av produkter inte bedöms intressant att undersöka på djupet? Eller beror det på att frågan inte är aktuell i andra industrier utöver fordonsindustrin? Om det beror på att denna fråga inte anses intressant att undersöka på djupet skulle vi definitivt vilja argumentera för motsatsen, vilket vi anser vår studie utgöra ett bevis på. Om det beror på att frågan inte anses vara aktuell i andra industrier vill vi belysa faktumet att Kraljic inte riktar sina idéer mot en specifik industri, utan mot köpande företag i allmänhet. Att frågan är helt irrelevant i andra industrier bedöms därför som högst osannolikt, även om det är möjligt att den är extra relevant i fordonsindustrin.

Utöver att följa Kraljics (1983) rekommendationer om att tillämpa olika inköpsstrategier för olika produkter, verkar de svenska fordonstillverkarna även följa Kraljics råd gällande vilka strategier som specifikt bör användas i olika situationer. Ta till exempel fordonstillverkarnas standardprodukter. Normalt kan dessa köpas in från ett större antal leverantörer som dessutom är enkla att byta ut, och motsvarar därför Kraljics rutin- eller hävstångsprodukter, beroende på deras ekonomiska inverkan. För dessa produkter väljer svenska fordonstillverkare normalt att använda mer indirekta former av leverantörsutveckling, vilket är precis vad Kraljic förespråkar. Exempelvis fördelar fordons-tillverkarna ofta ut den totala inköpsvolymen på flera olika leverantörer, ställer leverantörerna mot varandra i syfte att pressa priserna och kommer med tuffa krav på bland annat snabba leveranser.

Gällande specialprodukter, och i allra högsta grad även mjukvara, är situationen annorlunda. Ofta är det ett betydligt färre antal leverantörer som levererar dessa typer av produkter, produkterna som dessutom har en relativt stor ekonomisk inverkan. Dessa produkter utgör i de flesta fall därför så kallade strategiska produkter, för vilka strategier som bygger på partnerskap bör tillämpas (Kraljic, 1983). Då de svenska fordonstillverkarna för dessa produkter använder mer direkta former av leverantörsutveckling, är det även här tydligt att de följer Kraljics rekommendationer. Exempelvis

tecknar fordonstillverkarna långsiktiga exklusivtetsavtal, utvecklar nya produkter och bildar nya bolag tillsammans med leverantörerna av dessa produkter.

Det finns fler exempel som kan nämnas. Men då vi inte ser någon av dem tydligt strida mot Kraljics (1983) rekommendationer anser vi de exempel som getts vara tillräckliga för att understryka vår poäng, det vill säga att svenska fordonstillverkare arbetar med leverantörsutveckling på det sätt som, enligt Kraljic, är att föredra.

Avslutningsvis vill vi belysa vikten av att kontinuerligt uppdatera sin inköpsportfölj (Kraljic, 1983), det vill säga vikten av att med jämna mellanrum se över de produkter som köps in. Med tiden är det inte ovanligt att de förhållanden som kännetecknar inköp av en viss produkt förändras, exempelvis att produkten blir mer svårtillgänglig som en följd av att efterfrågan under kort tid ökar kraftigt. Förändringar av denna typ påkallar ibland tillämpandet av helt nya strategier för produkten i fråga. Här uppstår dock en problematik. Bland andra Ghijssen et al. (2010) påpekar nämligen att tuffa krav och hög press riskerar försvaga relationen mellan det köpande företaget och leverantören, och därmed skada möjligheten för eventuella framtida försök till direkt leverantörsutveckling. För köpande företag att gå över från indirekt till direkt leverantörsutveckling verkar således inte lika enkelt som Kraljic (1983) får det att framstå. Å andra sidan menar Maloni och Benton (2000) att fordonsindustrin kännetecknas av en så pass hög maktobalans till fördel för fordonstillverkarna att leverantörerna är villiga att gå med på det mesta, något som resultaten från vår studie delvis bekräftar. Resultaten visar nämligen att leverantörer till svenska fordonstillverkare långt ifrån alltid kräver att det finns tillit, engagemang och en känsla av rättvist behandlande, innan de är villiga att påbörja ett nära samarbete med fordonstillverkarna. Möjligtvis är problematiken förknippad med att gå över från indirekt till direkt leverantörsutveckling därför inte så stor för de svenska fordonstillverkarna.

I andra situationer bör det köpande företaget, tvärtom, gå över från direkta former av leverantörsutveckling till mer indirekta strategier (Kraljic, 1983). Exempelvis är detta att föredra när tillgängligheten av produkten i fråga ökar i takt med att fler leverantörer kan tillverka den. Vi menar dock att det även här kan uppstå en problematik. Säg att en fordonstillverkare köper in en strategiskt viktig produkt från en viss leverantör och, för att säkra den långsiktiga tillgängligheten av produkten, binder upp sig till leverantören genom att teckna ett långsiktigt exklusivtetsavtal. Med tiden kanske det blir möjligt att köpa in produkten från allt fler leverantörer, varför fordonstillverkaren vill gå över till att utnyttja det maktövertag som uppstår som en följd av detta. Om fordonstillverkaren är fast i det långsiktiga avtalet är det dock uppenbarligen svårt att avbryta samarbetet med leverantören. Även här är det således kanske inte så lätt att byta strategi som Kraljic får det att framstå. Möjligtvis är det på grund av detta som svenska fordonstillverkare inte går in helhjärtat i många av sina försök till direkt

leverantörsutveckling, det vill säga för att inte gå miste om en eventuell framtida möjlighet att pressa priser och ställa tuffa krav.

6 Slutsats

I studiens avslutande kapitel presenteras våra slutsatser i förhållande till de aktuella forskningsfrågorna och studiens syfte. Mer specifikt presenteras till en början studiens bidrag till forskningsområdet. Därefter diskuteras begränsningarna med studien. Avslutningsvis rekommenderas ett antal områden som vi anser framtida forskning kan ha intresse av att undersöka.

6.1 Bidrag till forskningsområdet

I denna studie har svenska fordonstillverkarens sätt att arbeta med leverantörsutveckling undersökts, och genom detta har den allmänna förståelsen för hur arbetet med leverantörsutveckling ser ut idag ökat.

Förståelsen har ökat då studien ger en tydlig bild över hur en intressant grupp av företag tillämpar leverantörsutveckling på sina leverantörer idag. I tidigare studier inom leverantörsutvecklingsområdet, både äldre och mer nyligen genomförda, framstår det ofta som att köpande företag arbetat och än idag arbetar med leverantörsutveckling på samma traditionella sätt. Resultaten från vår studie visar dock att svenska fordonstillverkare idag arbetar med leverantörsutveckling på ett sätt som i flera avseenden skiljer sig åt från det traditionellt västerländska. Vi föreslår därför en stor försiktighet när antaganden görs angående hur leverantörsutveckling går till i praktiken. Inte minst är en försiktighet nödvändig med tanke på att helt nya sätt att utveckla sina leverantörer kan växa fram över tiden, något som identifierats i denna studie. Att bilda nya bolag tillsammans med sina leverantörer i syfte att uppnå gemensam utveckling är nämligen en strategi som åtminstone inte vi kunnat urskilja i de tidigare studier som undersökts inom ramen för vår studie.

Förståelsen inom leverantörsutvecklingsområdet kan även sägas ha ökat då studien undersökt bakomliggande faktorer till varför svenska fordonstillverkare arbetar med leverantörsutveckling på det sätt de gör. Tydligt här är att fordonstillverkarna anpassar de strategier som används efter den produkt som köps in och efter hur beroendeförhållandet ser ut till den specifika leverantören. Det är även tydligt att de svenska fordonstillverkarna, trots försök till direkt leverantörsutveckling, i flera avseenden fortfarande anammar det traditionella västerländska förhållningssättet till sina leverantörer (Monczka et al., 1993; Dyer och Ouchi, 1993).

Avslutnings har vår studie bidragit till en ökad förståelse då en, vad det verkar, ouppmärksammas grupp av företag inom leverantörsutvecklingsområdet undersökts. En intressant slutsats från vår studie här är att problematiken förknippad med att gå över från indirekt till direkt leverantörsutveckling, och tvärtom, inte verkar ställa till lika stora svårigheter för de svenska fordonstillverkarna som för företag som varit föremål för tidigare studier (Ghijzen et al., 2010). Genom att inte gå in helhjärtat i många av sina försök till direkt leverantörsutveckling säkerställer nämligen fordonstillverkarna möjligheten att relativt enkelt kunna dra sig ur samarbetet. Dessutom verkar vikten av bland annat tillit inte vara så pass stor att indirekta försök till leverantörsutveckling förstör möjligheten för fordonstillverkarna att eventuellt gå över till mer direkta strategier.

6.2 Begränsningar

Även om vi står fast vid att förståelsen för hur företag arbetar med leverantörsutveckling har ökat genom vår studie, är vi väl medvetna om att våra resultat kännetecknas av ett antal begränsningar. En första begränsning är bristen på generaliserbarhet. Då det av vår studie tydligt framgått att sättet som fordonstillverkare runt om i världen traditionellt arbetat med leverantörsutveckling skiljer sig åt avsevärt, är det inte rimligt att anta att våra resultat utgör en rättvis bild över hur fordonstillverkare i allmänhet arbetar med leverantörsutveckling idag. Mer rimligt att anta är dock att resultaten utgör en rättvis beskrivning för hur de stora svenska fordonstillverkarna arbetar med leverantörsutveckling. Dock har endast en fordonstillverkare intervjuats i vår undersökning, innebärandes att en stor andel av den information som erhållits från övriga intervjuer inte kunnat bekräftas av fordonstillverkarna själva. Istället bygger våra resultat i stor utsträckning på vad personer som inte direkt arbetar inom fordonsindustrin påstår. Detta är nödvändigtvis inte en svaghet. Snarare anser vi det vara en styrka då dessa personer både bedöms ha en bred och djup kunskap inom området. Men vi är medvetna om att detta på ett sätt riskerar försvaga vår studies generaliserbarhet.

Ytterligare en problematik avseende generaliserbarheten är faktumet att de konkreta exempel som getts under intervjuerna i princip enbart har tagits från hur Volvo arbetar med leverantörsutveckling. Visserligen har detta bidragit till att ge en tydlig och förtroendeingivande bild över hur Volvo arbetar med sina leverantörer, men bristen på exempel specifika för Scania begränsar möjligheten att generalisera vår studies resultat över samtliga aktörer som vi valt att inkludera i gruppen svenska fordonstillverkare. Det ska dock påpekas att Scania inkluderas i den övergripande beskrivningen över hur de stora svenska fordonstillverkarna arbetar med leverantörsutveckling, även om Volvo fått exemplifiera detta arbete.

En annan begränsning är att vi endast använt Kraljics (1983) inköpsportfölj som utgångspunkt för vår undersökning av de bakomliggande faktorerna till varför svenska fordonstillverkare arbetar med leverantörsutveckling på det sätt som de gör. Att använda denna modell innebär att vi endast tar

hänsyn till två övergripande faktorer, nämligen produktens inverkan på företags resultat och risken förknippad med inköp av produkten. Verkligheten är dock så pass komplex att dessa faktorer rimligtvis inte utgör hela förklaringen till varför företag väljer att arbeta på ett visst sätt. Med största sannolikhet finns därför även andra faktorer som påverkar de svenska fordonstillverkarnas beslut gällande vilken form av leverantörsutveckling som skall tillämpas.

Avslutningsvis vill vi belysa begränsningen av inte ha några tidigare studier genomförda på svenska fordonstillverkare att förhålla oss till i vår studie. Istället har det varit studier genomförda i andra länders fordonsindustrier, bland annat den japanska och amerikanska (Dyer och Ouchi, 1993), som våra resultat har kunnat jämföras med. Detta har inneburit en svårighet för oss att diskutera huruvida det sätt som svenska fordonstillverkare arbetar med leverantörsutveckling idag skiljer sig åt från tidigare. Visserligen har vi under våra intervjuer erhållit information angående de förändringar som skett över tid, men då vi inte har haft någon tidigare studie att utgå från som en teoretisk referensram, har vi valt att bortse från denna fråga i vår studie.

6.3 Rekommendationer för vidare forskning

Mot bakgrund av vår studies begränsningar vill vi till sist rekommendera ett antal intressanta frågor för framtida forskning.

För det första föreslår vi genomförandet av en kvantitativ studie som undersöker huruvida resultaten från vår studie är applicerbara i en bredare kontext. Vi syftar då främst på en studie som undersöker ett större antal svenska fordonstillverkare, men även möjligheten att generalisera resultaten utanför den svenska fordonsindustrin skulle kunna utgöra en intressant fråga för framtida forskning.

Vidare anser vi det vara intressant för framtida forskning att undersöka vilka andra faktorer, utöver de som berörts i vår studie, som påverkar hur svenska fordonstillverkare väljer att utveckla sina leverantörer. Snarare än att pröva mot ett antal på förhand bestämda faktorer, vilket vi gjort i vår studie, föreslår vi ett mer öppet förhållningssätt.

Avslutningsvis utgör en intressant fråga för framtiden huruvida det sätt som svenska fordonstillverkare arbetar med leverantörsutveckling idag har förändrats om ett visst antal år. Även om det inte faller inom ramen för vår studie har genomförda intervjuer gett oss anledning att tro att svenska fordonstillverkare kommer att behöva förändra sitt sätt att arbeta med och utveckla sina leverantörer. Detta då fordonsindustrin både befinner sig i, och står inför, ett antal stora förändringar.

Källförteckning

Andaleeb, S.S. (1996). An experimental investigation of satisfaction and commitment in marketing channels: the role of trust and dependence. *Journal of Retailing*, 72 (1), 77-93.

AP&T (u.å.). *About AP&T*. <https://www.aptgroup.com/company/about-apt> [2018-06-11]

Arroyo-López, P., Holmen, E., de Boer, L. (2012). How do supplier development programs affect suppliers?: Insights for suppliers, buyers and governments from an empirical study in Mexico. *Business Process Management Journal*, 18 (4), 680-707.

Benton, W.C., Maloni, M. (2005). The influence of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction. *Journal of Operations Management*, 23 (1), 1-22.

Bryman, A., Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2. uppl., Stockholm: Liber.

Burgess, R.G. (1984). *In the field*. London: Allen & Unwin.

Dyer, J.H., Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21 (3), 345-367.

Dyer, J.H., Ouchi, W.G. (1993). Japanese-style partnerships: giving companies a competitive edge. *Sloan Management Review*, 35 (1), 51-63.

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., Towns, A., Wängnerud, L. (2017). *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. 5. uppl., Stockholm: Wolters Kluwer.

Fordonskomponentgruppen (FKG) (u.å.). *Vad är FKG?*. <http://www.fkg.se/om-fkg/> [2018-05-11]

Galt, J.D.A., Dale, B.G. (1991). Supplier Development: A British Case Study. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 27 (1), 16-22.

Ghijssen, P., Semeijn, J., Ernstson, S. (2010). Supplier satisfaction and commitment: The role of influence strategies and supplier development. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 16 (1), 17-26.

Glock, C.H., Grosse, E.H., Ries, J.M. (2017). Decision support models for supplier development: Systematic literature review and research agenda. *International Journal of Production Economics*, 193, 798-812.

Hahn, C.K., Watts, C.A., Kim, K.Y. (1990). The Supplier Development Program: A Conceptual Model. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 26 (2), 2-7.

- Handfield, R.B., Krause, D.R., Scannell, T.V., Monczka, R.M. (2000). Avoid pitfalls in supplier development. *Sloan Management Review*, 40 (2), 37-49.
- Hines, P. (1994). *Creating World Class Suppliers: Unlocking Mutual Competitive Advantage*. London: Pitman Publishing.
- Humphreys, P.K., Li, W.L., Chan, L.Y. (2004). The impact of supplier development on buyer-supplier performance. *Omega*, 32 (2), 131-143.
- Kraljic, P. (1983). Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*, 61 (5), 109-117.
- Krause, D.R. (1997). Supplier development: current practices and outcomes. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 33 (2), 12-19.
- Krause, D.R. (1999). The antecedents of buying firms' efforts to improve suppliers. *Journal of Operations Management*, 17 (2), 205-224.
- Krause, D.R., Ellram, L.M. (1997). Success factors in supplier development. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 27 (1), 39-52.
- Krause, D.R., Handfield, R.B., Tyler, B.B. (2007). The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement. *Journal of Operations Management*, 25 (2), 528-545.
- Krause, D.R., Scannell, T.V., Calantone, R.J. (2000). A Structural Analysis of the Effectiveness of Buying Firms' Strategies to Improve Supplier Performance. *Decision Sciences*, 31 (1), 33-55.
- Krause, D.R., Terpend, R. (2015) Competition or cooperation? Promoting supplier performance with incentives under varying conditions of dependence. *Journal of Supply Chain Management*, 51 (4), 29-53.
- Krause, D.R., Wagner, S.M. (2009). Supplier development: communication approaches, activities and goals. *International Journal of Production Research*, 47 (12), 3161-3177.
- Leenders, M.R. (1966). Supplier development. *Journal of Purchasing*, 24, 47-62.
- Lohtia, R., Krapfel, R.E. (1994). The Impact of Transaction-specific Investments on Buyer-Seller Relationships. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 9 (19), 6-16.
- Maloni, M., Benton, W.C. (2000). Power influences in the supply chain. *Journal of Business Logistics*, 21 (1), 49-73.

- Modi, S.B., Mabert, V.A. (2007). Supplier development: improving supplier performance through knowledge transfer. *Journal of Operations Management*, 25 (1), 42–64.
- Mol, M.J. (2003). Purchasing's strategic relevance. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 9 (1), 43-50.
- Monczka, R.M., Morgan, J.P. (1992). Strategic Sourcing Management. *Purchasing*, 112 (11), 52-55.
- Monczka, R.M., Trent, R.J. (1991). Evolving sourcing strategies for the 1990s. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 21 (5), 4-12.
- Monczka, R.M., Trent, R.J., Callahan, T. (1993). Supply base strategies to maximize supplier performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 23 (4), 42-54.
- Nagati, H., Rebolledo, C. (2013). Supplier development efforts: the suppliers' point of view, *Industrial Marketing Management*, 42 (2), 180-188.
- Newman, R.G., Rhee, K.A. (1990). A case study of NUMMI and its suppliers. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 26 (4), 15–20.
- Patel, R., Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4. uppl., Lund: Studentlitteratur.
- Prahinski, C., Benton, W. (2004). Supplier evaluations: Communication strategies to improve supplier performance. *Journal of Operations Management*, 22 (1), 39-62.
- Ramsay, J. (2001). Purchasing's strategic irrelevance. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 7 (4), 257-263.
- Routroy, S., Pradhan, S.K. (2014). Benchmarking model of supplier development for an Indian gear manufacturing company. *Benchmarking: An International Journal*, 21 (2), 253-275.
- Sako, M. (2004). Supplier development at Honda, Nissan and Toyota: comparative case studies of organizational capability enhancement, *Industrial and Corporate Change*, 13 (2), 281-308.
- Sánchez-Rodríguez, C., Hemsworth, D., Martínez-Lorente, A. (2005). The effect of supplier development initiatives on purchasing performance: a structural model. *Supply Chain Management: An International Journal*, 10 (4), 289-301.
- Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., Simchi-Levi, E. (2008). *Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies and Case Studies*. 3. uppl. McGraw-Hill.

Wagner, S.M. (2006). Supplier development practices: an exploratory study. *European Journal of Marketing*, 40 (5/6), 554-571.

van Weele, A. J. (2014). *Purchasing & supply chain management: analysis, strategy, planning and practice*. 6. uppl., Andover: Cengage Learning.

Wong, A. (2000). Integrating supplier satisfaction with customer satisfaction. *Total Quality Management*, 11 (4-6), 427-432.

Västsvenska Handelskammaren (u.å.). *För ett västsvenskt näringsliv i världsklass*.

<https://www.vastsvenskahandelskammaren.se/om-oss/> [2018-05-11]

Bilaga - Intervjuguide

Nedan följer en summering över de frågeområden som diskuterats under genomförda intervjuer.

- Leverantörernas roll/vikten av leverantörerna för svenska fordonstillverkare.
- Hur svenska fordonstillverkare väljer vilka leverantörer de köper in från och vilka de ingår leverantörsutvecklingsarbete med.
- Valet mellan att byta eller utveckla en leverantör som underpresterar.
- Hur svenska fordonstillverkare arbetar med leverantörsutveckling, både i allmänhet och mer specifikt med avseende på de strategier som presenteras i teorikapitlet.
- Hur sättet som svenska fordonstillverkare arbetar med leverantörsutveckling varierar med olika typer av leverantörer och produkter som köps in.
- Konkreta exempel på hur svenska fordonstillverkare arbetar med leverantörsutveckling.
- Svenska fordonstillverkares rädsla för att deras konkurrenter ska kunna dra nytta av de satsningar som görs på en specifik leverantör.
- Beroendeförhållandet mellan svenska fordonstillverkare och deras leverantörer samt vad som påverkar detta beroendeförhållande.
- Hur produkterna som svenska fordonstillverkare köper in kan kategoriseras (med koppling till Kraljics inköpsportfölj).
- Förändringar över tid i sättet som svenska fordonstillverkare arbetar med leverantörsutveckling samt trender och faktorer som förväntas påverka relationen mellan fordonstillverkarna och deras leverantörer (även om vi aldrig valde att inkludera detta i den slutliga studien).