



EKONOMIHÖGSKOLAN

Lunds universitet

Företagsekonomiska institutionen
Magisterseminarium HT 2002

*Möjligheter för en
konkurrenskraftigare organisation
genom utveckling av inköpsprocess*

– En empirisk fallstudie av Pharmacia AB, Helsingborg

Författare

Simon Smrtnik
John Söderström
Mikael Voltaire

Handledare

Christer Kedström
Paul Jönsson

Sammanfattning

Titel: Möjligheter för en konkurrenskraftigare organisation genom utveckling av inköpsprocess - En empirisk fallstudie av Pharmacia AB, Helsingborg

Författare: Simon Smrtnik, John Söderström, Mikael Voltaire

Handledare: Christer Kedström och Paul Jönsson

Seminarium: Magisterseminarium med inriktning Strategic Management inom institutionen för Företagsekonomi vid Ekonomihögskolan Lund, den 31 januari 2003.

Nyckelord: läkemedelsindustri, möjligheter, inköpsprocess, inköpsstrategi, relationer

Problem: Omstruktureringen i läkemedelsbranschen har gett upphov till möjligheter att stärka konkurrenskraften genom utveckling av effektivare inköpsfunktion i en alltmer konkurrensintensiv marknad. Det leder till en mer prismedveten bransch, där ett ökat kostnads- och intäktsmedvetande kan ställs i relation till inköplitteratur som beskriver att läkemedelsbranschen traditionellt har en eftersatt inköpsfunktion.

Syfte: Vårt syfte med uppsatsen är att identifiera och analysera möjligheter med ett ökat medvetande för inköpsprocessens aktiviteter i ett läkemedelsföretag. Med möjligheter avser vi den potential som finns i inköpsprocessens aktiviteter att kunna öka eller bibehålla företagets konkurrenskraft.

Metod: Uppsatsen bygger på en kvalitativ fallstudie av läkemedelsföretaget Pharmacia AB i Helsingborg. Utifrån strategiteori, relationsteorier och inköpsmodeller analyseras fallstudien och det skapar därmed ett ramverk för hur inköpsprocessen är utvecklad samt tillvaratagen för valt fallföretag inom den konkurrensintensiva och mogna branschen som den karaktäriseras av. Därefter undersöks viktiga strategiska aspekter, vilka sedan ligger till grund för att identifiera möjligheterna i fallföretaget.

Slutsats: Läkemedelsindustrin har karaktäriserats som en marknad med höga marginaler och låg kostnadskontroll och har därigenom haft liten orsak att fokusera på kostnader och rationaliseringsmöjligheter. Det har emellertid förändrats med marknadens allt högre krav på lägre produktpriser tillsammans med ett allt mer intensivt konkurrenstryck, vilket medfört minskade marginaler för företagen. Det har ökat prismedvetenheten i fallföretaget och skapade ett behov av förändring av inköpsfunktionen, där vi fann att kontroll och effektivisering framstod som incitament till omstruktureringen av inköpsfunktionen på Pharmacia i Helsingborg. Resultatet av omstruktureringen har lett till en ökad medvetenhet för möjligheterna med en övergripande kontroll och uppföljning av aktiviteterna i inköpsprocessen till att skapa en konkurrenskraftigare organisation. De möjligheter vi har identifierat och analyserat är; kostnadseffektivitet, riskreducering, kvalitetsförbättring, reducerad utvecklingstid och genomflödestid, transparens och relationsutveckling.

Förord

Under höstterminen 2002 har föreliggande magisteruppsats genomförts vid företagsekonomiska institutionen på Ekonomihögskolan Lund. Perioden har sannerligen varit lärorik och givande. Vi är alla överens om att denna uppsats varit en erfarenhet både akademiskt och socialt. Vad beträffar uppsatsen utfall hade det inte blivit vad det är idag om vi inte hade fått assistans på vägen. Med det vill vi rikta ett varmt tack till våra kontaktpersoner på fallföretaget Pharmacia AB i Helsingborg; Johan Andersson, Anders Ahlin, Teresia Gustavsson, Greger Jonsson, Thomas Kron-Söderberg och Christer Wernrud. Vi vill dessutom tacka de personer som medverkade i de seminarier, som hölls i syfte att ge oss en ökad förståelse för inköp i läkemedelsbranschen; Claes Post, Lars Wilander, Maria Lassen, Joakim Lundqvist, Rickard Stankiewicz och Åsa Thelander som berikade vår kunskap om intervjumetodik. Avslutningsvis vill vi tacka våra handledare Christer Kedström och Paul Jönsson för vägledning och inspiration. Tack vare deras tillmötesgående och välvilja har det varit möjligt att genomföra uppsatsen.

Eventuella fel och brister kan endast belastas författarna till uppsatsen.

Lund, den 23 januari 2003

Simon Smrtnik

John Söderström

Mikael Voltaire

Innehållsförteckning

KAPITEL 1 - INLEDNING	1
1.1. BAKGRUND	1
1.1.1. <i>Drivkrafter och motiv till konsolidering i läkemedelsbranschen</i>	1
1.1.2. <i>Följderna och inverkan på kärnverksamheten</i>	2
1.2. PROBLEMATISERING	4
1.3. SYFTE	5
1.4. DISPOSITION AV UPPSATSEN	5
KAPITEL 2 - TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	7
2.1. TEORETISK REFERENSRAM	7
2.2. FÖRFARINGSSÄTT	8
2.2.1. <i>Studiens upplägg</i>	8
2.2.2. <i>Informationsinsamling</i>	9
2.2.3. <i>Förberedelser</i>	9
2.2.4. <i>Val av fallföretag</i>	10
2.2.5. <i>Intervjuer</i>	10
2.2.6. <i>Analysprocessen</i>	11
2.2.7. <i>Trovärdighet</i>	12
KAPITEL 3 – TEORETISK REFERENSRAM	13
3.1. TEORINS STRUKTURELLA UPPDELNING	13
3.2. STRATEGI	15
3.2.1. <i>Inköpsstrategier</i>	16
3.3. LEVERANTÖRER OCH RELATIONER	19
3.3.1. <i>Relationer och relationsutveckling</i>	20
3.4. INKÖSPROCESSEN	21
3.4.1. <i>Variabler som påverkar inköpsprocessen</i>	22
3.5. VÄRDEKEDJAN	23
3.6. TEMAN I INKÖSPROCESSEN	25
3.6.1. <i>Leverantörsstrategi</i>	25
3.6.2. <i>Kvalitet</i>	26
3.6.3. <i>Kostnader</i>	27
3.6.4. <i>Supply Chain Management</i>	29
3.6.5. <i>Outsourcing</i>	30
3.7. SAMMANFATTNING AV TEORIKAPITEL	31
KAPITEL 4 – FALLBESKRIVNING	32
4.1. FÖRETAGSBESKRIVNING	32
4.1.1. <i>Forskning</i>	33
4.1.2. <i>Pharmacia i Helsingborg</i>	33
4.2. MÅL OCH STRATEGIER	35
4.3. LEVERANTÖRSRELATIONER	35
4.4. INKÖPSVERKSAMHETEN	37
4.5. VÄRDEKEDJEPERSPEKTIV	39
4.6. INKÖPSVERKSAMHETEN IDAG	41
4.6.1. <i>Leverantörsstrategier</i>	43
4.6.2. <i>Kvalitet</i>	43
4.6.3. <i>Kostnader</i>	44
4.6.4. <i>Supply Chain</i>	45
4.6.5. <i>Outsourcing</i>	46
4.7. FRAMTID	47
4.7.1. <i>Trenden i läkemedelsbranschen</i>	47
4.7.2. <i>IT-lösningar</i>	47
KAPITEL 5 – ANALYS AV MÖJLIGHETER	48
5.1. INLEDANDE ORD	48
5.2. DRIVKRAFTER OCH MOTIV TILL FÖRÄNDRING AV INKÖSPROCESSEN	49

5.3. INKÖPSSTRATEGI.....	50
5.3.1. <i>Strategier för att organisera inköp</i>	50
5.3.2. <i>Implementering av vald strategi på operationell nivå</i>	54
5.4. LEVERANTÖRER OCH RELATIONER	54
5.4.1. <i>Pharmacias interna relationer</i>	54
5.4.2. <i>Relationer till leverantörer</i>	55
5.5. PHARMACIAS INKÖPSPROCESS.....	56
5.6. PHARMACIAS VÄRDEKEDJA.....	58
5.7. HUR FÖRETAGET ARBETAR MED SUPPLY CHAIN MANAGEMENT.....	60
5.8. OUTSOURCING	61
5.9. AVSLUTANDE ORD	62
KAPITEL 6 – AVSLUTANDE DISKUSSION	63
6.1. SLUTSATSER	63
6.2. STUDIENS BIDRAG OCH UPPSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING	66
6.3. SLUTLEDNING	66
REFERENSER.....	67
PUBLICERADE KÄLLOR/BÖCKER	67
MUNTliga KÄLLOR INTERVJUerna.....	69
ELEKTRONISKA KÄLLOR.....	69
BILAGA.....	70

Figurförteckning

Figur 1.1. *Samlade investeringskostnader för forskning och utveckling för läkemedelsindustrin*

Figur 1.2. *Schematisk struktur av inköpsprocessen*

Figur: 2.1. *Förenklad variant av det teoretiska ramverket*

Figur 2.2. *Modell som beskriver det tillvägagångssätt vi har valt att arbeta efter*

Figur 3.1. *Uppsatsens teoretiska ramverk och tankegång*

Figur 3.2. *Kraljics portföljmodell*

Figur 3.3. *Rekommenderade strategier vid olika styrkeförhållanden*

Figur 3.4. *Övergripande struktur av begrepp i inköpsprocessen*

Figur 3.5. *Värdesystemet*

Figur 3.6. *Värdekedjan*

Figur 4.1. *Pharmacias försäljningsutveckling*

Figur 4.2. *Pharmacias inköpsorganisation i Helsingborg*

Kapitel 1 - Inledning

En bakgrundsbeskrivning av ämnesområdet inleder kapitlet och en kortare presentation av uppsatsens disposition kommer att avsluta det. I kapitlet kommer även att beskrivas varför och vad som har lett till valet av fallföretag och ämnesområde. Vidare avhandlar avsnittet även viktiga punkter så som skrivelsens problemställning samt säkringsmetoder vid uppsatsens skrivande.

1.1. Bakgrund

Läkemedelsbranschen är strikt reglerad av både svenska och internationella myndigheter för att värna om patienternas säkerhet. Läkemedlen måste hålla en hög kvalitet med minimala biverkningar och de rigorösa krav som ställs på läkemedelsföretagens produkter regleras i Sverige av Läkemedelslagen (1992:859) samt granskas av läkemedelsverket som är en myndighet under socialdepartementet (www.mpa.se, 2002-11-14). Läkemedelsföretag som bland annat verkar på den amerikanska marknaden måste godkännas av FDA, det vill säga Food and Drug Administration, som är den amerikanska motsvarigheten till Läkemedelsverket (www.fda.gov, 2002-11-13).

Marknaden för läkemedelsindustrin värderades till 255 miljarder USD år 2001 (Croom & Giannakis, 2002), vilket kan jämföras med Sveriges BNP för 2001 på 219 miljarder USD (2 260 miljarder SEK enligt SCB 2001-12-19; årsgenomsnitt för valutakursen 2001 enligt riksbanken var 10,3 SEK för 1 USD). Under senaste decenniet har läkemedelsbranschen genomgått en drastisk omstrukturering och konsolidering, vilket medfört att läkemedelsföretagen utsatts för hårdare konkurrens, enligt Morgan (2001). Läkemedelsbranschen domineras idag av tio stora företag, som står för en stor del av omsättningen med 35 procent av omsättningen, varav det största företaget står för en marknadsandel på 7 procent (Croom & Giannakis, 2002).

1.1.1. Drivkrafter och motiv till konsolidering i läkemedelsbranschen

Med ökad konkurrens och större tryck från statliga myndigheter genom regleringar uppkommer behovet att skapa stordriftsfördelar (Morgan, 2001). Kraven har under 1990-talet medfört att flera stora aktörer inom läkemedelsbranschen har fusionerats (Morgan, 2001) och den senaste stora sammanslagningen i branschen är den pågående fusionen mellan Pfizer och Pharmacia (Wernrud, 2002). Eisenhardt (1998) menar att fusioner är ett led i att bemästra en komplex och ofta mycket dynamisk affärsmarknad och Morgan (2001) anser att sammanslagningar kan skapa synergieffekter, genom utnyttjande av etablerade distributionsnät. Vidare skriver Gulati et al. (2000) att sammanslagningar kan öka tillväxten. Det är en av de viktigaste företagsstrategierna för att stärka marknadspositionen, penetrera nya marknader, nå bättre struktur, begränsa konkurrenter, skaffa erfarenhetsfördelar etcetera (Gulati et al., 2000).

Den nya situationen har gjort att företag gått samman för att kunna omvärdera aktiviteter och reallokera sina resurser för att i allt högre grad koncentrera sig på kärnverksamheten. Därtill kommer det ökade kostnads- och intäktsmedvetandet som har gjort sig gällande i branschen (Groenewegen, 2001). Företagen vill bland annat, menar Post (2002), uppnå lägre kostnader genom att slå samman administrativa funktioner och produktionskapaciteter. Andra bakomliggande orsaker till fusionerna, är att företagen vill sprida risker genom att skaffa sig en bredare forskningsportfölj (Williamsson, 1999), eller att företag har en snedfördelning mellan patenteringslöptider och antalet nya potentiella produkter (Groenewegen, 2001).

1.1.2. Följderna och inverkan på kärnverksamheten

Branschen har på grund av snabb tillväxt kommit att spänna över en bredd av områden, vilket gör att företagen inte förmår hantera alla områden med samma djuplodande kunskap. Det har lett till en spinn-off effekt, det vill säga att småbolag har bildats vid sidan av de stora företagen. De stora och små läkemedelsföretagen samexisterar, där de små erbjuder de stora läkemedelsföretagen spetskompetens inom specifika discipliner liksom kompletterande tekniska lösningar. Något som de större bolagen inte förmår att hantera med samma djup (Stankiewicz, 2002). De mindre företagen anses kunna fungera som idégenerator, där de stora och betydligt mer kapitalstarka läkemedelsföretagens roll blir att fullfölja en mycket kostsam utvecklingsprocess i slutskedet (Stankiewicz, 2002).

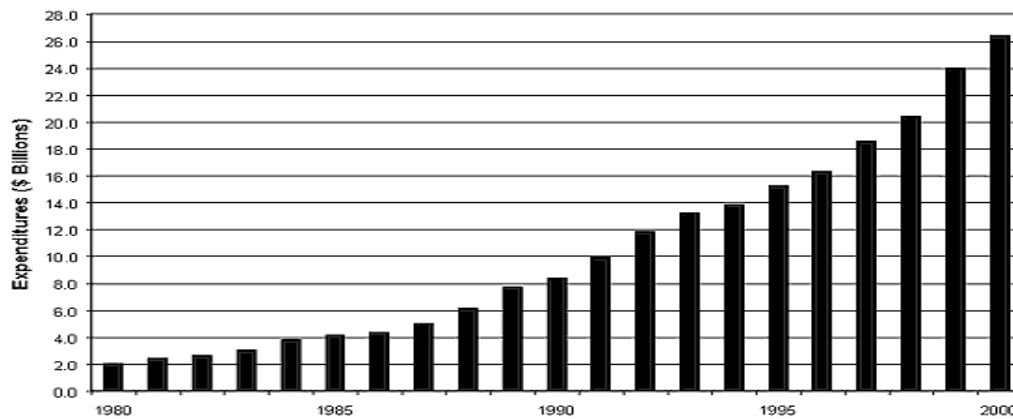
Kärnverksamheten i läkemedelsföretagen utgörs av forskning och utveckling och där innovationsförmågan är kritisk för utvecklandet och framställningen av nya läkemedel (Post, 2002). Inom de flesta marknader och branscher innebär kunskapsutvecklingen, enligt Eisenhardt (1998), nya förutsättningar för framgång. Humankapitalet kommer att vara en av företagets viktigaste strategiska resurser i framtiden. De traditionella konkurrensmedlen minskar i betydelse till förmån för humankapitalet. Det är bara människor som kan förverkliga visioner och skapa värde menar Eisenhardt (1998). För att företagen ska lyckas måste de arbeta aktivt med kunskapen genom att anpassa och utveckla organisationen utifrån marknadens krav. De företag som lyckas bäst på att utveckla och behålla kunskapen kommer att bli vinnarna (Eisenhardt et al., 1999). Det kan ställas i relation till att det finns en mängd osäkerheter gällande fusionernas dynamiska effekter, enligt Morgan (2001), som också ifrågasätter hur innovationsförmågan påverkas av fusionerna, eftersom konkurrensen på marknaden minskar genom att likartade aktörer slås samman. Morgan (2001) framhåller att det är en sakfråga som inte har utretts, eftersom det endast finns bristfällig dokumentation att tillgå. Post (2002) påpekar emellertid att innovationsprocesserna kan sägas ha hämmats av de stora sammanslagningarna.

Det har medfört att läkemedelsföretagen är försiktiga i värderingen av de potentiella synergieffekterna. Företagen har helt enkelt svårt att uppskatta resultatet av sammanslagningar. Andra effekter av fusioner är att projekt inom FoU kan försättas i viloläge, på grund av osäkerheter kring projektens framtida status, vilket medför att företagets personal kan känna sig omotiverade och att innovationsförmågan därigenom dämpas (Post, 2002).

Under 1990-talet registrerades och mottog marknaden 370 nya läkemedel enligt Pharmaceutical Research and Manufacturers of America (PhRMA), U.S., vilket var en stor uppgång från 1980-talet då 239 läkemedel registrerades. Drivkraften bakom det har varit stora framsteg i medicinsk teknologi och accelererad patenteringsprocess av nya läkemedel, där FDA och läkemedelsverket hanterar patentsökningar snabbare. Det räcker emellertid inte menar Post (2002). Det råder en avsaknad av potentiella substanser, vilket innebär att det inte kommer fram tillräckligt många nyregistrerade patent, för att på sikt kunna behålla lönsamheten i läkemedelsbranschen.

Samtidigt menar emellertid Stankiewicz (2002) att endast ett fåtal produkter är lönsamma i läkemedelsbranschen vilka därför får täcka kostnaderna för olönsamma läkemedel. Det resonemanget använder företagen i branschen som motiv till hög prissättning på patenterade produkter. Då konkurrensen är hård och endast ett fåtal produkter är lönsamma, ökar behovet för läkemedelsföretagen att påverka och leda innovationen, för att möta den snabba utvecklingstakten inom sektorn (Croom & Giannakis, 2002).

Utvecklandet av läkemedel är en mycket kostsam process (Groenewegen, 2001), vilket innebär att nya produkter måste levereras snabbare till marknaden och mer kostnadseffektivt (Groenewegen, 2001). En fördröjning av ”time-to-market”, vid lansering av läkemedelsprodukterna, påverkar dramatiskt intäkterna och försenar avbetalningen av utvecklingskostnaderna (Croom & Giannakis, 2002). Hur de samlade investeringskostnaderna för FoU har utvecklats inom läkemedelsbranschen sedan 1980 återges i figur 1.1. Vidare menar Groenewegen (2001) att företagen i högre grad måste vara proaktiva och interaktiva vid framställningen av nya läkemedel med sin omvärld genom utvecklingsfaserna och med processerna i värdekedjan.



Figur 1.1. Under 2000 utgjorde 265 miljarder SEK investeringar (Ernst & Young, 2001).

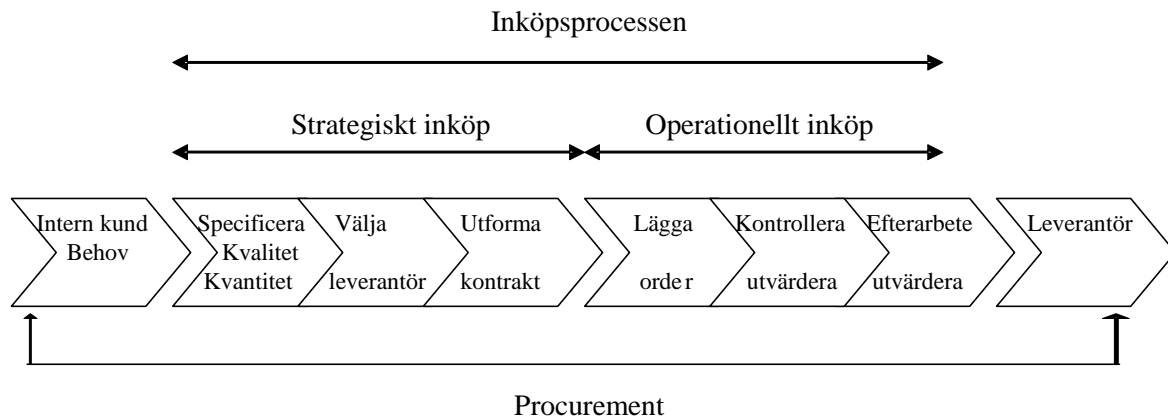
1.2. Problematisering

Läkemedelsindustrin är inne i en föränderlig period där förutsättningarna har ändrats. Nya företagskonstellationer ger nya möjligheter i en omstrukturerad bransch där företagen konsoliderar verksamheten. Ökad konkurrens och hårdare statliga regleringar kan hänföras till drivkrafterna, som har inverkat till att en omstrukturering har skett. Som ett led därav har läkemedelsföretagens kostnads- och intäktsmedvetande ökat, samtidigt som innovationsförmågan hämmats.

Den nya situation som läkemedelsbranschen befinner sig i uppdagar många intressanta sakfrågor och konsekvenser som skulle kunna studeras. Det skulle till exempel kunna vara hur innovationsförmågan påverkas av sammanslagningarna och därigenom hur företagets lönsamhet påverkas. Eller vilka motiv som är avgörande för fusionerna och på vilket sätt företagsledare värderar dem i samband med sammanslagningarna i en mer konkurrensutsatt läkemedelsbransch. Vilka konkurrensfördelar försöker företagen skapa sig och på vilket sätt gör de det, för att påverka sin strategiska ställning på marknaden? Finns det en strategisk koppling mellan inköpsprocesserna i läkemedelsföretagen och det sätt som inköpsstrategierna realiserar?

Vi känner emellertid att tiden inte skulle räcka till för att studera alla de konsekvenser som en konsolidering och omstrukturering av branschen har medfört. Vi tar inte heller hänsyn till några aktuella företagssammanslagningar. Vi finner det däremot intressant att studera de möjligheter som uppstått som en följd av omstruktureringen, eftersom dessa sannolikt kommer att påverka branschen påfallande framöver i en alltmer konkurrensintensiv marknad. Det leder, menar vi, till en mer prismedveten bransch och där ett ökat kostnads- och intäktsmedvetande utgör en intressant utgångspunkt för föreliggande magisteruppsats. Det kan ställas i relation till inköplitteratur såsom van Weele (2002) som emellertid beskriver att läkemedelsbranschen traditionellt har haft en eftersatt inköpsfunktion som inte har prioriterats i relation till motsvarande inom bilindustrin som varit ledande inom området. Därför ämnar vi att studera inköp inom läkemedelsindustrin och på så vis kunna undersöka och analysera möjligheter till att rationalisera verksamheten i ett led att skapa en kostnadseffektivare och konkurrenskraftigare organisation. Vi avgränsar oss till att endast behandla inköp som är relaterade till FoU och produktion i ett läkemedelsföretag i Öresundsregionen Medicon Valley, eftersom det är ett eftersatt forskningsområde.

Inköp innefattar en mängd aktiviteter, som är kopplade och som tillsammans bildar en inköpsprocess (se figur 1.2.). Processen innefattar således alla aktiviteter som stöder företagets resursförsörjning (van Weele, 2002). I figur 1.2. återges även begreppet procurement, som är något vidare i definitionen än inköpsprocesser, det innefattar alla aktiviteter som behövs för att externa resurser skall komma till brukarna från leverantörerna.



Figur 1.2. Schematisk struktur av inköpsprocessen (van Weele, 2002)

Ur ett strategiskt perspektiv finns det anledning att reflektera över vilka aktiviteter som är av central betydelse för inköpsprocessen. Vi avser att undersöka hur företaget ska kunna bli effektivare genom att påverka dem, men också för att förstå deras strategiska betydelse till att skapa en konkurrenskraftigare organisation genom en effektivare inköpsprocess.

Inköpsprocessen innefattas vidare i begreppet Supply Chain Management och många läkemedelsföretag har påbörjat någon form av effektivisering av försörjningskedjan, även om branschen historiskt har visat en stark tillväxt med höga marginaler (Harrington, 1999). En effektivisering av försörjningskedjan, ett ökat medvetande för marginalerna i branschen och en förändring av inköpsverksamheten väcker intresse för en närmare studie av vilka möjligheter ett läkemedelsföretag har att påverka och stärka sin ställning och funktion i nätverket.

1.3. Syfte

Syftet är att identifiera och analysera möjligheter med ett ökat medvetande för inköpsprocessens aktiviteter i ett läkemedelsföretag. Med möjligheter avser vi den potential som finns i inköpsprocessens aktiviteter att kunna öka eller bibehålla företagets konkurrenskraft.

1.4. Disposition av uppsatsen

Kapitel 1 ger en bakgrundsbeskrivning av läkemedelsindustrin och dess utveckling. I introduktionskapitlet redogör vi för läkemedelsindustrins olika bakomliggande drivkrafter samt motiv till det förändringstryck som nu uppstått i branschen. En övergripande bild ges av problemet som behandlas och ramarna för uppsatsen upprättas. Här återfinns också uppsatsens syfte samt problemställning.

Kapitel 2 behandlar metoden som använts för att uppnå uppsatsens syfte. Här behandlas de val som skett för att åskådliggöra problematiken och en grundlig genomgång görs av uppsatsens utvecklingsprocess. I kapitlet redogörs även för det allmänna tillvägagångssättet och läsaren ges författarnas bild av uppsatsens trovärdighet.

I *kapitel 3* presenteras ett flertal företagsekonomiska teorier och modeller, med utgångspunkt inom inköpsteoretiska områden, vilka kompletteras vidare med teorier inom dels det strategiska såväl som det relationsmässiga området i linje med att åstadkomma en heltäckande teoretisk referensram. Dessa ligger till grund för hela arbetet och kopplas samman med det empiriska materialet som behandlas i nästa kapitel.

Kapitel 4 redogör för de resultat som inhämtats i den empiriska studien. Kapitlet innehåller en grundlig genomgång av studiens fallföretag, där respondenterna får beskriva främst möjligheter med inköpsprocessen mot en konkurrenskraftigare organisation.

I *kapitel 5* kopplas teori ihop med empirin från fallföretaget. Härvid tar kapitlets grundstomme form för att belysa orsakerna som legat bakom förändringen av fallföretagets inköpsprocess. En helhetsbild av fallföretagets förutsättningar återges genom en analys av möjligheter till en konkurrenskraftigare organisation relaterade till det strategiska perspektivet, relationerna och inköpsprocessen.

Kapitel 6 sammanfattar vi uppsatsen och redogör för vår avslutande diskussion. Initialt presenterar vi våra slutsatser och rekapitulerar viktiga karaktäristika för utveckling och möjligheter för inköpsprocessen samt hur dessa är relaterade till en konkurrenskraftigare organisation. Under avsnittet kommer vi också att återanknyta till uppsatsens syfte. Avslutningsvis ger vi förslag till vidare studier.

Kapitel 2 - Tillvägagångssätt

Kapitlet beskriver tillvägagångssättet för att uppfylla syftet med uppsatsen samt diskuterar de val som gjordes. Kapitlet behandlar de avgränsningar som gjorts och avser vidare att förklara tillvägagångssätt och genomförande av uppsatsen för att möjliggöra kritisk läsning och granskning av arbetet. Likaså anser vi det viktigt att beskriva de kriterier utifrån vilka vi valt fallföretaget samt den referensram som används i arbetet.

2.1. Teoretisk referensram

Utvecklingen av inköpsprocessen inom läkemedelsindustrin är på frammarsch och visar tecken på stor utvecklingspotential i jämförelse med andra branscher som exempelvis bilbranschen, vilket van Weele (2002) vidare också beskrivit. Inköpsprocessen är ett relativt komplext fenomen och vi anser därför att det är nödvändigt att diskutera ett flertal teorier och modeller för att förstå möjligheter med ett ökat medvetande för inköpsprocessens aktiviteter. Många teorier och modeller bygger på det som van Weele (2002) lägger fram i boken ”Purchasing and Supply Chain Management”, eftersom den presenterar en redogörelse av inköpsprocessen och därtill relaterade begrepp. Ovanstående resonemang tillsammans med faktumet att läkemedelsbranschen präglas av hög förändringstakt har gjort att vi i vår strävan att förklara hur processen fungerar använt oss av bland annat Kraljics portföljvalsmodell (1983). Den ger en överblick över vilka inköpsstrategier och på vilket sätt de bör användas i olika fall för att skapa en konkurrenskraftigare organisation och därmed också direkt en anledning till varför ett företag kan behöva se över sina aktiviteter. Ett företag bör anpassa inköpsprocessen efter försörjningsrisk och vinstpåverkan (Kraljic, 1983).

Vi gör alltså antagandet att det ramverk (se figur 2.1), som vi skapar genom teorierna, ska lyfta fram hur ett ökat medvetande för inköpsfunktionens aktiviteter kan skapa en konkurrenskraftigare verksamhet. För det ändamålet har vi satt teorier och modeller kopplade till inköpsprocessen i fokus, vilka är till för att bilda fundamentet för att kunna förklara hur inköpsfunktionen fungerar inom läkemedelsföretagen. Här behandlas bland annat de bakomliggande faktorerna till företagets förändringsprocess av inköpsfunktionen.



Figur: 2.1 Förenklad variant av det teoretiska ramverket

En övergripande *strategi* (Porter, 1980) sammanfogar de tre ämnesområdena utifrån den teoretiska referensram vi skapat för uppsatsen (se figur 2.1.). Referensramen innefattas av två andra ämnesområden utöver *inköpsprocessen*, nämligen *leverantörer & relationer* och *inköpsstrategi*. Med leverantörer & relationer diskuteras inköpsprocessen utifrån relationer och ger en förklaring till vilka beroenden som skapas vid samarbeten mellan företag. Hur inköpsavdelningen agerar i kontakt med leverantörer och vilka beslut som där fattas styrs av en inköpsstrategi som i sin tur är en del av en övergripande företagsstrategi.

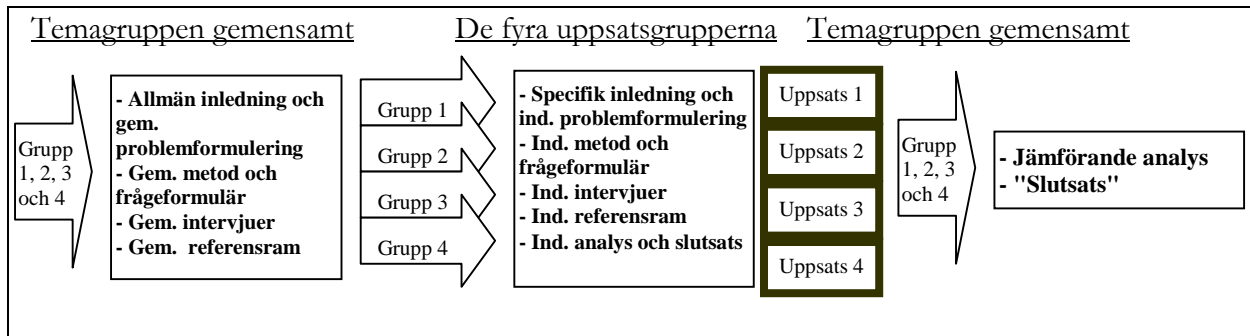
2.2. Förfaringsätt

Författargruppen till föreliggande uppsats har olika akademisk bakgrund med inslag av kemiteknik, maskinteknik, marknadsföring och psykologi utöver vår gemensamma inriktning inom Strategic Management på Ekonomihögskolan i Lund. Mångfalden är något som vi menar har varit positivt under uppsatsens utformning, eftersom att det sannolikt lett till flera infallsvinklar och utbyte av information på flera plan.

2.2.1. Studiens upplägg

Uppsatsen är genomförd som en del av en större undersökningsstudie sammansatt av fyra uppsatsgrupper om tre respektive två studenter. Studien genomfördes utifrån en kvalitativ metod genom intervjuer. Det för att kunna få en djupare förståelse för möjligheterna med inköpsprocessen och därför var inte ett formaliserat och strukturerat arbetssätt av intresse i enlighet med en kvantitativ metod. I studien ingick fyra fallföretag där de fyra uppsatsgrupperna enskilt ansvarade för utförda intervjuer på respektive fallföretag (se figur 2.2.). Den kvalitativa metoden som använts är semistrukturerade intervjuer för att kunna låta respondenterna tala fritt utan avbrott. Inför intervjuerna utvecklade vi åtskilliga frågor i ett intervjuunderlag (se bilaga 1) för att vara väl förberedda och för att skapa en så väl överensstämmande bild av inköpsprocessen som var möjligt. Avsikten vid uppsatsens början var att fånga upp de företeelser vi identifierat hos företagen i undersökningsstudien utifrån en jämförande analys av de fyra fallföretagen. En mer heltäckande bild av inköpsprocesser inom läkemedelsindustrin kan härigenom skapas. Tanken är att den jämförande analysen ska ske efter att var och en av uppsatsgrupperna presenterat sina respektive resultat.

För att möjliggöra en analys av insamlad empiri var avsikten att temagrupperna skulle använda sig av ett gemensamt ramverk för inledning, problemformulering, metod och teoretisk referensram. Därefter kunde varje uppsatsgrupp individuellt prägla de ingående avsnitten (se figur 2.2.). Efter detta specialiserade sig varje grupp enskilt inom något specifikt område som är av större intresse för uppsatsgruppen. I vårt fall har vi haft ett intresse av ett strategisk synsätt med möjligheten att kunna stärka konkurrenskraften.



Figur 2.2. Modellen beskriver det tillvägagångssätt som vi har valt att arbeta efter.

2.2.2. Informationsinsamling

Inledningsvis formulerades ett preliminärt syfte vilket i sin tur till stor del bestämde vad den teoretiska referensramen borde innehålla. Därefter började vi på olika sätt att samla in och studera relevant sekundärdata i form av litteratur och artiklar. Informationsinsamlingen av artiklar och rapporter söktes främst i databaser inom Lunds universitet. Inom områden som inköpsprocesser och Supply Chain Management finns det förhållandevis mycket litteratur. Datainsamling gällande den generella litteraturen för uppsatsen har således inte varit förknippade med alltför stora problem.Handledare har även bidragit i stor utsträckning till att vi har använt oss av relevant litteratur. Vad som däremot var svårare att få tag på var litteratur och artiklar som studerade den specifika kombinationen av inköpsprocesser och den farmaceutiska industrin. Det visar också hur utforskat område inköpsprocesser är inom läkemedelsindustrin.

2.2.3. Förberedelser

För att få en övergripande förståelse för inköp inom läkemedelsbranschen hölls sex informant intervjuer i form av seminarier med personer som var verksamma inom det studerade området. Syftet med dem var att förse oss med en större bakgrundskunskap om den farmaceutiska industrin och dess inköpsfunktion. Ett seminarium hölls också i syfte att förbättra vår intervjumetodik.

Följande personer inbjöds hålla seminarierna:

Post C., Professor vid Karolinska Institutet i Stockholm (2002-11-05)

Wilander L., Inköpschef, Gambro (2002-11-07)

Lassen M., Inköpschef, Active Biotech (2002-11-07)

Lundqvist J., Forskare, Astra Zeneca (2002-11-13)

Stankiewicz R., Professor vid Lunds universitet (2002-11-14)

Thelander Å., Doktorand vid Inst. för Service management i Helsingborg (2002-11-20)

2.2.4. Val av fallföretag

När fallföretagen valdes var utgångspunkten att undersökningsobjekten skulle bestå av a.) farmaceutiska företag verksamma i Öresundsregionen samt b.) vara verksamma i både FoU samt produktion.

- a. Med det menas att fallföretagen skulle ha en viktig del av sin verksamhet i det geografiska området. Vi förankrar kriteriet i det faktum att området omfattar en extraordinär potential inom just farmaceutisk industri. Konsultrapporter presenterar Öresundsregionen, eller ”Medicon Valley” som området ibland kallas, som ett område där den biomedicinska forskningen håller absolut världsklass. (www.mediconvalley.com, 2003-01-13). Tillgång till nyckelpersoner inom, ett geografiskt, begränsat område, som det innebär, är också en stor fördel vid det omfattande undersökningsarbetet.
- b. Vi antar att inköpsprocesserna inom FoU samt produktion skiljer sig åt i fråga om struktur med mera, därför finner vi det avgörande att täcka in både verksamheterna.

Undersökningsobjekten som alla lever upp till våra kriterier, består slutligen av:

- Astra Zeneca
- Ferring Läkemedel AB
- Novo Nordisk AS
- Pharmacia AB, Helsingborg

Vi valde Pharmacia AB i Helsingborg som vårt fallföretag, eftersom det är ett stort och etablerat företag i Medicon Valley samt att det bedrivs både forskning och utveckling kopplat till produktion lokalt i Skåne.

2.2.5. Intervjuer

När vi hade bestämt oss för Pharmacia AB i Helsingborg, togs en förberedande kontakt med Pharmacias informationsavdelning på Helsingborg. Vi skickade iväg ett inbjudningsbrev till tilltänkta respondenter angående att delta i uppsatsens undersökning och kontakt knöts några dagar senare med dessa personer via telefon för att avtala tidpunkt för intervjutillfälle. Inför intervjuerna läste vi in oss på fallföretaget samt allmänt om inköpsprocesser för att få en vidare förståelse inför genomförandet av intervjuerna. Detta är också något som förespråkats av Thelander (2002-11-20) som menar att en god förberedelse underlättar och ökar kvaliteten av intervjun.

I en kvalitativ intervju är det undersökningspersonen som ska föra samtalet (Holme & Solvang, 1997). Vi ägnade därför mycket arbete åt att färdigställa intervjuunderlaget och för att försöka reducera eventuella missförstånd. Vårt intervjuunderlag är uppbyggt utifrån så kallade tematiska ramar, vilket enligt Holme & Solvang (1997) underlättar för förståelse och uppfattning av frågorna hos respondenten.

Urvalet av respondenter bestämmer i vilken grad generaliseringar kan göras och i vilken mån det kan leda till mera fullständiga uppfattningar om det fenomen vi studerar (Holme & Solvang, 1997). Kriteriet för urvalet av respondenterna var att de hade positioner i fallföretaget vilka kan vara betydelsefulla för inköpsprocessen.

Det gjordes med avsikten att etablera en personlig mångfald med många infallsvinklar (Thelander, 2002). Vi är också medvetna om att respondenterna medvetet eller omedvetet kan tänkas ge en överdrivet positiv bild av Pharmacia.

Följande respondenter intervjuades på Pharmacia AB i Helsingborg: Johan Andersson (Inköpschef, intervju 2002-11-25), Tomas Kron-Södergren (Director Market Management, intervju 2002-11-28), Christer Wernrud (Forskningschef, intervju 2002-11-25), Greger Jonsson (Kvalitetschef, intervju 2002-11-28) och Theresia Gustafsson (Controller, intervju 2002-11-25). På förslag av Johan Andersson fick vi även möjlighet att intervju ansvarige för omkostnadsinköpen, Anders Ahlin (Inköp, intervju 2002-11-28). Det skall tilläggas att samtliga författare till uppsatsen var närvarande vid samtliga intervjuer och att samtliga intervjuer genomfördes enskilt med de olika respondenterna.

I en kvalitativ intervju ska respondenten ges utrymme att tala fritt och obehindrat (Thelander, 2002-11-20) vilket vi menar var fallet under våra intervjuer, eftersom intervjuerna utvecklades till samtal, där vi var noga med att inte avbryta respondenterna. Det medförde att vi anpassade våra frågor efterhand som intervjuerna förflöt och kunde på så sätt erhålla information som var relevant för vår studie. Med alltför informella samtal finns emellertid en risk att i stunden endast ta till sig det som vi förstår eller det som passar in i vår bild av uppsatsens ämne (Holme & Solvang, 1997). För att minska denna risk spelade vi in intervjuerna på Mini Disc och lagrade ljudfilerna på en CD, där vi med hjälp av dator med lätthet kunde hantera informationsbearbetningen samt skriva ut intervjuerna i full version på papper. På så sätt har vi kunnat gå tillbaka och kontrollera vad som verkligen sagts vid intervjutillfället. Den så kallade intervjuareffekten (Thelander, 2002) ska dock betonas i avseendet där vi är medvetna om att vårt förhållningssätt i viss mån har varit subjektivt eftersom det var ofrånkomligt att vi som författare påverkade respondenterna vid intervjutillfällena då vi är deltagare i processen. Vad beträffar användandet av citat från intervjutillfällena har dessa använts löpande i fallbeskrivningen för att skapa en mer levande redogörelse av fallföretaget. Dock har samtliga citat redigerats från talspråk.

2.2.6. Analysprocessen

Analysen utgår ifrån den teoretiska referensramen, som behandlar tidigare forskning kring inköpsprocesser, inköpsstrategier, leverantörsrelationer med mera, eftersom vår ambition var att skapa en djupare förståelse för inköpsprocessen inom läkemedelsindustrin. Det för att inköpsprocessen är ett relativt utforskat område inom läkemedelsindustrin.

Inledningsvis görs en övergripande undersökning av de bakomliggande motiven till förändringen av fallföretagets inköpsprocess. Därefter görs en jämförelse mellan det teoretiska ramverket och den information som respondenterna lämnat om inköpsprocessen i Pharmacia för att identifiera likheter och skillnader i syfte att bilda en uppfattning om hur våra observationer kan relateras till möjligheter som uppkommit i samband med förändringsarbetet med inköpsprocessen.

Avslutningsvis lyfts analytiska resonemang och tankegångar fram och sammanfattas till slutsatser. Under slutsatserna följer också en diskussion om vilka möjligheter vi funnit samt hur dessa kan leda till en konkurrenskraftigare organisation för fallföretaget genom förändringsarbetet med inköpsprocessen.

2.2.7. Trovärdighet

Validitet beror på om frågeställningen är klart formulerad och huruvida man faktiskt mäter det som eftersöks. Vi har därför försökt att använda ett kritiskt förhållningssätt till det empiriska materialet. Det visar också på hur viktig anknytningen mellan det fastställda teoretiska ramverket och den empiriska datainsamlingen är för att uppsatsens syfte och problemställning ska kunna uppfyllas samt behandlas i tillräcklig utsträckning (Holme & Solvang, 1997).

Inför intervjuerna fick vi skriva på sekretessavtal, där vi förband oss till att endast redogöra för sådana uppgifter om fallföretaget som godkänts av Pharmacia AB. Det visade sig emellertid att i stort sätt all den information som delgavs stod oss fritt att disponera, däremot tilläts vi inte att i en del sammanhang ange numeriska värden som framkommit under intervjuerna. I de aktuella fallen fick vi tillåtelse att istället återge proportioner i den mån det varit möjligt.

Vår sammanställda beskrivning av Pharmacia vad beträffar marknadsandelar, koncernens organisation och FoU samt produktområden baseras främst på Pharmacias egna officiella företagsbeskrivning på deras hemsida och i årsredovisningar samt i broschyrer, men bygger även till viss del på respondenternas beskrivningar. Det övriga och därmed huvuddelen av det sammanställda empiriska underlaget grundar sig helt och hållet på respondenternas redogörelser. Genomgång av det sammanställda materialet, från respektive intervju, skedde genom att respondenterna fick skicka skriftliga kommentarer på den text, som skickats till dem genom e-post. Kommentarer lades in i texten och sändes åter till Pharmacia, där de berörda läste igenom vår samlade bild av företaget.

Deras synpunkter framfördes till Ahlin, som själv var en av respondenterna, och som bad oss via samtal på telefon korrigera vissa missvisande tolkningar som uppstått i integrationen av det fragmenterade materialet. Telefonsamtalen fungerade också som kompletterande intervjuer där en mer nyanserad bild växte fram av det studerade fenomenet. Bristen är emellertid att det finns risk att materialet vinklades enligt någon outtalad uppfattning som Pharmacia försöker förmedla. Risken för detta är dock liten eftersom vi i efterhand har gått tillbaka och spelat upp aktuella sekvenser från de upptagna ljudfilerna. Korrigeringarna ökade vidare graden av validitet då våra egna värderingar och tolkningar hade smugit sig in i den integrerade sammanställningen, något som är ofrånkomligt enligt Holme & Solvang (1997). Således menar vi att det presenterade materialet återger en så riktigt beskrivning av inköpsprocessen som varit möjligt för oss att förmedla på ett objektivt sätt. Avslutningsvis vill vi säga att det vore orealistiskt av oss att tro, att vi kan ge en uttömmande beskrivning av det studerade fenomenet, inköpsprocessen.

Kapitel 3 – Teoretisk referensram

I teorikapitlet kommer vi att redogöra för grunddragen inom inköpsrelaterad teori. Härigenom introduceras de teoretiska verktyg kring strategi samt relationer och leverantörer kopplade till inköpsprocessen. Vidare kommer vi att presentera övergripande teoretiska avsnitt som värdekedjan och inköpsstrategier samt på vilket sätt det påverkar inköpsprocessen.

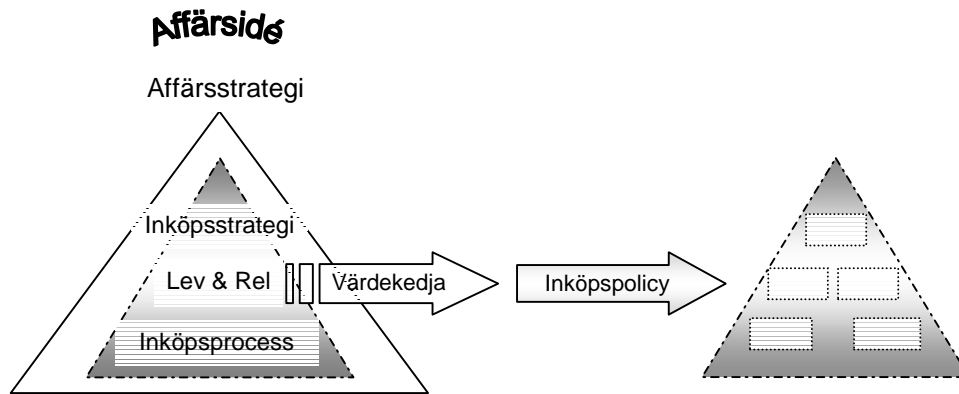
3.1. Teorins strukturella uppdelning

Uppsatsens teoretiska referensram baseras på figur 3.1. Figuren syftar till att ge en mer övergripande bild av hur de olika teorierna, modellerna och begreppen hänger samman. Vår avsikt är att inkludera ett antal inköpsrelaterade aspekter som vi anser är av vikt att behandla i uppsatsens teoretiska avsnitt. Referensramen baseras på tre centrala ämnesområden, vilka alla övergripande kommer att användas som analysverktyg. Det för att anknyta till uppsatsens syfte samt problemställning att identifiera och analysera möjligheter med ett ökat medvetande för inköpsprocessens aktiviteter i ett läkemedelsföretag.

De centrala ämnesområdena är *inköpsstrategi*, *leverantörer & relationer* samt *inköpsprocess*. Ytterst står den övergripande affärsstrategin som utgör fundamentet och omfattar de olika ämnesområdena. Affärsstrategin påverkar inköpsstrategin vilken tillsammans med leverantörer och relationer samt inköpsprocessen påverkar utformningen av värdekedjan. Med inköpsstrategi avser vi att behandla vad inköpsfunktionen har för avsikt att göra och varför det sker. För att företaget ska kunna kommunicera med sina leverantörer krävs en relation av något slag, vilket är det andra ämnesområdet. Relationerna har inverkan på utvecklingen av inköpsstrukturen samt inköpsprocessen och vi ser leverantörsrelationen som kopplingen mellan inköpsprocessen och den inköpsstrategi som företaget implementerar. Slutligen beskrivs hur inköpsprocessen avses att generellt fungera.

Inköspolicyn är relaterad till den övergripande affärsstrategin och fungerar vägledande vid valmöjligheter i olika beslutssituationer samt är beroende av ett antal teman vilka alla innefattas i de tre centrala ämnesområdena. Uppsatsen behandlar fem teman vilka är leverantörsstrategi (LS), kvalitet (K), kostnader (Ko), Supply Chain (SC) samt outsourcing (Out).

Inköp och val av leverantörer framstår som en mycket avgörande faktor och kombination för långsiktig framgång på grund av läkemedelsindustrins speciella egenskaper i form av hårda regleringar (www.manufacturing.net, 2002-11-19). Kvalitet är en viktig aspekt inom läkemedelsindustrin under dessa hårda regleringar. Kostnadsbegreppet är av vikt och som står i relation till företagets lönsamhet. Begreppet Supply Chain Management introducerar ett bredare synsätt och behandlar teoretiska aspekter från en detaljerad och fokuserad nivå till ett mer övergripande och omfattande teoretiskt plan. Begreppet outsourcing har med sin starka koppling till företagets övergripande strategiska beslut en relation och påverkan på inköpsstrategier.



Figur 3.1¹. Uppsatsens teoretiska ramverk och tankegång

Vårt angreppssätt är centrerat utifrån de tre tidigare nämnda områdena *inköpsstrategi*, *leverantörer & relationer* och *inköpsprocess*. Tankegången med figur 3.1 är att inköpsstrategi svarar på frågorna *vad* och *varför*, leverantörer och relationer svarar på frågan *var* samt inköpsprocessen svarar på *hur* det sker. Utöver dessa huvudområden tillkommer ett antal andra kompletterande och teoretiska aspekter som inte nödvändigtvis är inköpsrelaterade, men som påverkar inköpsverksamheten inom en organisation. De bidrar som analysverktyg till att och undersöka vilka möjligheter som existerar och som kan skapas genom ett ökat medvetande för inköpsprocessens aktiviteter. Detta har vidare inneburit förändringar inom inköp och inköpsprocessen med avseende på läkemedelbranschen. Som figur 3.1 visar påverkas inköpsprocessen av faktorer som kan vara, mer eller mindre utanför företagets direkta kontroll. De kan utgöra störningar som formar en inköpsprocess olik den som utarbetats på strategisk nivå. Vidare kan störningarna i motsatt riktning påverka utformningen av inköpsprocessen samt dess inverkan på supply chain. Leverantörer och relationer visar sig därför i sammanhanget vara av betydelse för att skapa en helhetsbild i kontexten. De teoretiska aspekterna ligger vidare till grund för en analys av möjligheterna mot en konkurrenskraftigare organisation kopplade till inköpsprocessen och fallföretaget.

Den teoretiska referensramen är uppbyggd efter teorier, modeller och begrepp som delar av tidigare forskning belyst inom området. Då det inte bedrivits någon bredare forskning inom området för inköpsverksamhet i den farmaceutiska industrin har vi valt en referensram som bygger på generella modeller och som i stora delar inte är branschspecifika. Det innebär att referensramen även kan användas inom andra industrier. Vi är medvetna om att det finns ytterligare forskning inom området för inköpsverksamhet i allmänhet, men vi anser att den valda referensramen ger oss ett verktyg för att uppnå det tidigare nämnda syftet.

¹ Figuren är utvecklad i diskussion med Christer Kedström och Paul Jönsson

3.2. Strategi

Grant (2002) skriver följande om strategiskt ledarskap:

”If strategic management is all about managing the enterprise to achieve superior performance, then the essence of strategic management is to identify the sources of profit available to the business enterprise, and to formulate and implement strategies that exploit these sources of profit.”

Vad definierar då en strategi som kan driva företaget mot överlägsen framgång?

Strategi har beskrivits som en process där personer på ledningsnivå utvärderar externa möjligheter samt interna styrkor och resurser för att bestämma mål och medel för att uppnå de målen. Det görs vanligen genom en tre- eller femårsplan. Strategi kan utvecklas ur ett affärsenhetsperspektiv och är då beroende av två relaterade aspekter. Den första aspekten är på vilket sätt en affärsenhet väljer att konkurrera inom företagets bransch (Porter, 1980) för att uppnå sina mål. Det kan antingen ske genom en låg kostnad eller genom differentiering. Den andra aspekten är företagets mål, vilken ofta delas upp i tre kategorier; *build*, *hold* och *harvest* (Shank & Govindarajan, 1993).

Build innebär att företaget har målsättningen att öka sin marknadsandel och utsätter sig för en större osäkerhet. Faktorer som tillverkningsprocess, produktteknologi, leverantörsrelationer ändras snabbt och är svåröversägbare eftersom företaget befinner sig på en snabbt växande marknad. Med *build* som mål blir ofta följden att affärsenheten till en början går med förlust eftersom intäkterna inte kan täcka upp kostnaderna för den nya satsningen och företaget blir mer beroende av externa aktörer såsom leverantörer vid den snabbt expanderande verksamheten. Strategin är typiskt för företag med en liten marknadsandel i en snabbväxande bransch, exempelvis bioteknisk industri (Shank & Govindarajan, 1993). Målet med *hold* är att försvara företagets marknadsandel och dess konkurrensfördelar. Kostnaderna matchas relativt väl med utgifterna. Framförallt finner vi företag med stor marknadsandel i en snabbväxande bransch inom den här kategorin. Den tredje kategorin, *harvest*, innebär att målet är att maximera de kortsiktiga inkomsterna oavsett om det går ut över marknadsandelarna. Inom den här kategorin återfinns företag som har stora marknadsandelar i branscher med avtagande tillväxt (Shank & Govindarajan, 1993).

När företagets omgivning framstår som osäker blir strategisk planering speciellt viktig. Omvänt gäller att en stabil företagsomgivning skapar en översiktlig strategisk planering. Av det följer att strategisk planering ges större utrymme i företag med *build-strategi* än i företag med *harvest-strategi* (Shank & Govindarajan, 1993).

Konkurrensfördel uppnås genom antingen låg kostnad eller differentiering. Lågkostnadsstrategin fokuserar på att uppnå en lägre kostnad än konkurrenterna. Det kan uppnås genom exempelvis skalekonomi i produktionen, hård kostnads kontroll, och kostnadsminimering vad beträffar områden som forskning och utveckling samt reklam (Grant, 2002). Inköpen kommer att påverkas för ett företag med en uttalad lågkostnadsstrategi, eftersom pris och kostnader hamnar i fokus (van Weele, 2002).

Differentieringsstrategin fokuserar istället på att skapa en unik produktlösning ur kundens perspektiv. För att uppnå detta kan företag fokusera på att skapa och bygga märkeslojalitet, överlägsen kundservice, produktdesign och teknologi (Shank & Govindarajan, 1993). Det blir därmed viktigt för inköpsavdelningen att skapa ett nära samarbete till leverantörerna samt att underhålla och utveckla relationen.

Samarbetet kan omfatta process- och produktförbättringar, kvalitetskontroll, ledtidskortning och informationsutbyte. Viktigt är att det finns en direktkontakt mellan leverantören och användaren, vilket samtidigt visar prov på varför en inköpsavdelning ofta kan uppfattas som ett störande inslag i leverantör – kund relationen (van Weele, 2002).

På vilket sätt företaget väljer att konkurrera på marknaden återspeglas i om det erbjuder differentierade produkter eller produkter till lågt pris. Beroende på valet påverkar företaget hur kostnader behandlas och därför hamnar kostnader förenade med inköpsfunktionen naturligt i fokus. En inköpsstrategi vägleder i det avseendet vad inköpsfunktionen utför och varför. Inköpsstrategier utgör ett av de tre teoretiska ämnesområdena för uppsatsen och är tillika av stor betydelse för att belysa utvecklingen av inköpsprocessen samt möjligheterna med den. Vi avser utkristallisera inköpsstrategins betydelse och att visa relationen till det övergripande strategiska perspektivet, som utgör fundamentet för uppsatsen och som kopplar samman alla de tre teoretiska ämnesområdena i uppsatsen.

3.2.1. Inköpsstrategier

Konkurrenssituationen har förändrats under den senaste tioårsperioden, vilket har medfört att företagen har tvingats att förändra den långsiktiga strategin från total tillväxt till tillväxt inom selektiva områden och med en större fokusering på kärnverksamheten. Det har medfört att inköpsstrategierna har förändrats för att företagen skall ha en kostnadseffektiv verksamhet och för att de ska kunna fokusera på kärnverksamheten. Det kan ses genom de inköpsfunktionerna företagen väljer (van Weele, 2002):

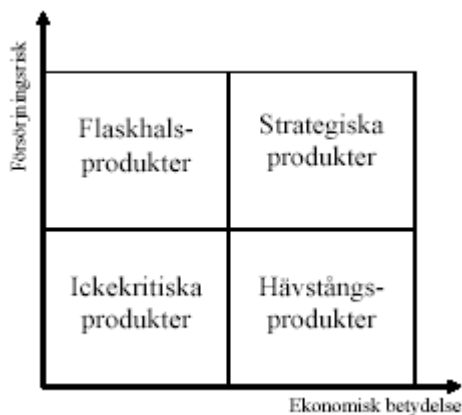
- *Kontraktering* – Bygger på kostnader och avgör om företaget skall tillverka själv eller om företaget skall kontraktera ut delar av verksamhetsområdet. Oftast är det mer kostnadseffektivt att kontraktera ut vissa områden som inte är kärnverksamhet till andra än att själva tillverka det.
- *Att köpa färdiga produkter istället för komponenter* – Det är många gånger kostnadseffektivare att investera i färdiga produkter än att investera i komponenter som företaget själv monterar ihop, då många lågkostnadsländer har mycket lägre lönekostnader än till exempel företag i Skandinavien.
- *Totala leveranser* – Företagen investerar hela funktioner, det vill säga att leverantören tar även hand om kringfunktioner av produkten. Exempel på detta är att leverantören tar hand om all installation inklusive säkerhet och övervakning av produkten.
- *Teknisk utveckling* – En del teknologier utvecklas så fort att stora företag inte kan följa med och därför är det mer kostnadseffektivt att låta någon annan ta hand om detta. Ett exempel på det är spin-off företag inom läkemedelsbranschen.

Inköpsstrategierna påverkar således den leverantörsstruktur som företaget bygger upp i sitt nätverk för att säkra kontinuerliga leveranser och hur riskhanteringen med leverantörsbortfall behandlas. För att tränga djupare ner i försörjningsrisk och det ekonomiska värdet en leverantörs produkter har för ett företags verksamhet, kommer vi att presentera Kraljics portföljmodell (1983), som beskriver hur inköp kan diversifieras.

Det är inom inköpsteori arbetet finner sin utgångspunkt. Inköpsteori kan sägas ha två inriktningar där den första, som är den mest väldokumenterade inriktningen, handlar om vilka strategier företaget ska använda för att organisera sina inköp och hur man ska differentiera de olika produkterna. Den andra inriktningen handlar om hur att gå till väga när man väl har differentierat, det vill säga hur implementera de strategier eller operationer företaget valt ut (Kraljic, 1983). Föreliggande uppsats kommer primärt att behandla den första inriktningen.

En inköpsmodell som har presenterats är Kraljics (1983) portföljmodell. Den är en mall för skapandet av en försörjningsstrategi, men de frågeställningar Kraljic (1983) främst blivit uppmärksammas för är de om hur man skall skilja ut sina försörjningsprodukter från varandra och vilka inköpsstrategier som skall användas för de olika produktsorterna.

Kraljic (1983) nämner i sin artikel två kritiska faktorer för inköpsförfarandet, ekonomisk betydelse och försörjningsrisk. Ekonomisk betydelse kan antingen betyda produktens kostnad eller värdet den tillför företaget. Försörjningsrisk ska förstås som ett mått både på hur lättillgänglig produkten är på marknaden och hur avgörande den är för produktionen. Av de två faktorerna bildas en matris, ur vilken man kan differentiera fyra olika produkttyper (se figur 3.2).



Figur 3.2. Kraljics (1983) matris definierar inköpsstrategin för en produkt som en kombination av dess ekonomiska betydelse och dess försörjningsrisk.

Strategiska produkter

Strategiska produkter är de produkter som är mest kritiska för företagets framgång. För dessa produkter är det viktigast att etablera ett nära samarbete med leverantörerna. Om det inte är möjligt anser Kraljic (1983) att företaget ska överväga att tillverka produkten själv. Som underlag för de besluten krävs detaljerad information och prognoser som sträcker sig över lång tid. Här sker också beslutsfattandet på högsta nivå.

Flaskhalsprodukter

Flaskhalsprodukter är på ett sätt lika viktiga som de strategiska produkterna. Eftersom dessa produkter inte kostar lika mycket att köpa in spelar priset mindre roll för inköpen. Det gör att företaget kan koncentrera sig på leveranssäkerhet mer ensidigt. Att försäkra sig om ett kontinuerligt inflöde av produkten är centralt. Det krävs nästan lika omfattande beslutsunderlag som för kritiska produkter, men beslut kan generellt tas på en lägre nivå.

Hävstångsprodukter

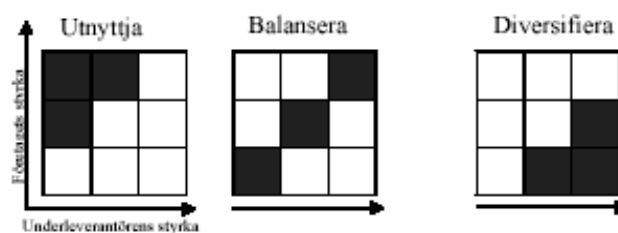
För hävstångsprodukter spelar priset störst roll. Företaget skall försöka pressa priset, till exempel genom att köpa stora volymer eller spela ut leverantörer mot varandra. Beslutsunderlaget för sådana produktinköp behöver inte vara lika omfattande, framför allt behöver det inte täcka en lika lång tidsperiod. Beslut om inköp av hävstångsprodukter kan tas av inköpsavdelningen.

Icke-kritiska produkter

För inköp av icke-kritiska produkter gäller regeln ”minsta möjliga ansträngning”. Här spelar varken pris eller försörjningsrisk särskilt stor roll. Det man koncentrerar sig på är istället administrationsomkostnaderna. Vad företagen strävar efter är att förenkla inköpsproceduren så mycket som möjligt, eftersom det är den som genererar störst kostnader. Beslut om inköp av sådana här varor kan normalt tas på individuell nivå. Något som däremot bör tas på högre nivå är beslut om hanteringsprocedurer för dessa produkter.

Identifiering av leverantörsförhållanden

Efter att inköpen diversifierats skall företaget enligt Kraljic (1983) göra en analys av styrkeförhållandet mellan det egna företaget och leverantören. Faktorer som spelar in är orderns storlek i förhållande till leverantörens kapacitet, leverantörens genomsnittliga kapacitetsutnyttjande (om det är högt blir risken för flaskhalsar hög), leverantörens vinstmarginal och hur ensam leverantören är om att tillverka produkten, och om den är det, hurvida produkten går att ersätta. Ur dessa faktorer kan sedan styrkeförhållandet mellan företaget och dess leverantörer klassificeras och en strategi härledas. I relationer där företaget är starkare än leverantörer kan en utnyttjandestrategi användas och för leverantörer, som har ett liknande styrkeförhållande, bör en balansstrategi tillämpas. Strategin som används för leverantörer företaget är i beroendeställning till kallas diversifieringsstrategi. Hur de strategierna skall praktiseras illustreras av figur 3.3.



Företagspolicy			
Volym	Sprid	Behåll eller ändra försiktigt	Centralisera
Pris	Pressa för reduktion	Ta vara på möjligheter	Håll låg profil
Kontraktstäckning	Enskilda köp	Mix mellan enskilda köp/kontrakt	Försäkra om försörjning genom kontrakt
Ny underleverantörer	Håll kontakten	Utvalda försäljare	Sök kraftigt
Lager	Håll lågt	Använd som buffert	Fyll
Egen produktion	Reducera eller starta ej	Bestäm selektivt	Bygg upp eller starta
Utbyte	Håll kontakten	Fullfölj möjligheterna	Sök aktivt
Värdeskapande	Upprätthåll underleverantör	Genomför selektivt	Börja eget program
Logistik	Minimera kostnader	Optimera selektivt	Säkra om tillräckligt lager

Figur 3.3. Rekommenderade strategier vid olika styrkeförhållanden.

Matrisen i figur 3.3 har fått stort genomslag och återfinns i många artiklar som behandlar inköpsprocedurer. Bland dem som har följt upp Kraljics (1983) arbeten och vidareutvecklat dem finner vi van Weele (2002), som behandlar möjligheten att röra sig mellan de olika segmenten i Kraljics (1983) matris.

Företag försöker att påverka sina egna produkter och leverantörer för att få sina inköp i rätt segment. Vilket segment som anses vara det rätta varierar naturligtvis, men generellt vill bolag ha sina inköp i hävstångs- eller möjligtvis det strategiska segmentet. För att ge sina inköp dessa förutsättningar används en mängd olika metoder (van Weele & Gelderman, 2002).

För att påverka produkter i flaskhalssegmentet, vilket anses vara det minst önskvärda segmentet eftersom det genererar stora kostnader i förhållande till dess värde, försöker företagen standardisera och förenkla slutprodukterna. Det för att öka ordervolym och antalet möjliga leverantörer och därigenom föra över dem till hävstångs- eller det ickekritiska segmentet (van Weele & Gelderman, 2002).

Ickekritiska produkter vill företagen också standardisera. Om inte produkterna går att standardisera bör man standardisera upphandlingsförfarandet. Hävstångsprodukter generera sällan problem men det finns fall, då det är möjligt och även kostnadseffektivt att integrera försörjningskedjan. I sådana fall flyttas produkten upp till det strategiska segmentet. Det kan också finnas fall där man vill avbryta ett strategiskt partnerskap och försöka få inköpet till att bli av hävstångskaraktär. Det görs genom att leta upp andra leverantörer och förenkla sina produkter (van Weele & Gelderman, 2002).

Hitintills har vi endast diskuterat möjligheterna till hur ett företag kan agera för att optimera sin leverantörsstruktur för att hålla den interna företagsprocessen aktiv. Det kommer att påverka och forma inköpsfunktionens interna och externa arbete, eftersom företaget bland annat utgör en integrerad del i ett nätverk. Med inköpsstrategier har vi försökt belysa det och centralt för inköpsavdelningens agerande är relationer till utomstående aktörer och vilka kan underlätta en smidig interaktion. Relationer till leverantörer utgör uppsatsens andra ämnesområde och de kan vara allt ifrån mycket ytliga till att mynna ut i djupa samarbeten.

3.3. Leverantörer och relationer

Leverantörer och relationer är något som omgärdar dels företagets inköpsprocess (van Weele, 2002), men även företagets inköpsstrategi och utvecklingsarbete. Det här arbetet karaktäriseras av externa såväl som interna kopplingar. Med kopplingar avses interaktioner som binder ihop funktioner genom aktiviteter, resurser och aktörer (Ford et al, 1998).

Det har skett en förändring från det traditionellt statiska förhållandet mellan leverantör och kund till ett mer dynamiskt samarbete med stark betoning på flexibilitet och integration. De interorganisatoriska relationerna är bland annat ett resultat av utvecklingen inom informations- och kommunikationsteknologin tillsammans med en ökad medvetenhet för leverantörernas betydelse, deras påverkan samt behov för den fortsatta utvecklingen (Gummesson, 1998).

Trenden inom den farmaceutiska industrin är en alltmer uttalad fokusering på kärnprodukter och kärnkompetenser. Den vertikala integrationen framstår som viktig för att kunna kontrollera känsliga delar av utvecklingsprocessen, vilket samtidigt skapar ett ökat beroende av externa leverantörer i takt med den nya fokuseringen.

Historiskt sett har relationen med leverantören inte varit speciellt prioriterad, men dagens globala ekonomi med Just-In-Time (JIT) samt en större värdefokusering har gjort att inköpsavdelningar tvingats till att omvärdera sin inställning (www.poms.org, 2002-11-21). En ökad medvetenhet om leverantörernas inverkan på värdekedjan har förändrat perspektivet på inköp och inköpsavdelningen i strävan efter att öka produktvärdet (van Weele, 2002). Det lägger därför grunden till varför relationer i anslutning till leverantör – kundkontakten i följande avsnitt, eftersom vi menar att det är en viktig aspekt av hur interaktionen mellan kund och leverantör ska kunna fungera smidigt.

3.3.1. Relationer och relationsutveckling

Kotler (2000) och van Weele (2002) menar att relationer är en viktig aspekt för att inblandade parter ska kunna uppfyllas. Även Quinn et al., (2000) betonar vikten av relationer och anser att det inte är tillvägagångssättet som är det viktigaste vad beträffar relationer, utan det är interaktionen. Mellan företag eller funktioner inom ett företag som samverkar förekommer det alltid ett gränssnitt, det vill säga kontaktytan mellan funktionerna, som i vissa relationer medför ett intensivt utbyte av information och nära samverkan inom produktion. I nära och intensiva situationer kan det uppstå friktion vilket verkar negativt på relationsutvecklingen. Det är i sådana situationer och i viktiga relationer som företaget måste engagera sig på allvar för att utvecklingen och utbytet ska fungera friktionsfritt (Gummesson, 1998).

Problematiken med affärsrelationer, som blir mycket personliga, är att om någon byts ut i organisationen, kan det ge följder för affärsrelationens framtid. I en sådan situation finns det risk för att mycket av den tillit som byggs upp mellan aktörerna går förlorad. Det kan förhindras genom att låta en ny person gå parallellt med den avgående individen och på så sätt formas den nya individen in i relationen. Den förändringen påverkar relationerna antingen positivt eller negativt. Det beror helt på hur aktörerna uppfattar varandra och situationen (Morgan & Hunt, 1994). Om individerna har byggt upp en lojalitet och tillit till varandra, sker hanteringen av kritiska situationer på ett smidigare sätt (Wilson, 1995) samt att överföringen av tacit kunskap underlättas (Kale et al., 2000).

Den sociala processen mellan företagen är betydelsefull för skapandet av tillit, eftersom affärsuppbyggnader kännetecknas av osäkerhet samtidigt som det inte finns möjlighet att genom formaliserade avtal täcka alla de frågor som kan tänkas dyka upp. De informella förbindelserna, som tar lång tid att bygga upp, skapar en trygghet (Gadde & Håkansson, 1998). En god relation medför till en större förståelse och därmed även mindre problem, vid förseningar och fel leveranser av varor (Gummesson, 1998).

Det finns även ett maktförhållande mellan köpare och säljare (Porter, 1980). Om leverantören är starkare än köparen då leverantören säljer en unik produkt, som köparen inte kan köpa från någon annan leverantör, kan leverantören höja priset utan att förlora kunden. Förhållandet kan också vara åt andra hållet om kunden köper stora volymer av standardiserade produkter och produktens kvalitet är inte av betydelse, kan köparen tvinga ned priset och låta leverantörer konkurrera mot varandra (Porter, 1980). Företag har oftast flera leverantörer och om en relation utvecklas väl, ökar sannolikheten att handeln mellan företagen ökar. Relationer skapar närhet, tillgång till information om framtida behov samt utgör kanaler som nyheter sprids genom (Hammarkvist et al., 1993). Samarbeten som pågår under en längre tid utvecklar djup kunskap om varandras förmågor och metoder samt om hur de kan på ett effektivt sätt utnyttja dessa.

Det utvecklas också rutiner mellan företagen som blir kostnadseffektiva vid hanteringen av produkter, dock gäller det att finna en god balans mellan kostnadseffektiva rutiner och standardiserade rutiner.

På vilket plan samarbetet läggs i nätverket mellan leverantör och kund samt hur det utvecklas, anser vi med utgångspunkt av ovanstående redogörelse således vara betydelsefullt. Vi menar att inköpsstrategier sätter det fysiska handlingsutrymmet för inköpsfunktionen och att relationer och leverantörsstruktur påverkar hur interaktionen mellan leverantör och kund gestaltas och verkar i inköpsprocessen. Inköpsprocessen utgör det tredje och avslutande ämnesområdet för uppsatsen och är kärnan i det teoretiska ramverket.

3.4. Inköpsprocessen

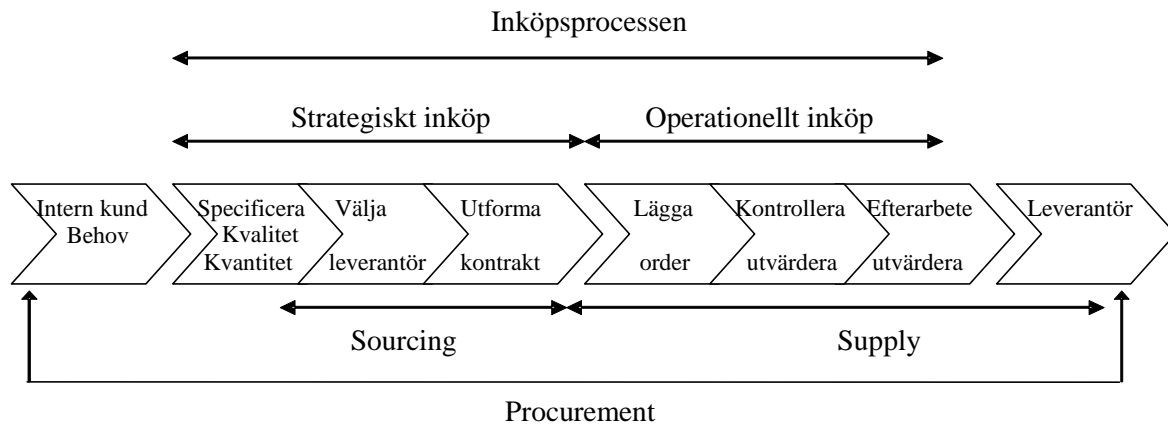
I redogörelsen av inköpsprocessen beskrivs den generiska modellen samt vilka möjligheter och medel som kan stå inköpsfunktionen till buds för att bedriva en effektiv inköpsorganisation.

van Weele (2002) definierar inköpsprocessen enligt:

”obtaining from external sources all goods, services, capabilities and knowledge which are necessary for running, maintaining and managing the company’s primary and support activities at the most favourable conditions”

Inköpsprocessen är alltså en process av aktiviteter för definition av behov, specificering av kvalitet och kvantitet, val av leverantör, orderläggning, kontroll och evaluering enligt figur 3.4. Inköpsprocessen innefattar däremot inte aktiviteter såsom ansvar för behovsplanering, inspektioner, inventeringar och kvalitets kontroller, men för att inköpsprocessen ska fungera effektivt fordras ett nära samarbete mellan inköpsfunktionen och de funktioner som har hand om dessa andra aktiviteter i företaget (van Weele, 2002).

Inköpsprocessen kan delas upp i strategiska och operationella inköp (se figur 3.4). Den strategiska delen av inköpet behandlar hur specificering och kvalitet ska inverka på inköpet, vilka leverantörer som står till buds på marknaden och hur kontrakt utformas. Det operationella inköpet består däremot av aktiviteter som orderläggning, kontroll och utvärdering (van Weele, 2002). Procurement (se figur 3.4) är ett vidare begrepp och omfattar alla de aktiviteter som krävs för att få en produkt från en leverantör till den slutgiltiga destinationen i företaget. Dessutom kan nämnas att begreppet supply täcker inköp, mottagning och lagring och sourcing innebär att lokalisera supply, garantera kontinuitet och kartlägga alternativa källor (van Weele, 2002).



Figur 3.4. Övergripande struktur av begrepp i inköpsprocessen, (van Weele, 2002)

3.4.1. Variabler som påverkar inköpsprocessen

Ett flertal variabler påverkar inköpsbesluten i ett företag. Alla parter inblandade i själva inköpsbeslutet kommer att försöka påverka samt influera inköpsprocessen (van Weele, 2002). I en organisation existerar ofta tydliga motsättningar vad gäller frågan om vad som ska köpas in. Exempelvis kan forskaren på ett läkemedelsföretag ha andra preferenser vad gäller önskemål om inköp är de preferenser inköparen har. Vidare har marknadens karaktär stor betydelse för inköpsens komplexitet. En leverantör på en marknad, karakteriserad av monopol eller oligopol, kan skapa en beroendesituation för sina kunder eftersom fri konkurrens inte existerar, vilket gör att leverantören själv relativt fritt bestämmer priset på produkten. (van Weele, 2002)

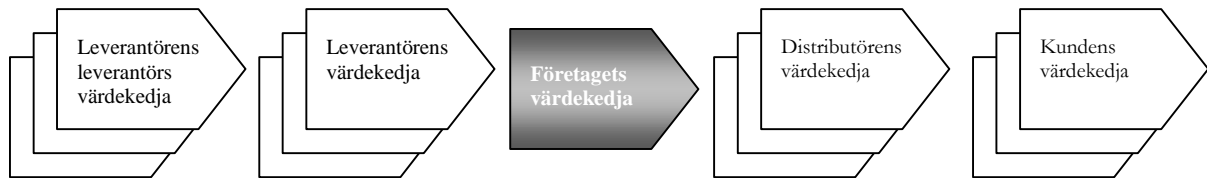
Beslutsfattandet kan vara centraliserat eller decentraliserat och är beroende av produktens komplexitet. Produkter vilka karakteriseras som teknologiskt enkla kräver inte någon efterservice och därför skapar de låg produktkomplexitet och är därför ofta decentralt styrda. Produkter med hög produktkomplexitet skapar däremot ofta behov av en central styrning, eftersom en sammanvägning av flera faktorer behöver göras på central nivå av kvalificerade inköpare (van Weele, 2002).

Andra faktorer som inverkar på beslutnivån ligger i den osäkerhet som beslutet antas ge upphov till. För investeringar på lång sikt, över ett visst belopp eller av strategisk karaktär anses osäkerheten och känsligheten för företaget oftast vara högre. Vidare kan även investeringens inverkan på det finansiella resultatet eller på organisationen ha stor betydelse för nivå i organisationen hierarkin som fattar beslutet (van Weele, 2002).

Utformningen av inköpsaktiviteterna har en påverkan på övriga funktioner i företagets interna process genom att de inverkar på försörjningsrisken och fastställer den ekonomiska betydelsen med olika leverantörer. Inköpsstrategier och policys är vägledande vid valmöjligheter i olika beslutssituationer vilka tillsammans med leverantörsrelationer och inköpsprocessen inverkar på utformningen av värdekedjan. Genom presentationen av värdekedjan försöker vi åskådliggöra betydelsen av aktiviteter på företagsnivå och mellan olika företag samt deras inbördes relation kopplat till inköp, där relationen med inköpsprocessen fungerar som ett led i en större kedja av aktiviteter.

3.5. Värdekedjan

För att kunna analysera källorna till ett företags konkurrenskraft, krävs det att företaget har ett systematiskt sätt att undersöka alla aktiviteter som företaget presterar. Det är dessutom viktigt att analysera hur aktiviteterna påverkar varandra.

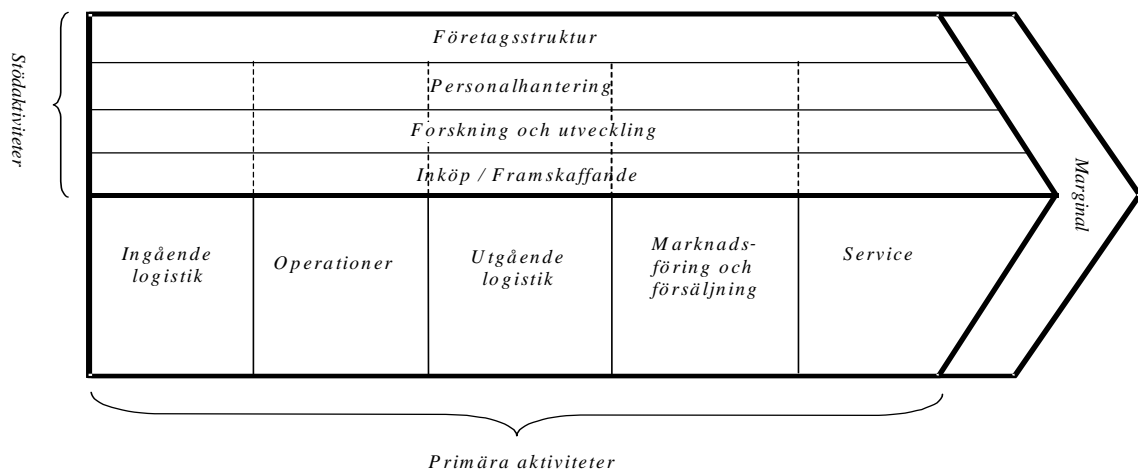


Figur 3.5. Värdesystemet Porter (1985)

Ett sätt att kunna göra det på är att använda sig av värdekedjan. Värdekedjan delar upp företagets relevanta strategiska aktiviteter, för att på ett överskådligt sätt kunna förstå tillkomsten av företagets kostnader och differentiering. Ett företags värdekedja omges av ett värdesystem med ett flertal aktiviteter, se figur 3.5. Att stärka eller bibehålla ett företags konkurrenskraft beror inte enbart på att förstå företagets egen värdekedja, utan beror också på hur företagets värdekedja passar in i ett värdesystem (Porter, 1985).

Företagets värdekedja

Alla företag är en samling av aktiviteter som är gjorda för att kunna designa och producera, förstå marknaden och värna om sina tjänster eller produkter. Företag inom likartade branscher har oftast liknande värdekedjor, vilka dock har skillnader konkurrenter emellan. Skillnaden mellan konkurrenters värdekedjor är en av nyckelfaktorerna till konkurrenskraften (Porter, 1985).



Figur 3.6. Värdekedjan (Porter, 1985)

Figur 3.6 visar en allmän värdekedja som består av nio stycken värdeaktiviteter samt en marginal. Tillsammans utgör de det totala värdet. Värdeaktiviteterna är byggstenarna som företaget använder sig av för att skapa en produkt som har ett värde för kunden. Marginalen är skillnaden mellan det totala värdet och kostnaderna för värdeaktiviteterna (Porter, 1985).

Värdeaktiviteterna delas vidare in i primära aktiviteter och stödaktiviteter. De primära aktiviteterna är direkt relaterade till det fysiska skapandet av produkten/tjänsten, medan stödaktiviteterna, som namnet antyder, är till för att stödja de primära aktiviteterna. De streckade linjerna som delar upp stödaktiviteterna visar dels att stödaktiviteterna direkt kan stödja de primära aktiviteterna, dels så visar de att hela kedjan kan stödjas. För att undersöka företagets konkurrenskraft är det viktigt att definiera företagets värdekedja. Genom att utgå från den allmänna värdekedjan kan företaget sedan identifiera sina specifika värdeaktiviteter (Porter, 1985).

Kopplingar inom värdekedjan

Värdeaktiviteter är relaterade till varandra genom kopplingar inom värdekedjan. Kopplingarna kan ses som förhållandet mellan hur en värdeaktivitet är genomförd samt kostnaden eller genomförandet av en annan aktivitet. Kopplingar kan leda till konkurrensfördelar på två olika sätt, genom optimering samt koordination (Porter, 1985). De tydligaste kopplingarna är de mellan stödaktiviteter och primära aktiviteter.

Även om kopplingar inom värdekedjan är avgörande för företagets försprång gentemot dess konkurrenter är de ofta obestämda och icke definierade. Identifiering av kopplingar är en process där man undersöker på vilket sätt varje aktivitet påverkar eller påverkas av andra. Utnyttjande av kopplingar innefattar ofta ett väl fungerande informationsutbyte. Det innebär att informationssystem och kommunikationsutbyte är en förutsättning för företaget i dess strävan efter att etablera en konkurrenskraftigare organisation (Porter, 1985). Ett ordentligt utnyttjande av kopplingar inom företaget kräver ofta integration mellan avdelningarna inom en annars konventionell organisation. Styrning av kopplingar är ofta en mer komplex uppgift organisationsmässigt än själva styrningen av värdeaktiviteterna. Även om styrning och identifiering av företagets kopplingar är en svår uppgift så är effekterna av väl utvecklade kopplingar stora för företaget. Genom väl utvecklade och bra fungerande kopplingar läggs ofta grunden för ett långvarigt övertag mot konkurrenterna (Porter, 1985).

Vertikala kopplingar

Kopplingar existerar inte enbart inom ett företags värdekedja utan även mellan ett företags kedja och värdekedjan hos leverantörer och vice versa. Den typen av kopplingar kan betecknas som vertikala kopplingar och kan liknas vid de kopplingar som finns inom värdekedjan. Det kan åskådliggöras genom på vilket sätt en leverantörsaktivitet är genomförd samt hur den i sin tur påverkar kostnaden eller genomförandet av en aktivitet inom företaget. Även de vertikala kopplingarna, mellan till exempel leverantör och aktivitet inom företaget, påverkar och ger möjligheter för företaget att förbättra sin konkurrenssituation (Porter, 1985). Ofta sker detta enligt ett så kallat win-win koncept där bägge parter tjänar på optimeringen och koordinationen av företagets förbättrade kopplingar med sina leverantörer. De vertikala kopplingarna är beroende av ett informationsutbyte vilket är en av anledningarna till varför moderna informationssystem skapar många nya möjligheter för företagen.

På vilket sätt ett företag kan stärka eller bibehålla företagets konkurrenskraft beror bland annat på, som vi tidigare har nämnt, hur väl värdekedjan passar in i ett värdesystem i företaget, där inköpsprocessen har en inverkan på den lönsamhet företaget uppvisar. För att kunna få en djupare förståelse för vilka produkter och leverantörer som är av strategisk respektive operativ betydelse för inköpsprocessen kommer en rad teoretiska begrepp att presenteras under följande avsnitt.

3.6. Teman i inköpsprocessen

Vi avser att presentera olika begrepp för att få en djupare förståelse för inköpsprocessen och de möjligheter som står funktionen till buds att effektivisera verksamheten och stärka eller bibehålla konkurrenskraften. Begreppet inköpsprocess omges av ett antal teman, som vi har valt, och som vi menar stödjer och utvecklar det teoretiska resonemanget för uppsatsen. Områden för vilka vi i tur och ordning kommer att redogöra för är: leverantörsstrategi, kvalitet, kostnader, Supply Chain Management och outsourcing.

3.6.1. Leverantörsstrategi

Läkemedelsindustrins speciella egenskaper i form av hårda regleringar, behov av snabba leveranser, hemlighetsmakeri och kvalitetsberoende gör inköp och val av leverantörer till en mycket avgörande faktor och kombination för långsiktig framgång (www.manufacturing.net, 2002-11-19).

Valet av leverantör har stor genomslagskraft och stor påverkan på olika nivåer i företaget. Urvalet bör därför ske utifrån en rad olika kriterier. En typisk sammansättning av kriterier kan vara pris, leveranssäkerhet, produktkvalitet och service. Rangordningen liksom betydelsen av kriterierna varierar mellan de olika produkterna man köper in vilket kan göra processen mycket komplex. Det faktum att en del av dessa kriterier är svåra att mäta skapar en svår och riskabel process (van Weele, 2002).

Single sourcing och Co-makership

Inom många industrier tenderar antalet leverantörer att minska. Konsekvensen av det blir ofta vad som brukar kallas för *single sourcing*. Begreppet syftar på att köparen knyter till sig endast en leverantör av den aktuella produkten eller produktgruppen och i gengäld skapar ett djupare samarbete och mer långsiktig relation (van Weele, 2002).

Samarbetet och relationen kan resultera i en rad positiva effekter. Genom att tillverkare och leverantör arbetar närmare varandra kommer det att uppstå situationer där utbyte av idéer och kompetenser leder till både kvalitetsförbättringar och kostnadsreduceringar. Tillverkaren riskerar emellertid att tappa kontakten med övriga leverantörsmarknaden eftersom vederbörande konsekvent och målinriktat koncentrerar sig på endast en samarbetspartner. Konsekvenserna av en alltför stor distansering till övriga leverantörer kan resultera i att företaget förlorar ny och omdanande teknologi. Likaså kan nya leverantörers intåg på marknaden omedvetet ignoreras, vilket kan leda till att företaget går miste om leverantörer som skulle kunna tillgodose ett behov bättre och till lägre kostnad än den aktuella samarbetspartnern.

Med ett fördjupat och välutvecklat samarbete blir det även svårare och mer kostnadskrävande för parterna att bryta sig ur projektet eller relationen. Både leverantör och tillverkare har spenderat dyrbar tid under projektets gång samtidigt som det eventuellt också har förekommit gemensamma investeringar. (van Weele, 2002).

En vidareutveckling av konceptet *single sourcing* brukar benämnas *co-makership* och innebär att tillverkare samt leverantör samarbetar under speciella former. I den här typen av samarbete har leverantören tilldelats en större och mycket betydande roll i tillverkarens verksamhet än vad som annars förekommer. Liknande projekt är utav strategisk betydelse och kan sträcka sig över flera år. Samarbetet kan ta sig uttryck i gemensamma val av design och råvarumaterial, allt för att skraddarsy produkten efter parternas befintliga resurser och processer. *Co-makership* är dock inte en snabbutvecklad samarbetsform utan en relation som växer fram allt eftersom parterna bygger upp förtroende för varandra och respektive verksamhet. En sådan utveckling kan kräva en formeringsperiod på flera år att åstadkomma (van Weele, 2002).

Genom en väl anpassad integrering av försörjningskedjan med god interaktion med leverantören kan kvaliteten ökas, eftersom leverantören sannolikt då har förståelse för kundens åtaganden och önskemål vad beträffar kvalitet vilket underlättar samarbetet. Kvalitet är vidare ett synnerligen viktig aspekt inom läkemedelsindustrin som är mycket hårt reglerad och kontrollerad av myndigheter just ur det hänseendet (www.mpa.se, 2002-11-14). Vi vill därför lyfta fram betydelsen av kvalitet i följande avsnitt.

3.6.2. Kvalitet

Kvalitetssäkring är ett viktigt kriterium vid val av leverantör för att företaget ska kunna fullfölja sina egna åtaganden och policys vad beträffar kvalitet. Frågan som aktualiseras är vilka garantier ett företag har att dess leverantör kan upprätthålla en viss kvalitetsnivå. För att komma tillrätta med det kan företagen införa ett kvalitetssäkringssystem för att upprätthålla en viss specificerad standard för företagets processer (van Weele, 2002).

Vad är då kvalitet? Enligt van Weele (2002) definierar företaget IBM det koncist enligt:

“Quality is the degree in which customer requirements are met. We speak of a quality product or quality service when both supplier and customer agree on requirements and these requirements are met.”

Med andra ord ställer kvalitet krav som är relaterade till en produkts tekniska egenskaper, användarvänlighet och underhåll med mera. Att upprätthålla dessa kvalitetskrav är förenat med kostnader och vilka Juran & Gryna (1970) har klassificerat i fyra huvudtyper:

- *Förebyggande kostnader* - Kostnader som är relaterade till att förhindra felaktig kvalitet såsom implementering och kontroll av kvalitetssystemet.
- *Inspekteringskostnader* - för att minimera konsekvenser av fel
- *Interna kostnadsfel (spillkostnader och förluster)* - Uppstår som ett resultat av misstag och som upptäcks i tid innan produkten levereras till kunden och åtgärdas.
- *Externa kostnadsfel* - beror av fel som upptäcks av kunden.

Enligt ett totalt kvalitetstänkande, TQM (Total Quality Management) borde varje individ i företagsorganisationen ansvara för sina handlingar för att säkerställa kvalitetskraven, eftersom de flesta kvalitetsproblem startar långt innan felet upptäcks i en delprocess i företaget (Shank & Govindarajan, 1993). Enligt Deming (1982) sker de flesta kvalitetsfel (85 procent) på en systematisk nivå, som står under kontroll av ledningen, och vilka kan hänföras till svåra exekveringsmetoder, köp av dåliga insatsvaror, undermåligt underhåll av maskiner, dålig arbetsmiljö etcetera.

Med TQM försöker man emellertid bygga in kvaliteten i inputen istället för att inspektera kvaliteten i outputen. Fel ska upptäckas och åtgärdas vid ursprungskällan. Istället för att ha en inspektionsfunktion för att lokalisera felen, ska varje individ vara sin egen inspektör och göra rätt från början (Shank & Govindarajan, 1993).

Traditionell strategiteori säger att om ett företag handlar från flera olika leverantörer kan det vända sin köpkraft gentemot dem och pressa priserna genom den interna konkurrens som uppstår sinsemellan leverantörerna. Problemet är att kvalitetskontrollen försvåras i processen då leverantörerna blir många, eftersom det blir svårare att upptäcka och lokalisera källan till felet. Enligt TQM är val av leverantör mer beroende av kvalitet och pålitlighet i leveranser än endast leverantörspriset. Utvecklandet av långsiktiga relationer med en leverantör betalar av sig genom både högre kvalitet och lägre pris över tiden. Det beror på två orsaker. 1) Företaget ser leverantören som en integrerad del av sin verksamhet och har både tid och motivation att arbeta med leverantörens process vad beträffar kvalitet. 2) En leverantör vars specifika kundbeställningar utgör en betydande del av verksamheten är själv motiverad att producera varor åt den akutella kunden enligt exakta specifikationer och arbetar aktivt med sin kund för att förbättra kvaliteten (Shank & Govindarajan, 1993). En viktig roll vid implementering av TQM förbehålls inköpsavdelningen enligt van Weele (2002) som också beskriver att samarbete emellan avdelningar i ett företag är betydelsefullt i dessa sammanhang.

Leverantörsstrategi och kvalitetskrav har en inverkan på vilket sätt ett företag kan stärka eller bibehålla företagets konkurrenskraft, eftersom strategin bestämmer vilken leverantör företaget bör välja vid valmöjligheter i inköpsituationen och där företaget måste uppfylla sina åtaganden beträffande kvalitet. Vid valmöjligheterna väger företaget även in de kostnader som de är förenade med och som därför står i relation till företagets lönsamhet. För att erhålla en god lönsamhet krävs att företaget antingen tar ut goda marginaler genom att bedriva en differentieringsstrategi eller att företaget bedriver en lågkostnadsstrategi med en kostnadseffektiv verksamhet. Oberoende av vilken strategisk utgångspunkt företaget väljer har företaget intresse av att hålla nere kostnaderna. Vi vill lyfta fram det och visa på att det finns en utvecklingspotential relaterat till inköpsprocessen och dess anknytning till leverantörer och relationer genom följande avsnitt om kostnader.

3.6.3. Kostnader

Inköp förknippas med direkta och indirekta kostnader (Gadde & Håkansson, 1998). Det gör att inköparen måste ta hänsyn till båda typerna av kostnader vid inköpsbeslut. De direkta kostnaderna består till största delen av inköpspriset medan de indirekta kostnaderna består av så kallade transaktionskostnader (Lambert & Stock, 1993). Williamsson (1999) definierar transaktionskostnader som sök-, informations-, förhandlings-, besluts-, leverans- och juridiska kostnader, det vill säga kostnader utöver de direkta produktionskostnaderna. Vad beträffar transaktionskostnaderna utgörs de till exempel av kostnader för förfrågningar, beställningar och betalningar.

Traditionellt har köpprocessen förknippats med en mängd olika dokument från orderbekräftelse till faktura, som har skickats mellan olika företag samt inom företagets olika avdelningar. Den proceduren medför stora kostnader för företagen och medför samtidigt en större påverkan vid köp av produkter med ett lågt ekonomiskt värde då det relativa värdet av produkten blir lägre än hanteringskostnaden (Lambert & Stock, 1993). Inom många företag rör sig cirka 80 procent av alla inköp av varor för mindre än 5 000 kronor. En undersökning gjord av McKinsey & Co beräknar kostnaden för ett köp ligger inom spannet 500 till 1 000 kronor (www.mckinsey.com, 2002-11-14).

Transaktionskostnader kan också förklaras som den resursförbrukning som uppstår då komplexa kontrakt ska utformas och verkställas. Kostnaderna varierar beroende på beslutsfattarnas egenskaper och på marknadens karaktär. De är förknippade med beslutsfattarnas begränsade rationalitet, opportunist och osäkerhetshandling vid utformningen och uppföljningen av kontrakt. Motsvarande kostnader finns också vid transaktioner inom en hierarki (Andersson, 2001).

Transaktionskostnader bestäms av (1) värdet av alternativa användningsområden för tillgångar, resurser och färdigheter som behövs för transaktionen, (2) till vilken grad osäkerhet stör transaktionen och (3) hur ofta avtal upprättas för en viss transaktion (Knutsson, 2000). Eftersom människor eftersträvar ett rationellt beteende men endast uppnår begränsad rationalitet på grund av fysiologiska och språkmässiga begränsningar blir val av institution, företag, för den ekonomiska aktiviteten intressant (Andersson, 2001).

Andra stora kostnader vid inköp utgörs av kommunikationsarbetet mellan det köpande företaget och leverantören. Det finns studier gjorda av Håkansson & Wootz (1975) där det framgår att kommunikationsaktiviteter tar närmare två tredjedelar av inköparens totala arbetstid och att cirka 20 procent av den totala arbetstiden går åt till att kommunicera med leverantörer (Gadde & Håkansson, 1998). Det gäller till en stor del för inköp av indirekt material, eftersom inköp av indirekt material karaktäriseras av ett mycket stort informationsutbyte, framförallt i avseende på beställningar och betalningar. Exempel på det är information om tider, volymer, leveranssätt, formella regler och rutiner etcetera (Gadde & Håkansson, 1998). Genom ett nära samarbete med leverantörer kan företagen utveckla system för att effektivisera informationsbytet och därmed reducera de kostnaderna.

Något som också ökar kostnaderna för ett företag är så kallade vilda inköp, det vill säga inköp som ligger utanför gällande ramavtal. Det är oftast förbrukningsvaror som köps in genom vilda inköp, och eftersom ett företags omsättning utgör till en förhållandevis stor del av kostnader för förbrukningsvaror så får de vilda inköpen betydelse för företagets totala inköpskostnader (Lambert & Stock, 1993). Att vilda inköp förekommer beror på att förbrukningsvaror ofta är lågt prioriterade inom inköpsorganisationen och att det brister i kommunikationen. Kommuniceras inte information om nya ramavtal ut i organisationen kan det medföra att personal handlar utanför ramavtal utan att själva vara medvetna om det (Lambert & Stock, 1993).

Inköpsfunktionen har möjligheter att påverka olika kostnadsslag genom vägledning av inköpsstrategier i inköpsprocessen och har därigenom en inverkan på företagets kostnadsbild. I tidigare avsnitt redogjorde vi för värdekedjan som bryter ner företagets process i aktiviteter. Det är dessa som står till buds för företaget att påverka och genom interaktion mellan inköpsfunktionen och övrig verksamhet kan kapitalströmmar i företaget kartläggas på en detaljerad nivå kopplade till aktiviteterna i företaget. Om en sådan kostnadsbild är möjlig att skapa i företaget får man en god översyn hur kostnaderna är relaterade till verksamheten. Vi flyttar nu emellertid det teoretiska perspektivet.

Härigenom åskådliggörs också betydelsen av interna och externa organisatoriska konstellationer med processtänkande och aktivitetsbaserat utvecklingsarbete som utgångspunkt.

3.6.4. Supply Chain Management

Begreppet Supply Chain Management innefattar inköpsprocessen och är av betydelse för att skapa förståelse för möjligheter att påverka företagets roll i nätverket och inkluderar såväl processtänkande som komplementfunktioner och delaktiviteter. Den grundläggande utgångspunkten vad beträffar SCM är samordning av aktiviteter. Det gäller oberoende av vem som tar initiativet. Det är vidare inte bara aktiviteter och flöden inom ett företag som ska organiseras utan också mellan företagen. Graden av organiseringen av aktivitetsflödena varierar och kan avse allt från enklare samordning till mer avancerad integrering (Axelsson, 1998).

Axelsson (1998) har skapat en samlad bild utifrån olika definitioner av SCM:

”Supply Chain Management är en fråga om att samordna aktiviteter och resurser inom ett nätverk av aktörer och resurser (utrustning, transportmedel, kunskap, etc.). Kedjan kan omfatta alla aktiviteter från utvinning av råvara till produkt i konsumentledet, men måste minst omfatta aktiviteter som sammanbinder verksamheter hos tre aktörer för att bilda en kedja”

Supply Chain Management har uppmärksammats och utvecklats till följd av förändrade förutsättningar i omvärlden vilket har påverkat företagets styrning av interna och externa aktiviteter i försörjningskedjan. Förutsättningar för hur försörjningskedjan kan integreras i företagets olika delar har förändrats med framväxten av förbättrad informationsteknologi samt fokusering på företagets kärnkompetens. Numera är försörjningskedjan inte längre någon operationell funktion i företag utan istället en strategisk aspekt. Företagets organisation är ytterst påverkbar av kvaliteten på ledarskapet samt utformningen av försörjningskedjan (Gattorna, 1998).

Utvecklingen inom SCM har skett i allt snabbare takt under de senaste 20 åren. Detta är ytterst ett resultat av högkvalitativ informations- och kommunikations teknologi (ICT) vilken har gjort det möjligt att synkronisera hela försörjningskedjan på ett effektivt sätt. Vidare skapas det möjligheter för högre kundvärde genom samarbetet mellan de olika delarna i ett företag (Gattorna, 1998).

Hitintills har vi endast diskuterat möjligheterna till hur ett företag kan agera för att optimera sin leverantörsstruktur för att hålla den interna företagsprocessen aktiv. Företag kan emellertid välja att kontraktera delar av sin verksamhet till utomstående part, outsource, för att koncentrera sig på sin kärnverksamhet och därigenom åstadkomma en mer effektiv resursanvändning. Vilket val som görs, kommer att påverka och forma inköpsfunktionens interna och externa arbete i det hänseendet, eftersom företaget bland annat utgör en integrerad del i ett nätverk. Vidare har begreppet outsourcing med sin starka koppling till företagets övergripande strategiska beslut en relation och påverkan till inköpsstrategier som visar sig betydelsefull.

3.6.5. Outsourcing

En ökad medvetenhet beträffande den påverkan enskilda företag har på andra företags försörjningskedjor började yttra sig i slutet på 1980-talet. Det medförde att organisationer i större utsträckning började leta efter möjligheter att lägga ut utvalda aktiviteter på andra externa aktörer, så kallad outsourcing (Johnson & Scholes, 1999).

Axelsson (1998) definierar outsourcing som:

”Den process som innebär att aktiviteter som bildar en funktion och som tidigare utförts internt inom företaget i och med denna process istället köps från en extern leverantör”

Det tidigare sättet företag bedrev relationer och behandlade aktiviteter på överges alltmer och ett nytt sätt att bedriva verksamheten tar form. Tidigare utfördes aktiviteter internt och skapade en självförsörjning inom företaget. Idag koncentreras verksamheten på att finna konkurrensfördelar genom att fokusera på områden där företaget har sin kärnkompetens (van Weele, 2002).

Outsourcing kan delas in i två huvudtyper; fullständig outsourcing samt partiell outsourcing. Fullständig outsourcing innebär att företaget eller organisationen lägger ut en hel funktion till en extern leverantör, medan partiell outsourcing innebär att endast delar av en funktion förläggs till en extern leverantör samtidigt som själva koordineringen stannar kvar hos det köpande företaget (van Weele, 2002). Komplikationen av outsourcing är att företagets gränser blir alltmer diffusa i takt med ökad integration mellan företagen (Axelsson, 1998).

Motiv och fördelar med outsourcing

Enligt Axelsson (1998) kan de påverkande faktorerna vad beträffar beslut om outsourcing av aktiviteter och funktioner delas in i marknadsmässiga, organisatoriska, ekonomiska samt övriga beslut. Dessa faktorer faller huvudsakligen under de faktorer som Council of Logistics (1997) anger i sin konferensrapport som mest framträdande:

- *Teknologi*: Ger tillgång till den senaste teknologin samt optimerar hanteringen. Det leder till ökad process och systemkapacitet hos företagen
- *Kärnkompetens*: Genom användning av outsourcing tillåts företag att lägga fokus på att utveckla och förbättra sina kärnkompetenser.
- *Nationella aspekter*: Tillgång till expertis och resurser vilket möjliggör och förenklar hanterandet av diverse aspekter på nya marknader.
- *Arbetskraft*: Ökar flexibiliteten och förmågan att motsvara förändrade volymer och efterfrågan till personalbehov.
- *Kostnadsfaktorer*: Sänker kostnaderna genom utnyttjande av mer kostnadseffektiv partner.

Kontinuerlig utveckling av skräddarsydda teknologiska kundlösningar är mycket resurskrävande. Vidare gör den allt snabbare teknologiska utvecklingen det svårt att ligga i fronten med produktportföljen samt att anpassa behov mot efterfrågan internt vad gäller resurser. Outsourcing framstår därför som en attraktiv lösning vad gäller dessa typer av frågeställningar.

Det kan iakttagas speciellt tydligt på områden där företag inte finner sin kärnkompetens och kompletterande resurser och kompetenser kan då vara ett resultat av outsourcing. Tillkomsten av nya och specialiserade företag skapar en infrastruktur som gör det möjligt att köpa tjänster i en större omfattning än vad som tidigare var möjligt (Axelsson, 1998).

Nackdelar med outsourcing

Outsourcing kan reducera innovationskraften i ett beställande företag då de interna kraven på innovationer förflyttas till det företag som köpt aktiviteten. Vidare innebär detta resonemang att kompetens och kunskap kan skifta till den organisation man köper tjänster av med implikationen att företag kan tappa en del av kontrollen över sina aktiviteter. I ett längre perspektiv kan det innebära att en organisation ges reducerad förmåga att uppehålla samt skapa nya konkurrensfördelar gentemot konkurrenter (Greaver, 1999).

De nackdelar Axelsson (1998) ser med outsourcing är bland annat ökat beroende av leverantörer, nödvändigheten med kontinuerlig uppföljning av kostnader relaterade till leverantören och hanteringen av relationen, risker för kommunikations- samt organisationsproblem under förflyttning av tjänster till tredje part, risk för att konfidentiell information läcker ut samt risk för legala och sociala problem (Axelsson, 1998).

Ur ett konkurrensstrategiskt perspektiv kan outsourcing ifrågasättas. Det behöver inte nödvändigtvis vara så att företaget åtnjuter konkurrensfördelar genom outsourcing, enligt Gilly & Rasheed (2000). Att kontinuerligt byta outsourcingpartner för att få in ny teknologi i organisationen kan bli ett sätt för företaget att förskjuta den dag de måste undersöka sin egen organisation närmare och att rätta till de eventuella interna fel som existerar. Dessa interna problem har istället dolts av outsourcing av icke effektiva eller konkurrenskraftiga aktiviteter (Gilly & Rasheed, 2000).

3.7. Sammanfattning av teorikapitel

I teorikapitlet har vi fört en diskussion där vi koncentrerat oss på att lyfta fram de ämnesområden vi anser är mest relevanta för vår studie. Vi har diskuterat olika strategiteorier eftersom det är ett viktigt och övergripande område som sammanfogar de centrala områdena i teorin. Huvudsakligen har teorin diskuterats utifrån de tre centrala huvudområdena *inköpsstrategi*, *leverantörer & relationer* samt *inköpsprocess*.

Ett av de centrala områden har varit inköpsstrategi som diskuterats utifrån vad ett företag bör inrikta sig mot samt varför den riktningen ska tas. Ett annat viktigt område som vi diskuterat i teorin omfattar leverantörer och relationer, vilket vi anser är viktigt för vår studie att behandla eftersom teorierna förklarar var i kontexten relationer och samarbeten kan utvecklas samt hur dessa utnyttjas på bästa sätt. Det tredje stora teoretiska området vi diskuterar behandlar inköpsprocessen och förklarar hur inköpsaktiviteter samt funktioner kan samordnas och effektiviseras.

Vi har dessutom kompletterat de ovan stående teoretiska områdena med en diskussion angående ett antal mindre inköpsrelaterade teorier. Huvudsakligen låg dessa till grund för att identifiera de möjligheter som vi söker och som har inneburit förändringar inom inköp och inköpsprocessen med avseende på läkemedelbranschen.

Kapitel 4 – Fallbeskrivning

I empirikapitlet kommer en fallstudie av Pharmacia AB att presenteras. Fallstudien syftar till att ge en övergripande bild av Pharmacia som organisation i Helsingborg och en redogörelse för inköpsprocessen. I fallstudien redogörs vidare för inköpsstrategier, bakgrund till det identifierade utvecklingsarbetet med inköpsfunktionen samt vad som har karaktäriserat utvecklingen.

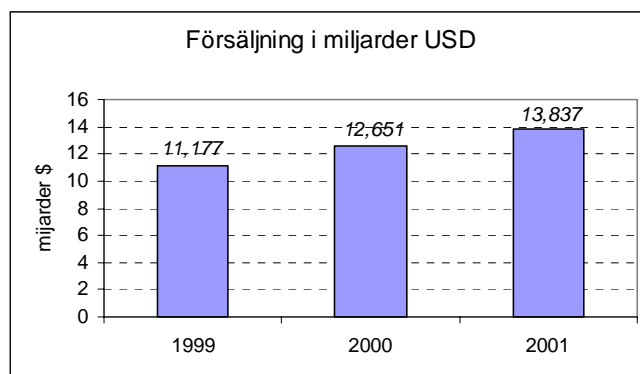
4.1. Företagsbeskrivning

Pharmacia är ett av världens tio största läkemedelsföretag, som är verksamt i närmare 100 länder, vars huvudkontor är beläget i New Jersey, USA. Pharmacias vision är att förbättra hälsa och välbefinnande runt om i världen. Företaget arbetar över geografiska gränser och expertisområden för att upptäcka och leverera innovativa mediciner, produkter och tjänster som förändrar människors liv.

Pharmacia kommer under 2003 att köpas upp av Pfizer, som har lagt ett bud på företaget på 550 miljarder SEK, och därmed skapas världens största läkemedelsföretag. Det som förväntas ske är att Pharmacia försvinner in i Pfizer och troligtvis kommer vissa produkter att avyttras.

Pharmacia har 43 000 anställda över hela världen varav cirka 3 600 är verksamma i Sverige och av dessa cirka 1 000 i Helsingborg, de övriga arbetar i Stockholm, Uppsala och Strängnäs.

Under 2001 var Pharmacias nettoförsäljning cirka 13,8 miljarder USD. De största marknaderna är USA, Japan, Italien, Tyskland, Storbritannien och Frankrike och tillsammans representerar de cirka 80 procent av den totala försäljningen av läkemedel. Den totala försäljningen från pågående verksamhet ökade med 9 procent under 2001 (se figur 4.1), med en tillväxt på 11 procent inom segmentet receptförskrivna läkemedel som den viktigaste anledningen.



Figur 4.1 Pharmacias försäljningsutveckling

Försäljningen av Pharmacias produkter sker via marknadsbolag, som finns representerade på de stora marknaderna medan de mindre marknaderna styrs av ett geografiskt och strategiskt placerat marknadsbolag. Pharmacia har idag cirka 55 marknadsbolag bland annat i Norden, Tyskland, USA, Storbritannien, Japan, Kanada med flera.

De stora marknaderna såsom USA, Storbritannien och Japan kan påverka Pharmacia till att företaget designar om produkten efter marknadens specifika krav. Det kan till exempel vara krav på hur en förpackning ska se ut. Det är något som de mindre marknaderna emellertid inte kan åstadkomma, eftersom kostnaderna skulle bli alldeles för höga jämfört med försäljningsvolymerna på marknaden.

4.1.1. Forskning

Långsiktig tillväxt inom läkemedelsbranschen förutsätter ett kontinuerligt tillflöde av nya produkter och Pharmacia investerar omkring 2 miljarder USD per år i FoU inom läkemedelssektorn, vilket fullt ut kan mäta sig med de investeringar i FoU som deras konkurrenter i USA investerar, uppger Pharmacia. Investeringarna gör att företaget kan investera i stora projekt av hög kvalitet. Det har medfört att företaget har utvecklat en välbalanserad produktportfölj som har en bred geografisk täckning.

Den centrala målsättningen för företaget är att ligga i täten på de områden där de är aktiva, med nya läkemedel som bäst kan tillgodose kundernas behov. Pharmacia är på god väg att förverkliga målsättningen, eftersom sju av deras viktigaste produkter är globala ledare på respektive områden (ledvärk, metastaserande cancer i tjock- och ändtarm, glaukom, överaktiv blåsa, brist på tillväxthormon, Parkinsons sjukdom samt inflammationer).

Pharmacias kärnverksamhet med receptföreskrivna läkemedel svarar för cirka 85 procent av de totala intäkterna och företaget har lagt en stabil bas för framtida tillväxt och långsiktigt goda resultat, eftersom företaget har en portfölj med starka unga produkter med många års patentskydd framför sig. De äldre varumärkena utgör bara omkring 40 procent av Pharmacias produktportfölj. Det vid en tidpunkt när många av Pharmacias konkurrenter ser patentskydd för sina stora produkter löpa ut, samtidigt som de har ett svagt flöde av nya produkter.

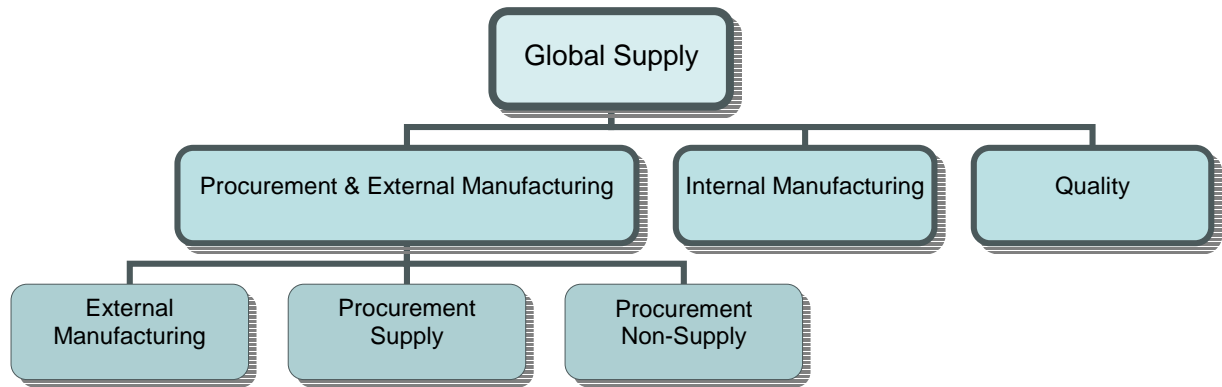
4.1.2. Pharmacia i Helsingborg

Pharmacias anläggning i Helsingborg tillhör Consumer Healthcare och Global Supply. I Helsingborg fanns tidigare huvudkontoret för icke receptbelagda produkter (OTC²), men nu för tiden är dock huvudkontoret för Consumer Healthcare beläget i New Jersey, USA.

Consumer Healthcare (CHC) organisation i Helsingborg är det affärsområdet som omfattar receptfria läkemedel. Inom CHC är det Global Supply som styr inköp, produktion och kvalitet.

Inköpsorganisationen och Global Supply i Helsingborg kan schematiskt beskrivas av figur 4.2.

2 OTC står för Over The Counter



Figur 4.2 Pharmacias inköpsorganisation i Helsingborg

Internal manufacturing tillverkar färdiga produkter. Kvalitetsavdelning servar i huvudsak Internal manufacturing men även tredjepartstillverkning. Procurement & External manufacturing delas in i tre inköpsben; Procurement supply, Procurement non-supply och External manufacturing. Procurement supply hanterar framförallt råvaror och förpackningsmaterial till anläggningen i Helsingborg men även till en viss del till Pharmacias tredjepartstillverkare. Procurement non-supply har hand om allting som behövs på enheten i Helsingborg, men som inte direkt ingår i produkten. Det kan vara produktionsutrustning, förpackningsutrustning, utrustning till forskningen, konsulter av olika slag, kliniska prövningar (köper tjänster), skrivbord och datorer etcetera. External manufacturing köper in färdiga produkter åt Consumer Healthcare från andra Pharmacia anläggningar eller genom kontrakterade tredjepartstillverkare.

Pharmacia har en global corporate kvalitetsavdelning, som rapporterar till den högste chefen för all produktion inom Pharmacia. Under corporate nivån finns det tre underfunktioner. En av dem är ett Europakontor till vilken kvalitetsavdelningen i Pharmacia i Helsingborg ligger under. Den andra funktionen är två avdelningar i USA som ansvarar för kvalitetssäkringen i USA, Latinamerika och Asien. Och den tredje är en stabsfunktion (Quality Management) som finns i New Jersey, var de yttersta riktlinjerna bestäms om hur Pharmacia ska arbeta med kvalitetssäkring.

Kvalitetsavdelningen i Helsingborg arbetar främst med kvalitetsavtal, inspektioner, kvalitetsuppföljningar av leverantörer, kontroller, validering, feedback och reklamationer. Avdelningen har bland annat kemilaboratorier som arbetar mot produktionen, ett Nicorette laboratorium och ett general line laboratorium, som är tämligen operativa och arbetar med tester av råvaror och produkter för att hålla ledtiderna låga.

Anläggningen i Helsingborg tillverkar endast receptfria produkter, vilket inte betraktas som kärnverksamheten inom Pharmacia. Kärnverksamheten för Pharmacia är att tillverka receptbelagda läkemedel. Pharmacia i Helsingborg har totalt 25 produkter i sammanlagt cirka 600 varianter; bland annat tuggummi, plåster, inhalatorer, nässpray, brystabletter, mikrolax och ett antal olika salvor. Pharmacia ökade försäljningen av egenvårdsprodukter med 14 procent under 2001, till 732 miljoner USD. Genom att överföra utvalda produkter från receptförskrivning till receptfrihet har företaget fått verksamheten inom Consumer Healthcare att komplettera verksamheten med receptförskrivna produkter på ett mycket gynnsamt sätt. Bakom tillväxten inom Consumer Healthcare ligger ett av världens mest sålda receptfria läkemedel, "Nicorette", som är ett nikotinläkemedel.

4.2. Mål och strategier

Andersson uppger att målet för Pharmacia i Helsingborg är att bli det snabbast växande läkemedelsföretaget inom OTC-branschen och att uppnå tvåsiffrig tillväxt. Det vill företaget uppnå genom att utveckla bestående konkurrensfördel och strategin för att åstadkomma det är att optimera företagets resurser och kompetenser för att uppnå mål och förverkliga missioner.

“A carefully prepared course of action to use the organization’s resources and competencies to obtain goals and realize missions.” (Pharmacia AB)

Pharmacia arbetar med en LRP, long range plan, uppger Kron-Södergren, vilket innebär planering på längre sikt. Det för att företaget ska kunna prognostisera eventuella volymer, framtida produkter eller produktutvecklingar. Det är viktigt eftersom Pharmacia inte producerar unika produkter utan, allt det som företaget producerar, tillverkas även av andra menar Andersson. Det är av betydelse för Pharmacia att identifiera vilka företaget konkurrerar med, eftersom bland annat Nicorette konkurrerar med alla andra produkter som människor använder för rökavvänjning. Det behöver inte alltid vara läkemedel utan kan också vara exempelvis godis, frukt etcetera.

Alla produkter som berör nikotin är strategiska produkter uppger Kron-Södergren och andra produkter, såsom vitaminer, som inte är strategiskt betydelsefulla kan läggas på extern tillverkning. Wernrud uttrycker det som:

”Vi vill inte tillverka produkter som är general line.”

Emellertid är inte någon av general line produkterna olönsamma, eftersom de står för en stor del av försäljningen och som produktgrupp är de viktiga men har låg prioritering inom företagens vid resurstilldelning. Det för att Pharmacia vill växa med de strategiska produkterna säger Wernrud, eftersom general line produkterna blir allt mer marginaliserade, och Wernrud uttrycker:

”Det finns inget OTC företag som har lyckats växa med enbart strategiska produkter.”

4.3. Leverantörsrelationer

Pharmacia har en inköpspolicy, som fungerar som vägledning vid kontakt med leverantörer och besvarar frågor såsom vem som har rätt att köpa vad och för hur mycket, vem som har rätt att binda företaget etcetera. Vidare uppger Ahlin att policyn även inkluderar etiska riktlinjer.

När en ny leverantör kommer till Pharmacia måste leverantören gå via inköpsavdelningen för att kunna sälja sina produkter. Inköpsavdelningen presenterar den nya leverantören till ansvarig person på den avdelningen, där produkten ämnas användas och vederbörande bedömer om det finns behov till ytterligare en ny leverantör. Tidigare kunde en leverantör, vars produkter inte var föremål för inköp, ta initiativ till försäljningsmöte, vilket kostade mycket tid enligt Ahlin.

”Det kunde till exempel vara en hel avdelning med 20 personer som lyssnade på en leverantör i hel timme, vilket är lika med 20 arbetstimmar, säger Ahlin”

Genom att inköpsavdelningen tar kontakt med en ansvarig på avdelningen har Pharmacia eliminerat kontakten till kanske två personer, vilket ger en effektivisering på 18 arbetstimmar anger Ahlin.

Jonsson uppger att när Pharmacia väljer leverantörer ser de på dem som helhet, genom att Pharmacia granskar kvalitet, ekonomisk stabilitet, miljökrav etcetera och säger:

”Vi gör alltid en inspektion när en ny leverantör tillkommer och då använder vi oss utav en checklista som vi följer innan vi skriver på ett kvalitetskontrakt och ett supply avtal med leverantören.” (Jonsson)

I kvalitetskontraktet står det mer exakt definierat om ansvar, det vill säga vilket ansvar leverantören har och vilket Pharmacia har. I avtalen står också att Pharmacia har rätt att inspektera och få ta del av leverantörernas dokumentation och processer. Det finns alltså en skriven rutin om hur Pharmacia väljer och godkänner en leverantör, eftersom det också är en regulatorisk process där leverantören skall godkännas även av myndigheterna, uppger Jonsson.

”Det är inte bara priset som är av väsentlig betydelse vid upphandlingar utan även tillförlitligheten”, säger Kron-Södergren, eftersom leveranssäkerhet har en stor påverkan vid val av leverantör. När Pharmacia väljer en leverantör måste leverantören kunna leverera, eftersom kostnaden för stopp i produktionen på grund av att leverantören inte kan leverera skulle vara en alldeles för stor kostnad och den risken vill företaget eliminera. Det är bland annat därför Pharmacia inte har valt leverantörer med det lägsta priset vid upphandlingarna av material utan valt de leverantörer med högst tillförlitlighet anger Kron-Södergren.

”Vi prioriterar snabbhet och kvalitet som det viktigaste och därefter kommer pris.”
(Wernrud)

När Pharmacia arbetar med den totala kostnaden leder det till att det sällan uppstår meningsskiljaktigheter mellan de olika avdelningarna, eftersom alla förstår att även om en leverantör har ett lägre pris så måste de kunna säkerställa kvaliteten och leveranserna, menar Ahlin.

Vid större investeringar gör Pharmacia alltid en upphandling med olika leverantörer och då sker en utvärdering, där företaget har ett antal kriterier såsom kapacitetsönskan, service, leveranstider, miljöaspekter, regulatoriska, juridiska etcetera. Det medför att Pharmacia inte alltid upphandlar produkten med lägst prislapp, menar Ahlin, eftersom företaget ser till totalkostnaden. Pharmacia gör en trade-off mellan befintliga leverantörer med gott samarbete och nya leverantörer.

”Fördel med att behålla befintliga leverantörer är att de har en kunskap om Pharmacias rutiner. [...] Nackdelen är att det finns risk för inlåsning, eftersom investeringen kan bli allt dyrare och relationen allt djupare, när leverantören vet att företaget måste köpa in produkter från dem” (Ahlin)

Pharmacia försöker minska antalet kontaktytor med externa leverantörer, eftersom inköpsavdelningen ska kunna effektivt kontrollera och följa verksamheten. Därför försöker företaget, exempelvis för non-supply, att ta in leverantörer som kan leverera ett fullt koncept av produkter inom ett område, som exempelvis är fallet med kontorsmaterial, enligt Ahlin.

När Pharmacia växer leder det till större möjligheter för synergieffekter. Det har lett till att företaget har börjat utnyttja de globala fördelarna på regionala aktiviteter och förändrat organisationen.

”Företaget försöker samarbeta tvärfunktionellt i organisationen för att utnyttja organisationens samtliga kompetenser”, säger Ahlin, såsom tekniska aspekter, miljömässiga krav, kommersiella intressen, regulatoriska, juridiska etcetera. Det medför att företaget minskar risken för felaktiga inköp, eftersom flera olika beslutsfattare deltar i inköpsprocessen, menar Ahlin.

4.4. Inköpsverksamheten

Ur ett affärsmässigt perspektiv, har läkemedelsindustrin inte varit lika utvecklad som exempelvis i bilindustrin, som arbetat med inköp som en strategisk fråga under många år, menar Andersson. Läkemedelsindustrins prisflexibilitet har inskränkts och Andersson säger att ”det går inte längre att bara höja utpriset, eftersom leverantörpriserna stiger under en allt hårdare konkurrens.” Det är något som först under de senaste åren berört läkemedelsindustrin. Tidigare har läkemedelsindustrin haft hög avkastning och kostnaderna vad beträffar inköp av varor har varit en liten del av omsättningen.

För tre-fyra år sedan hade Pharmacia i Helsingborg vad gäller non-supply en väldigt fragmenterad inköpsavdelning, eftersom varje medarbetare själv köpte in det som vederbörande behövde. I kölvattnet av alla sammanslagningar prioriterades inte inköpsfunktionen utan koordinationen av kärnverksamheten, var i fokus, menar Andersson. Det medförde att flertalet anställda fungerade som inköpare och att Pharmacia hade stora administrativa kostnader eftersom de hade många olika leverantörer.

”Skalfördelar genom att samordna beställningar utnyttjades inte i företaget. Avdelningen för non-supply var sämst utvecklad och spartansk, vilket medförde att den fungerade ineffektivt” (Ahlin)

Tidigare hade alltså företaget många köpare och inköpsavdelningen kom oftast in mycket sent i inköpsprocessen. För att få de anställdas förståelse för inköp och inköparnas kunskap i inköpsprocessen skapades inköpsrådet, framhäver Ahlin, där personer från olika avdelningar i ledande befattningar samlades för att effektivisera inköpen. I inköpsrådet beslutas det om inköpsstrategier och leverantörer evalueras. Generellt utarbetar inköpsavdelningen förslag och presenterar dem inför inköpsrådet, som sedan fattar besluten.

Inköpsavdelningen effektiviserade inköpsprocessen genom att definiera rutiner, sätta upp mål och utvärdera olika parametrar för olika funktioner. Beställningskoordinatorer utsågs internt i varje avdelning och de fungerar som samordnare mellan inköpsavdelningen och brukarna i organisationen, för att minimera kontaktytorna internt mot resten av verksamheten, eftersom inköp inte effektivt kunde hantera 900 inköpare, nämner Ahlin.

”Det förenklade arbetet och effektiviserade informationsflödet. Idag har vi ett 50-tal koordinatörer i organisationen” (Andersson)

Antalet personer som idag arbetar med orderläggning har reducerats ner till mindre än tio stycken, som har blivit vana användare av systemet, förklarar Ahlin.

Pharmacia har aktivt arbetat med att få in non-supply funktionen in i organisationen för att kunna få den effektivaste kostnadsbildningen, vilket har varit en svår process, eftersom det handlade om individer som hade för vana att köpa in produkter åt sig själva.

”Det handlar mycket om förståelse, tillit och förtroende, för att man ska se och förstå att det finns ett värde med inköpsavdelningen”, säger Ahlin.

Förändringsprocessen tog utgångspunkt i att få kontroll över det stora inköpsflödet. Initialt handlade det om att övertyga om inköpsavdelningens roll i företaget för att få en effektivare inköpsprocess, uppger Ahlin. I förändringsprocessen motiverade företaget att det nya sättet effektiviserade tidsåtgången betydligt. Förändringen medförde att färre medarbetare handhar SAP-systemet, vilket mottogs tacksamt, eftersom systemet upplevdes som komplext. Inköpsavdelningen gick ut i organisationen och förklarade syftet med avdelningen, det vill säga att den ska fungera som en samordnande och stödjande funktion.

”Historiskt sätt har de olika avdelningarna på Pharmacia i Helsingborg arbetat tämligen isolerat i sin egen funktion. [...] Det har medfört att företaget har arbetat på ett fragmenterat sätt och därmed inte haft insikt i alla detaljer som krävs för ett effektivt inköp” (Ahlin)

Consumer Healthcare har därför byggt upp en inköpsprocess, med hjälp av företagets inköspolicys och riktlinjer från ledningsnivå menar Ahlin.

”Pharmacia i Helsingborg har en lokal policy, som är beskriven i processer, att samtliga funktioner som berörs av inköpsprocessen ska vara delaktiga. Det bestäms under ett uppstartsmöte, där alla berörda avdelningar finns representerade, policyn är hellre för många än för få, varpå det konstateras vilka av de berörda avdelningarna är relevanta för inköpet” (Ahlin)

Graden av samverkan mellan olika avdelningar beror på storleken och komplexiteten på det tilltänkta förvärvet och det är viktigt att få in all relevant kompetens från avdelningarna liksom alla förutsättningarna i inköpsprocessen, för att säkerställa kvalitet, kompetens, behov etcetera. Det kan minimera de felaktiga inköpen och höja den totala kvaliteten på upphandlingen menar Ahlin.

Pharmacia i Helsingborg, under Supply-avdelningen, har också börjat arbeta mer med sina leverantörer, eftersom de besitter hög kompetens inom sina respektive verksamheter. Inköpsavdelningen försöker finna olika metoder hur Pharmacia ska förändra inköpsprocessen så att även leverantörerna kan anpassa sig till dem, så att de tillsammans kan nå en lägre kostnad, menar Ahlin.

På Pharmacia räknar man med att ett inköp som har följt inköpsprocessen kostar endast en tredjedel av vad det kostar jämfört med om vilda inköp görs. Tidigare kunde en faktura belastas av 20-25 personer, men om inköpsprocessen följs belastas som mest två till tre personer, anger Ahlin. ”Idag utgör de vilda inköpen i Pharmacia i Helsingborg en väldigt liten andel av de vilda fakturorna i hela Pharmacias organisation i Sverige”, säger Ahlin och menar att det beror på att företaget har effektivt lyckats implementera de nya inköpsrutinerna i organisationen, vilket har medfört en bra struktur i processen.

Ahlin anser emellertid att en del vilda fakturor bör ligga kvar i verksamheten beträffande inköp, eftersom det skulle kosta för mycket att efterkonstruera det administrativa förloppet i efterhand bara för sakens skull. Exempelvis vid tidningsprenumerationer, en del mässor och medlemskap i olika föreningar där det bara kommer en inbetalningsavisering.

4.5. Värdekedjeperspektiv

Ekonomiavdelningen arbetar med lönsamhetsbedömningar på utvecklingsprojekt och fungerar som en övergripande kontrollfunktion. Ekonomiska bedömningar sker genom exempelvis kassaflödesanalyser, där avdelningarna också arbetar med kostnadsuppföljning, prognostisering och budgetering av projekt, anger Gustafsson. Investeringsprojekt bedöms för närvarande genom nettonuvärdesberäkningar och vad beträffar tidsperspektivet för ekonomiska bedömningar vid utvecklingsprojekt arbetar avdelningen med en tidsplanering på tio år, enligt Gustafsson.

Eftersom kvalitetsavdelningen tillhör produktionen, där också FoU har en egen mindre kvalitetsavdelning som har hand om klinikbatcher för kliniska provningar, skapas en relation mellan kvalitetsavdelningen och forsknings- och utvecklingsavdelningen, enligt Jonsson och som säger:

”Kvalitetsavdelningen kan delas upp i en mer administrativ samt en mer produktionsorienterad del. /.../ Inom den produktionsorienterade delen arbetar vi direkt mot produktion med dokumentationen av produktionsbatcher samt med valideringar av projekt när något ska kvalitetssäkras innan det tas i reguljär produktion. /.../ Den produktionsorienterade delen granskar, godkänner, frisläpper, utreder avvikelser, reklamationer medan den mer administrativa delen fokuserar mer på interna inspektioner samt följer upp dem.”

Utvecklingen inom kvalitetsavdelningen de senaste två decennierna har gått från att fungera som en kontrollfunktion, då kvaliteten säkrades genom kontroller, till att idag säkra kvaliteten i början av kedjan och i varje processteg, menar Jonsson som tror att:

”Kvalitetsavdelningen kommer att arbeta mindre operativt med enbart tester och analyser i framtiden, eftersom utvecklingen går mot att företagen säkerställer system tidigt i produktionskedjan, vilket också leder till att vi kan minska på testningen av slutprodukten. /.../ Företagen kommer att säkerställa processerna under tiden de genomförs och inte efteråt som det görs idag.”

Det är här valideringen kommer in, eftersom företaget har en definierad process och definierade råvaror, vilket medför att de säkerställer produkten. Kan företaget säkerställa processen, skall de kunna repetera den utan att något ändras och därmed få en säker produkt. Dock sker det fortfarande omfattande krav på analyser i slutet av kedjan. Det kommer också att bli ett mer integrerat samarbete mellan avdelningarna inom Pharmacia, eftersom företaget arbetar för att höja den totala kvaliteten, tror Jonsson och anser att läkemedelsindustrin emellertid inte riktigt har kommit så långt, men arbetar mot det.

Jonsson fortsätter:

”Inom andra industrier har det skett en utveckling mot att det inte görs tester på slutprodukten, utan företagen säkerställer och definierar produktionsmaskinerna, råvaran, processtiden och alla processparametrar.”

Det skulle kunna medför att företagen kan utföra tester och utföra kontroller löpande och se att de befinner sig inom normalfördelningen. Ligger testerna inom normalfördelningen vet företaget att produkten är bra. Det är hit Pharmacia vill komma med utvecklingen av kvalitetssäkring, så att de kan minska kontrollerna i slutändan vilket leder till en kostnadseffektivisering, eftersom de minskar riskerna för kassationer senare i kedjan. Om Pharmacia kan undvika kassationer av produkter sent i produktionskedjan kan de minimera kostnaderna, eftersom produktionen av felaktiga produkter kan avbrytas i tid, menar Jonsson.

Inköpsavdelningen, FoU och kvalitetsavdelningen har olika roller, men de har under de senaste åren försökt att ha ett gemensamt mål. Här strävar Pharmacia efter gemensamma processer som fungerar tvärfunktionellt i systemet. Företaget är mycket entusiastiskt till att skapa mer tvärfunktionella processer eftersom dessa skapar en bra helhetssyn över kedjan samt att det blir effektivare, snabbare och företaget minskar risken för suboptimeringen, uppger Jonsson och säger:

”Tidigare fanns det risk för suboptimering eftersom medarbetarna på avdelningarna utnyttjade endast en kontakt de hade hos leverantören.”

Dessutom förelåg andra problem som avsaknaden av kontrakt och förmågan att förhandla till sig ett bra pris. Upprättandet av kontrakt och en bättre förhandlingsmöjlighet är exempel på saker som en proffsig inköpsavdelning kan hjälpa till med, fortsätter Jonsson.

Den goda integrationen avdelningarna emellan skapar konsensus som ett led i företagets önskemål om tvärfunktionella processer. Det har medfört kostnadseffektivisering och att företaget får fördelar med flexibilitet och kunskapsflödet mellan avdelningarna, menar Jonsson. Vidare så utnyttja produktionskapaciteten maximalt och Pharmacia i Helsingborg använder sig av tre- och femskift i produktionen.

Produktionen arbetar aktivt med att effektivisera verksamheten och pressa ner leveranstiderna, uppger Kron-Södergren och som nämner vad som kan anstränga produktionen:

”Det som utlöser toppar vid produktionen är lanseringar av produkter på nya marknader. /.../ Andra faktorer som utlöser toppar är säsonger, som exempelvis under september till mars samt människors nyårslöften att sluta röka, vilket ökar efterfrågan på Nicorette.”
(Kron-Södergren)

Nicorette kan ses som en kassako inom Pharmacia eftersom den finansierar andra produkters utveckling. Det fungerar bra och upplevs inte som ett problem eftersom Pharmacia i Helsingborg har fått de resurser de behöver, för att göra de investeringar de anser nödvändiga, menar Kron-Södergren.

När Pharmacia söker sig in på en ny marknad, måste en registrering ske i det aktuella landet. Det går inte att leverera varor till en marknad som är tillägnad en annan, enligt Kron-Södergren. Normalt är Pharmacia registrerat i länder där företaget har en marknadsavdelning.

”Vilka marknader som företaget ska registrera sig på beror på efterfrågan och konkurrenssituationen, säger Kron-Södergren.”

Vad beträffar försäljningsstrukturen så skiljer den sig från olika marknader, fortsätter Kron-Södergren. Det är ett resultat av att Pharmacia utnyttjar grossister, återförsäljare, butiker etcetera för att nå den specifika marknaden. I Sverige går Pharmacia via Apoteket, vilket anses från företagets sida vara en enklare distributionskanal jämfört med till exempel Japan där distributionskanalerna sker genom grossister, apotek, butiker etcetera.

4.6. Inköpsverksamheten idag

”Väldigt mycket av inköpsarbetet handlar om internt arbete, vilket består av kravspecifikationer, attester, kartläggning av behov och inköpsstrategier, för att säkerställa att supply kedjan fungerar. Den externa delen utgör en mindre del” (Andersson)

Inköpsavdelningen har identifierat olika steg i inköpsprocessen, vilka följs oavsett vad som köps in. Processen blir mer formaliserat ju större belopp det handlar om och ju mer komplext inköpet är. För inköp på Pharmacia under non-supply avdelningen sker inköpet enligt nedan angivet förlopp emedan inköp under supply avdelningen ofta förenklas under ramavtal, där logistiker sitter och ropar in allteftersom behov uppstår, enligt Ahlin.

Ahlin beskriver inköpsförloppet som en procedur i sex steg enligt:

1. Kartlägga behov
2. Förfrågan och exakt specifikation av behov
3. Utvärdering och förhandling av inkomna offerter
4. Attestgodkännande
5. Sluta avtal
6. Bevakning av avtal och uppföljning

Ahlin anger att Pharmacia i Helsingborg har separerat på rätten att binda företaget och tillgången på likvida medel, för att säkra upp att inköp inte sker av en enda person utan att det alltid berör minst två.

Ahlin beskriver fem olika typer av inköp som har identifierats, där investering är den mest komplexa och avrop är den enklaste. De olika inköpsvarianterna som har identifierats innefattas av två olika grader av komplexitet:

Hög komplexitet:

- Investeringar
- Kontrakt

Lägre komplexitet:

- Vanliga beställningar
- Ram- och prisavtal
- Förenklade rutiner

Investeringar

Ahlin menar att Pharmacia definierar investeringar som inköp av utrustning över 10 000 SEK och med en livslängd längre än tre år.

Investeringsprocessen börjar med att ett behov identifieras, varpå det sätts upp en investeringsbudget och en kontroll görs mot budget innan avdelningschefen skriver på en investeringsbegäran, enligt Wernrud. Den skickas till investeringskommittén, som är en multifunktionell grupp från de olika avdelningarna. Om investeringen bifalles av kommittén, kopplas inköpsavdelningen in om de inte varit delaktiga tidigare, uppger Gustafsson.

Vid mindre investeringar under 100 000 SEK, är det färre personer som är inblandade. Det kan till exempel i en del fall endast vara brukaren och inköp som är delaktiga.

När ett investeringsbehov uppkommer skickas det också till ekonomiavdelning för lönsamhetsberäkning, anger Gustafsson. Vidare anger Wernrud att ett större investeringsprojekt placeras i en utvecklingsgrupp, vilken består av specialister inom området. Vid investeringar över 100 000 SEK tas beslutet av investeringskommittén, som har befogenheter att besluta om projekt upp till 500 000 USD. Är investeringen över 2 miljoner USD måste beslut tas av en kommitté som bildats från hela Pharmacia och personer kopplas in från USA, från företagets huvudkontor, för att signera och processen blir mycket omfattande. Till begäran om investeringen måste en strategisk bakgrund beskrivas, där olika scenarier återges, liksom en operationell.

Anslagstänkande är inget problem för Pharmacia anser Wernrud, eftersom de har ekonomiska regler kringgärdade investeringar. Produkterna måste finnas hos Pharmacia under samma budgetår, annars får vederbörande inte betala det årets pengar och det är de mycket hårda med att följa på Pharmacia i Helsingborg.

Kontrakt

Utgörs av en tjänst eller immateriella rättigheter, där bland annat äganderätter fastställs. Exempel på kontraktsinköp är konsultuppdrag, utbildningar och licenser, enligt Ahlin.

Vanliga beställningar

Ahlin anger att vanliga beställningar utgörs av standardiserade varor och tjänster med låg komplexitet och oftast till låga belopp.

Ram- och prisavtal

Vid ram- och prisavtal förbinder sig företaget inte att göra någonting. Vid inköpsituationen är ett antal faktorer redan avtalade exempelvis pris och betalningsvillkor etcetera, anger Ahlin. Ram- och prisavtalen utvärderas med jämna mellanrum och de har ofta en automatisk förlängning om ingen part säger upp avtalet.

Förenklade rutiner

I grunden för en förenklad rutin ligger ett ramavtal. Beställningskoordinatören i verksamheten beställer själv ute i organisationen och leverantören återkommer med månadsvis faktura, framhäver Ahlin.

4.6.1. Leverantörsstrategier

Pharmacia arbetar långsiktigt med många av sina leverantörer, eftersom de försöker skapa bra relationer för att säkerställa kvalitet, kunskap, myndigheters krav etcetera menar Ahlin och framhäver: ”Målet är att skapa en win-win situation”, eftersom företaget är beroende av sina leverantörer. Det medför att Pharmacia måste ha goda relationer med leverantörerna för att ha en prisbild som är konkurrenskraftig, vilket Pharmacia arbetar med att åstadkomma genom transparens gentemot leverantörerna uppger Kron-Södergren.

”Transparensen är dock för dålig i dagens läge och det är något ledningen i Pharmacia i Helsingborg har diskuterat om att förbättra, eftersom det skulle förbättra leverantörernas förmåga att kunna leverera vid produktionstoppar” (Kron-Södergren)

När det gäller leverantörer av strategiskt viktiga produkter arbetar Pharmacia mer aktivt och integrerat än med andra, där till exempel leverantörer av råmaterial till Nicorette är strategiskt viktiga. För att reducera risken med de strategiskt viktiga produkterna, använder Pharmacia sig av dual-sourcing, uppger Andersson.

Företaget försöker att arbeta globalt med att skapa skalfördelar och att få ett integrerat samarbete med sina leverantörer, anger Andersson och fortsätter med ”i det arbetet vägleds inköpsavdelningen av en inköpsstrategi, där företaget tar hänsyn till tillväxt, geografisk spridning och strategiska produkter.” Den globala målsättningen är att minska kostnaderna, vilket har gjorts genom en utvecklad inköpsprocess i företaget i Helsingborg som kan få inköps effekter genom cost avoidance.

Andersson uppger att för att effektivt kunna korta ledtider, reducera styckepriset och öka kvaliteten har Pharmacia i Helsingborg identifierat fem kostnadsdrivare:

1. *Leveranssäkerhet* - att företaget ska kunna leverera produkter i rätt tid och tillfälle
2. *Kostnadsmedvetenhet* - att företaget har rätt prisbild gentemot kunderna
3. *Flexibilitet* - att kunna marknadsanpassa sig snabbt
4. *Compliance* - att kvalitetssäkra gentemot myndighet
5. *People, process and organization* - att uppnå de övergripande strategiska målen genom integrerat arbete inom organisationen.

Genom de identifierade kostnadsdrivarna försöker Pharmacia, inom Consumer Healthcare, integrera inköpsprocessen med den övergripande företagsstrategin.

4.6.2. Kvalitet

Pharmacias verksamhet är hårt kontrollerad av myndigheter, främst från läkemedelsverket, FDA och genom regelverket GMP (Good Manufacturing Practice), anger Jonsson.

”GMP är en regelbok om hur farmaceutisk produktion skall utformas och kontrolleras. [...] I regelverket definieras krav på personal, utrustning, process, processkontroller, dokumentation, valideringar och så vidare, säger Jonsson.”

Läkemedelsverket ställer även grundkrav utöver GMP vad gäller utbildningsnivå, erfarenheter och bakgrund för personer som arbetar på strategiska poster eller med nyckelposter inom Pharmacia, enligt Jonsson.

I Sverige är det Läkemedelsverket som gör inspektionerna på läkemedelsföretagen som agerar inom EU. För företag som agerar på den amerikanska marknaden sker inspektionerna av FDA som ansvarar för kvalitetskraven på den amerikanska marknaden. Läkemedelsverket gör årliga kontroller av Pharmacias verksamhet medan FDA oftast kommer när en ny produkt ska registreras för den amerikanske marknaden, uppger Jonsson.

Pharmacia har en dialog med myndigheterna på koncernledningsnivån, för att kunna följa förändringarna vad gäller kvalitetskrav. De förändringar som uppkommer översätts till Pharmacias verksamhet i ett företagsregelverk, som alla delar av företaget måste följa. I regelverket finns även specifikationer som Pharmacias leverantörer måste följa, vilket säkras genom avtal. Samtliga Pharmacias leverantörer är inspekterade av Pharmacias kvalitetsavdelning, så att de tillverkar enligt GMP, enligt Jonsson.

”Vi gör inspektionerna från varje år till vart femte år beroende på hur kritisk råvaran är och det finns specifikationer hur produkten exakt ska vara. [...] Dock berörs inte alla omkostnadsleverantörer av GMP.” (Jonsson)

Inköpsavdelningen försöker tillsammans med övriga funktioner i företaget utveckla processerna och det är enklast vid sekundärt förpackningsmaterial, eftersom det inte står i direkt kontakt med den aktiva substansen, redogör Andersson. Vad beträffar primära förpackningsmaterial är det svårare att förändra processen, då förpackningen är direkt kontakt med innehållet. Här är det hårda regulatoriska krav som säkerställer att produkten inte påverkas av förändringen.

4.6.3. Kostnader

Pharmacia räknar med att en faktura kostar minst tre gånger så mycket som en faktura som gått via inköpsprocessen, vad beträffar de administrativa kostnaderna och Pharmacia arbetar aktivt med att identifiera kostnaderna för en produkt. Företaget har gjort en uppdelning av hela kostnadsflödet avdelningsvis för varje produkt. Det görs för att Pharmacia ska få en helhetssyn över kostnadsbilden samt att företaget ska kunna på ett enkelt sätt se hur pass integrerade de olika funktionerna är med varandra, enligt Ahlin.

Pharmacia betonar skillnaden mellan pris och kostnad, det vill säga det är totalkostnaden i resultaträkningen som är det intressanta, framhäver Andersson. Historiskt har Pharmacia haft olika evalueringsparametrar, till exempel att företaget har lyckats sänka direkt material, men det har inte nödvändigtvis inneburit lägsta kostnad för företaget. Därför har företagsledningen börjat se över de interna processerna för att identifiera kostnadsdrivarna och där igenom hur Pharmacia ska kunna arbeta för att uppnå en lägre kostnad. Pharmacia följer vidare upp sina prognoser månadsvis, vilket har ökat kostnadsmedvetenheten hos forskarna. De stora kostnadsdrivarna inom produktionen är personal och material vilka står för cirka 80 procent av de totala kostnaderna, enligt Andersson.

4.6.4. Supply Chain

Konkurrenternas agerande påverkar Pharmacia, vilket medför att företagen tvingas att bli effektivare, snabbare och bättre, enligt Kron-Södergren. Det har medfört att genomflödes hastigheten på produkterna har förkortats (respons-to-market), det vill säga hur snabbt Pharmacia kan återfylla behov som skapas vid marknadens rörelser. Det är något som Pharmacia är bra på, men företaget arbetar trots det aktivt med att minska order ledtiderna, då företaget ser att det finns utvecklingsmöjligheter inom det. Historiskt sett har Pharmacia förkortat processen med 30-40 procent, anger Kron-Södergren

Andra aspekter som Pharmacia i Helsingborg arbetar aktivt med är att minska time-to-market och företaget har minskat tiden för lanseringar från cirka två till sex månader. Likaså har utvecklingstiderna också förkortats under de senaste tolv månaderna, eftersom det har blivit effektivare och medfört att tiden för produktutveckling har sjunkit. Det finns emellertid fortfarande möjligheter att förbättra processerna, framförallt mot leverantörer menar Kron-Södergren.

”De stora utmaningarna för Pharmacia är att öka transparensen. /.../ Att koppla upp leverantörerna i vårt system så att det finns en transparens bakåt och att det leder till att leverantörerna kan förutse våra behov och efterfrågan, vilket skulle reducera ledtiderna. Har leverantörerna tillgång till information om förändring kan de snabbare agera. Det ger också en ökad säkerhet i försörjningskedjan.” (Kron-Södergren)

Mot kunderna har Pharmacia i Helsingborg emellertid en god transparens då företaget kan se de olika marknadsbolagens lager nivåer världen över. Pharmacia använder GLIS (Global Logistics Information System) som kopplar ihop alla deras lager och fabriker för att kunna följa flödena inom företaget, uppger Kron-Södergren. På företaget har de arbetat aktivt med att få en transparens så att företaget kan effektivisera orderhanteringen och lagerhanteringen. Det medför att produktionen kan följa försäljningen på daglig basis.

En annan aspekt är att säkerställa försörjningen och Pharmacia försöker att undvika single sourcing, nämner Kron-Södergren och uttrycker:

”Vi värderar risken mot kostnaden och därför kan vi ta en extra kostnad för att minimera riskerna med leveransbortfall, eftersom byte av leverantör innebär ökade kostnader.”

Avdelningen för Supply gör upphandlingar vart annat år vad gäller sekundärt material. Med primära material och råmaterial, där single source utgör en större del, är företaget mer låst till sina leverantörer. I det här fallet strävar man efter en större öppenhet och gemensamma affärsplaner, enligt Kron-Södergren och menar att Pharmacia har en leveranssäkerhet på cirka 99 procent.

När färdiga produkter ska licensieras in i företaget är det huvudsakligen främst marknadsavdelningen som initialt identifierar behovet av produkten, vilket i ett senare skede även involverar inköpsavdelningen och kvalitetsavdelningen, anger Kron-Södergren. Dessa avdelningar fungerar då som ett komplement till marknadsavdelningen vid beslutsfattande om företaget skall fullborda affären och tillför viktigt kompetens från respektive specialområde.

4.6.5. Outsourcing

Pharmacia i Helsingborg outsourcar en relativt liten del av verksamheten som är av strategisk betydelse, eftersom företaget vill behålla kontrollen över betydelsefulla produkter menar Wernrud. Outsourcing sker när företaget saknar kompetens över en viss teknik, exempelvis när en teknik är patentskyddad uppger Kron-Södergren. Andra orsaker för outsourcing är när det uppstår kapacitetsbrist som till exempel vid lanseringar på nya marknader.

”Vi försöker behålla produktionen inom företaget eftersom det är lättare att kontrollera och styra processen samt att kostnadsaspekterna blir bättre.” (Wernrud)

Vid outsourcing förlorar Pharmacia styrningen av inköpsprocessen och det blir svårare att påverka val av leverantörer då det är den externa tillverkaren som väljer leverantörerna. Exempelvis hade Pharmacia planer på att lägga ut vissa produkter runt nikotinet hos externa leverantörer enligt Wernrud, men på grund av att Pharmacia tappade kontrollen över analyser och kvalitet så togs produkterna tillbaka.

När Pharmacia går från en liten skala till en storskalig produktion finns det en tydlig transfer process (new product introduction) uppger Wernrud och som också nämner att Pharmacia kan föra över en produkt till en annan tillverkare. Under de senaste åren har produktfloran minskats eftersom Pharmacia har lagt ut produkter på externa tillverkare, vilket har medfört att antalet råvaror minskat uppger Kron-Södergren.

”Det viktiga vid outsourcing är att vi har ansvaret för produkten och därför kan bestämma över hur tillverkning skall ske och med vad produkten ska tillverkas med. Sker det ändringar, till exempel att en leverantör lägger ner en produkt, måste vi hitta en ny leverantör med den råvaran.” (Jonsson)

I en sådan situation hjälper Pharmacia den kontrakterade leverantören med en undersökning av marknaden i identifieringsprocessen, där företaget söker efter en lämplig leverantör, enligt Jonsson. Pharmacia bestämmer inte leverantörerna till de produkter som outsourcas, utan de enda krav som ställs är de krav som myndigheterna ställer på dem, emellertid skall Pharmacia godkänna dem. Pharmacia kan emellertid etablera fullständiga konceptlösningar för särskilda leverantörer inom utvalda områden uppger Andersson. *”De företag som Pharmacia i Helsingborg använder vid outsourcing är främst lokala företag i Skåne”*, säger Jonsson. Själva godkännandeprocessen, vilket innebär att få en ny partner godkänd av myndigheter för att tillverka läkemedel, är en lång process och kan sträcka sig över fyra till fem månader.

4.7. Framtid

Pharmacia i Helsingborg försöker utveckla inköpsområdet tillsammans med de övriga funktionerna i Sverige. Det medför att företaget implementerar och samverkar med de centralt styrda riktlinjerna, menar Ahlin och uttrycker: *”Inköpsprocessen utvecklas allt eftersom den används?”*.

4.7.1. Trenden i läkemedelsbranschen

Andersson ser en trend i att handelsmönstret håller på att genomgå revolutionerande förändring, eftersom apotekens monopol håller på att avregleras och det blir möjligt att köpa vissa produkter i dagligvaruhandel. Det upplevs i stora delar av Europa i exempelvis England och Danmark, uppger Ahlin, där läkemedelsindustrin håller på att gå utanför apoteken och ut i dagligvaruhandeln inom OTC. Det medför att fler människor blir exponerade för produkten vars tillgänglighet ökar, eftersom affärerna har längre öppettider än apoteken och kunden blir exponerad av produkten på ett annat sätt i butikshyllan än tidigare.

Myndigheternas beslut att apoteken skall rekommendera produkten med det lägsta priset, har påverkat Pharmacia genom att de måste se över priset på en del av deras produkter, eftersom de blir utsatta för en hårdare konkurrens. Det är vidare en utveckling som troligtvis kommer att uppkomma även på andra marknader, menar Jonsson.

Inom den receptbelagda delen, sedan landstinget blev ansvarigt för kostnad för läkemedel, delas ibland ett billigare läkemedel ut, även om läkaren har föreskrivit något annat, menar Andersson.

”Det går därför inte längre, om man inte har en väldigt unik och patent skyddad produkt, att själv bestämma priset. [...] Vi ser att det finns en potential i kostnadsmassan, som är lättare att påverka än prisbilden och det går inte att bestämma utpriset på samma sätt som tidigare på grund av en hårdare konkurrens.” (Andersson)

4.7.2. IT-lösningar

Pharmacia i Helsingborg använder Electronic Data Interchange (EDI) med ett begränsat antal leverantörer. SAP används vid omkostnadsinköp och för leverantörer med IT-lösningar som posten, Telia och kreditföretag, anger Ahlin. Inköp av logistik och inköp för råvaror till produktionen använder företaget systemet Movex, som är ett produktionsplaneringssystem, där företaget kan analysera prisutveckling, leveranssäkerhet, kassation och reklamationer.

Pharmacia känner att det finns möjlighet att utveckla inköp mera mot IT-lösningar, för att öka transparensen gentemot leverantörer. Jämfört med bilindustrin är Pharmacia i ett begynnelsekedje, men arbetar aktivt med det på den amerikanska marknaden, menar Andersson och säger:

”Utvecklingen har dock bitintills skett långsamt, eftersom Pharmacia är ett stort företag.”

Det finns dock människor som är dedikerade med att skapa sådana verktyg, men vilka än så länge befinner sig i en mindre avancerad form än till exempel bilindustrins sofistikerade IT-program. Pharmacia ser det dock som en framtida lösning. Det är också viktigt att förstå att det är individerna i processen som är centrala i sammanhanget och inte verktygen, menar Andersson.

Kapitel 5 – Analys av möjligheter

I analysen kopplas teori med empiri från fallföretaget. Vi inleder kapitlet med att belysa orsakerna som legat bakom förändringen av fallföretagets inköpsprocess. Härvid skapas en helhetsbild av fallföretagets förutsättningar genom en analys av möjligheter till en konkurrenskraftigare organisation relaterade till det strategiska perspektivet, relationerna och inköpsprocessen.

5.1. Inledande ord

Innan Pharmacia i Helsingborg förändrade inköpsorganisationen saknades en övergripande insyn över företagets inköp och därmed förmågan att identifiera möjligheterna med inköpsaktiviteterna, eftersom dåvarande företagsstruktur med spridda inköp i hela organisationen utgjorde en barriär att lokalisera och utvärdera dem. Därför inleds kapitlet med en kort beskrivning av orsakerna till utvecklingen av en effektivare inköpsprocess i företaget.

Kapitlet följer huvudsakligen upplägget i den teoretiska referensramen och inleds med en analys av inköpsstrategier, där betydelsen av leverantörsstrategier, kvalitet och kostnader genom den ekonomiska betydelsen framhävs. Till skillnad mot den teoretiska referensramen har vi i analyskapitlet valt att behandla kvalitetsaspekter i samband med inköpsstrategi. Detta för att vi fann att det under inköp är kvalitet av stor betydelse. Dessutom diskuteras leverantörsstrategier och kostnader i samband med analysen av försörjningsrisk och ekonomisk betydelse under inköpsstrategier på grund av anknytningen mellan begreppen. Därutöver belyser vi de tematiska områdena leverantörsstrategier och kostnader genomgående i analyskapitlet. Anledningen till detta är att vi finner det olämpligt att behandla områdena separat eftersom resonemangen då lyfts ur sitt sammanhang.

Hur inköpsstrategin utvecklas formar och styr inköpsavdelningens verksamhet i beslutsituationer samt inverkar på leverantörsstruktur, vilket behandlas i det därpå följande avsnittet om leverantörer och relationer. På det sätt som interaktionen med leverantörer utvecklas påverkar aktiviteterna i inköpsprocessen, vilka diskuteras ur både en intern och en extern aspekt, där företagets möjligheter behandlas ur perspektiven värdekedja och Supply Chain. Vi försöker belysa kopplingarna mellan de olika företagsaktiviteterna, som en naturlig följd av de interna effekter inköpsprocessen haft för organisationen. Under delavsnittet outsourcing diskuteras vi dessutom möjligheten att kontraktera valda delar av verksamheten för att koncentrera sig på kärnverksamheten och att därigenom uppnå en mer effektiv resursanvändning. Analyskapitlet avslutas med en kort diskussion kring möjligheterna med ökad kontroll och styrbarhet.

I de sammanhang där Pharmacia nämns i analysen avses Pharmacia i Helsingborg.

5.2. Drivkrafter och motiv till förändring av inköpsprocessen

Statliga regleringar, avseende främst kvalitetsmässiga och etiska aspekter, sätter ramen för läkemedelsbranschens handlingsutrymme vad beträffar vilka möjligheter som står till buds för företagen att realisera i verksamheten i strävan att uppfylla mål och visioner. Det får därför följd effekter på hur inköpsavdelningen väljer att kostnadsrationalisera. Därtill kommer konsolideringen inom läkemedelsbranschen under 1990-talet, vilken ökade kostnadsmedvetenheten i läkemedelsföretagen och skapade ett behov av bättre styrning och kostnadskontroll i allt större och mer komplexa organisationer.

För att klara av de nya marknadsförhållandena valde Pharmacia att förändra inköpsprocessen, vilket gjordes för att företaget skulle få kontroll över det stora inköpsflödet. Det medförde en effektivare inköpsprocess och därmed eliminerades suboptimering. Vi menar att initialt handlade det om att Pharmacia önskade skapa en avdelning som hanterade inköpsfrågor. Det var dock ingen enkel process att förändra inköpsrutiner som inarbetats under en lång tid, vilket inköpsavdelningen initialt fick erfaras när de anställda skulle övertygas om att den nya organisationen skulle bli effektivare.

Ytterligare en drivkraft har idag tillkommit genom myndigheternas beslut att apoteken erhållit befogenhet att rekommendera och substituera ett likvärdigt läkemedel till lägre pris gentemot föreskrivet läkemedel av läkare. Vidare visar trenden på att egenvårdsprodukter inom läkemedelsbranschen kommer att säljas mer lättillgängligt i affärer för dagligvaror istället för som idag på apoteken. Det har enligt respondenterna påverkat Pharmacia i Helsingborg till att se över priset på produkterna, eftersom företaget därigenom utsätts för en hårdare konkurrens.

Målet med effektiva processer och framgångsrika strategier är att utveckla Pharmacias produkter till de bästa och mest kostnadseffektiva på marknaden och därmed skapa en konkurrenskraftigare organisation. I den kontexten har drivkraften att förändra inköpsprocessen varit att öka effektivitet och kontrollen i verksamheten. I den konkurrenssituation, som har uppstått inom läkemedelsbranschen, framstår det betydelsefullt att anpassa företagsstrukturen och resurserna till marknads behov för att undvika en obsolet struktur samt möjliggöra en effektiv genomströmning av produkter. Det medför att produktflödet i företaget bör prioriteras. Andra avgörande faktorer med en inköpsavdelning är att Pharmacia kan få en flexibel och anpassningsbar organisation som kan följa med i utvecklingen. Genom snabbare och effektivare processer skapar Pharmacia möjligheter att reducera den viktiga tiden för marknadsrespons (respons-to-market). Det har i sin tur påverkan för Pharmacias kostnadsbild med bättre möjligheter att styra och kontrollera tillverkning mot marknad. Även riskaspekten reduceras genom att bristsituation eller överkapacitet bättre kan avhjälpas med resultatet av ett mer balanserat produktflöde.

5.3. Inköpsstrategi

Pharmacias mål är att öka lönsamheten, eftersom de vill bli det snabbast växande läkemedelsföretaget inom OTC och att uppnå två siffrig tillväxt. Företaget tar därvid hänsyn till geografisk spridning av strategiska produkter för att infria de utfästa målen. De försöker att globalt skapa skalfördelar och åstadkomma ett integrerat samarbete med sina leverantörer. Konkurrensen har medfört att Pharmacia har bytt perspektiv, i enlighet med vad van Weele (2002) beskriver, från en syn att skapa total tillväxt till att fokusera på selektiva områden, det vill säga kärnverksamheten.

För Pharmacia är alla produkter som berör nikotin strategiska och målsättningen med dem kan enligt Porters (1980) resonemang tillskrivas kategorin build. Det för att företaget strävar efter att öka marknadsandelarna för den produktgruppen. De produkter som företaget kallar för general line, produkter som ligger utanför nikotinprodukterna såsom vitaminer, krämer etcetera, utgör däremot inte strategiska produkter. General line produkterna kan tillskrivas kategorin hold, eftersom de har låg prioritering inom företaget vid resurstilldelning och blir allt mer marginaliserade. Produktgruppen är emellertid viktig eftersom den dels står för en stor del av försäljningen och dels för att inget OTC-företag har lyckats växa med enbart strategiska produkter (Wernrud, 2002). Därför känner företaget det som nödvändigt att fortsätta driva en aktiv roll med general line.

För att infria de utfästa målen och visionerna använder sig företaget av en övergripande strategi, som kan brytas ner på olika nivåer. Den övergripande strategin för Pharmacia är att optimera företagets resurser och därigenom uppnå minsta möjliga totalkostnad.

Det finns två inriktningar inom inköpsteorin enligt Kraljic (1983):

- Strategi för organisera inköp och hur de olika produkterna ska differentieras
- Implementering av vald strategi. Genom anknytning till företagets operationella nivå kan företaget organisera aktiviteter och koppla dem för att få en total integration i verksamheten som är slagkraftig.

5.3.1. Strategier för att organisera inköp

Vilka inköpsstrategier har då Pharmacia valt att använda och hur realiserar de? Finns det brister eller några förbättringar som kan göras? För att besvara frågorna tar vi utgångspunkt i Kraljics portföljmodell (1983), där huvudvariablerna är försörjningsrisk och ekonomisk betydelse, vilken möjliggör att en analys av leverantörsstrategin.

Inköpsavdelningens roll är att förse Pharmacia med produkter och tjänster av hög kvalitet till lägsta möjliga totalkostnad och med hög tillförlitlighet i enlighet med Kraljics portföljmodell (1983). Utöver de två parametrarna i modellen, arbetar inköpsavdelningen även aktivt med att säkerställa en hög kvalitet. Vid valet av leverantörer är det därför främst följande tre faktorer som spelar en betydelsefull roll:

1. Kvalitet
2. Försörjningsrisk
3. Ekonomisk betydelse

1. Kvalitet

Myndigheterna ställer hårda krav på läkemedelsföretagen, vilket får till följd att Pharmacia måste arbeta aktivt med att kvalitetssäkra produkterna. Pharmacia försöker bland annat genom inköpsrådet säkerställa kvaliteten tidigt i värdekedjan. Det görs genom att kvalitetsavdelningen kommer in och stöder inköpsavdelningen vid evalueringen av leverantörer och därmed kan de tillsammans avgöra vilka leverantörer klarar de hårda kraven från myndigheterna. Vi menar att de leder till kostnadsbesparingar i form av säkrare leveranser och därmed behövs det mindre kontroller på produkterna senare i produktionsledet, vilket minskar de så kallade inspekteringskostnaderna enligt Jurans & Grynäs (1970) klassificering.

Kvalitetssäkring är ett viktigt kriterium vid val av leverantör för att företaget ska kunna fullfölja sina egna åtaganden och de kvalitetskrav som ställs. Vi ser att Pharmacia försöker att säkerställa och bygga in kvaliteten i inputen genom ett kvalitetssäkringssystem och därmed kunna säkerställa processerna, det är något som stöds av TQM (Shank & Govindarajan, 1993). Kvalitetsavdelningens roll inom Pharmacia är också att uppdatera företaget vad beträffar förändringar i GMP och lagar samt förordningar. Genom att företaget arbetar tvärfunktionellt kan Pharmacia snabbt implementera de förändringar som kommer in i verksamheten. Det som avgör snabbheten av implementeringen kan sägas vara hur kommunikationen mellan de olika avdelningarna fungerar.

Enligt TQM beror valet av leverantör mer på kvalitet och pålitlighet vad beträffar leveranser än endast priset, enligt Shank & Govindarajan (1993) och framhåller att långsiktiga relationer med leverantörer medför högre kvalitet och lägre pris på längre sikt. Något som Pharmacia i Helsingborg ger uttryck för då respondenterna framhäver vikten av kvalitet och försörjningsrisk, där det uppges att företaget ser en del leverantörer som en integrerad del av verksamheten. Både leverantörerna och företaget arbetar aktivt tillsammans för att förbättra kvaliteten i produkterna och samarbetet.

2. Försörjningsrisk

Pharmacia bör göra en marknadsanalys av tillgängliga leverantörer och därigenom kan företaget göra en strategisk bedömning av styrkeförhållandet på leverantörsmarknaden, där företaget kan utreda med vilka leverantörer den största vinsten står att göra. I enlighet med Kraljic (1983) utvärderar Pharmacia i Helsingborg leverantörers genomsnittlig kapacitetsutnyttjande, leverantörers marginaler, hur många leverantörer det finns för tillverkning av en produkt och om den går att ersätta med någon annan.

Vid en ökad försörjningsrisk blir ersättningsprodukter/leverantörer successivt sämre alternativ, i den mån gradering är möjligt, eftersom tillgängligheten minskar allt snabbare ju högre komplexitet tjänsten eller produkten besitter. Det för att produkten eller tjänsten sannolikt har utarbetas i ett samarbete mellan leverantör och Pharmacia. Produkten kan i det fallet ha en stor strategisk betydelse för produktionen och därmed företagets framgång, vilket även Kraljic (1983) framhäver med kategorin strategiska produkter. Det gäller att säkerställa de nyckelprodukter som verksamheten behöver. Även om det kan vara produkter som köps på en spotmarknad, så kan deras strategiska betydelse vara stor, vilket respondenterna ger uttryck för.

Pharmacia lägger vikt vid att säkra sin försörjning och har därför omsorgsfullt utarbetat förhandlingsplaner och avtal med många av sina leverantörer vilka binder dem till ett nära samarbete.

Hur djup relationen blir till de olika leverantörerna beror på produktens strategiska betydelse. Ju mer komplicerad tjänsten eller produkten och ju unikare den är desto djupare blir samarbetet, vilket också van Weele (2002) framhäver. En del leverantörer står för hela konceptlösningar. Men konceptlösningar kan även tillhandahållas av leverantörer som levererar mycket enkla och standardiserade produkter såsom kontorsmaterial för att hålla nere onödiga administrativa merkostnader i handhavandet av flera olika leverantörer istället för en, men som kanske i sig är något dyrare. De enkla produkterna kan sägas inrymmas i kategorin för icke-kritiska produkter enligt Kraljics portföljmodell (1983), där Pharmacia önskar minsta möjliga ansträngning.

Hur relationer utvecklas i samarbetet med leverantörer beror till stor del på vilken typ av produkt som skall köpas, vilket tydligt framhävs av respondenterna. Företaget skiljer på speciella produkter och standard produkter och om de inhandlas en gång eller vid upprepade tillfällen. Valet av leverantör varierar därför på vilken typ av köp som görs på Pharmacia i Helsingborg. Om vi antar att inköpet gäller en standardiserad produkt, så vill Pharmacia ha flera olika leverantörer att välja mellan, för att erhålla lägsta möjliga inköpspris till bästa möjliga servicenivå. Det kanske är en produkt som går att inhandla på spotmarknader givet att kvalitetskrav och andra juridiska förhållanden samt önskemål är uppfyllda. I det fallet blir priset den dominerande faktorn för beslut om inköp och relationen otydlig. Leverantörerna och Pharmacia kan i det fallet sägas se varandra som motparter och inte partners. När däremot en komplex produkt eller tjänst behövs och som dessutom kanske är unik eller ska till att skapas i och med relationen, krävs det en annan form av integration. Ett djupare samarbete uppstår, eftersom det är en specialprodukt för en speciell kund. Produkten kräver sannolikt stort tekniskt kunnande och stora krav på leverantörssäkerhet ställs. Det gör att köpare och säljare nu kan sägas ses som kompanjoner. Det resonemanget stöds även av van Weele (2002).

För att få en kostnadseffektiv verksamhet fokuserar inköpsfunktion i stor utsträckning på utkontraktering och totalleveranser. Emellertid kontrakteras inte aktiviteter till Nicoretteproduktionen ut, eftersom de utgör kärnverksamheten och är av strategisk betydelse, något som stöds av Axelsson (1998). Försök har gjorts att låta andra utföra delar av aktiviteterna, men det har inte fallit väl ut. Idag vill Pharmacia i Helsingborg inte kontraktera ut några delar av den verksamheten. Mera öppen för alternativet är Pharmacia emellertid för general line produktionen.

Vid single-sourcing försöker Pharmacia skapa konkurrensfördelar genom att integrera leverantörer av strategiskt viktiga produkter, mer aktivt till verksamheten än vad som görs med andra leverantörer. För att reducera risken med de strategiskt viktiga produkterna, arbetar Pharmacia mycket efter att försöka uppnå dual-sourcing. Företaget har en uttalad policy att försöka undvika singel-sourcing för det ändamålet. Därigenom anser Pharmacia i Helsingborg att de kan säkerställa risken med leveransbortfall, eftersom det finns flera leverantörer att tillgå. Något som stöds av traditionell strategiteori och som lyfter fram möjligheten att stärka köpkraften för företaget genom möjlighet att pressa priserna i den konkurrens som uppstår sinsemellan leverantörerna enligt Shank & Govindarajan (1993).

Problematiken som uppstår i en sådan situation är att relationen mellan Pharmacia och leverantören kan bli ansträngd, eftersom leverantörerna förmodligen vill svara för heltäckande leveranser och minimera konkurrensen. Det borde emellertid inte vara förknippat med en försörjningsrisk att ha ett djupt samarbete med en enda leverantör av en specifik tjänst eller produkt. Det för att om företaget var väl integrerat med en leverantör skulle de båda aktörerna ha en större insyn i varandras verksamheter, det vill säga högre transparens, vad beträffar handhavandet av den aktuella produkten eller tjänsten. Det skulle sannolikt medföra en större tillförlitlighet på grund av den djupare relation som skapas genom ett närmare samarbete.

Ett annat problem med flera leverantörer är en försvårad kvalitetskontroll, eftersom det blir svårare att upptäcka och lokalisera källan till identifierade fel enligt Shank & Govindarajan (1993). I framtiden kommer sannolikt den ökande medvetenheten, för behovet att öka transparensen, medföra att Pharmacia kommer att kunna minska antalet leverantörer mer än vad som har gjorts vid omstruktureringen och samordningen av inköpsfunktionen. På så sätt anser vi att totalkostnaderna kommer att kunna reduceras ytterligare utöver det som företaget har lyckats åstadkomma genom att strukturera om inköpsrollen och dess funktion i verksamheten.

3. Ekonomisk betydelse

Pharmacia fokuserar på den totala kostnaden som avspeglas i resultaträkningen, vilken direkt korrelerar med företagets lönsamhet som företaget har befast som huvudmål. Genom att se till den totala kostnaden och inte till de direkta kostnaderna, det vill säga de enskilda prislapparna på leverantörers erbjudanden, utvärderar företaget de indirekta kostnaderna i samband med köp och vad företaget erhåller utöver själva produkten eller tjänsten såsom service och biprodukter. Pharmacia i Helsingborg ser då till både själva kostnaden på produkten och det värde som den tillför organisationen i samband med inköpet, vilket Kraljic (1983) också framhäver vikten av. Pharmacia försöker utnyttja skalfördelar genom att samordna inköpen dels genom den interna verksamheten och dels genom den externa gentemot andra anläggningar i koncernen Pharmacia. På så sätt kan företaget bli mer förhandlingskraftigt vid prisförhandlingar och kan hålla kostnaderna nere genom att sträva efter costleadership, som Porter (1980) framhäver.

Genom differentiering öppnas emellertid möjligheten upp till en mera självständig prissättning av läkemedelsprodukterna och därmed större möjlighet att påverka marginalerna genom att ensam utöva större inflytande på marknaden vilket stöds av Porter (1980). Det leder till att företaget är mindre oberoende till vilket pris en produkt eller tjänst köps in till. Något som var gällande tidigare, men idag har konkurrensen emellertid ökat i branschen och vad Pharmacia producerar är inte unikt i den bemärkelsen att det finns substitut till att lindra och bota de sjukdomar som Pharmacia har läkemedel gentemot. Allt som Pharmacia producerar, tillverkas även av andra. Till exempel kan nämnas att Pharmacias rökavvänjnings artiklar, Nicorette, dessutom kan konkurrera med andra substitut på marknaden som inte nödvändigtvis behöver vara läkemedel såsom godis och frukt. För patenterade produkter, där Pharmacia har exklusivitet på marknaden, kan företaget ta ut stora marginaler och kan därför använda en differentieringsstrategi, eftersom företaget är det enda som kan tillgodose ett visst behov. Skulle det dock finnas fler konkurrenter på marknaden återstår det då att minska på marginalerna enligt Porter (1980) och sälja till lägre pris, vilket också ökar trycket på att köpa in varor till lägre priser och en lågkostnadsstrategi blir därmed aktuellt för Pharmacia i Helsingborg.

Den ekonomiska betydelsen kan sägas vara svår att kvantifiera, eftersom produktens ekonomiska betydelse kan bero av både inköpspris och produktens täckningsbidrag. Därför kan det medföra svårigheter att kvantifiera summan av dessa. Dessutom kan en del produkter, vilka kanske inte själva tillför särskilt mycket värde, vara vitala för försäljningen som också stöds av Kraljic (1983) och därmed bidra med ett imaginärt täckningsbidrag genom att realisera de andra produkternas täckningsbidrag. Det skulle kunna innebära att företaget skulle ha ett läkemedel som är direkt olönsamt att sätta på marknaden, men som finns där för att stärka företagets varumärke på marknaden och anseende. En jämförelse kan göras till en meny som endast säljs i sin helhet och där produkterna inte säljs var för sig. Respondenterna på Pharmacia uppger däremot att alla deras produkter är lönsamma.

5.3.2. Implementering av vald strategi på operationell nivå

Som ett hjälpmedel för hur strategierna ska kunna realiseras i den dagliga verksamheten har Pharmacia i Helsingborg identifierat fem så kallade kostnadsdrivare, som de försöker att aktivt arbeta med genom att korta ledtider, reducera stycke priset och öka kvaliteten. De kan ses som instrument för en strategisk ledning som Grant (2002) ger uttryck för. Kostnadsdrivarna är en integration till den övergripande strategin att optimera resursanvändandet i företaget.

1. Leveranssäkerhet - leverera produkter i rätt tid och tidpunkt
2. Kostnadsmedvetenhet - rätt prisbild gentemot kunderna
3. Flexibilitet - att uppnå snabbare marknadsanpassning
4. Compliance - att kvalitetssäkra gentemot myndighet
5. People, process and organization - att uppnå de övergripande strategiska målen genom integrerat arbete inom organisationen.

För att kunna optimera resurserna arbetar Pharmacia i Helsingborg med något som de kallar för long range plan, LRP. En plan på längre sikt, menar Porter (1980), befäster hur personer på ledningsnivå utvärderar möjligheter, styrkor och medel för att uppnå befästa mål. Det innebär prognostisering på längre sikt av eventuella volymer, framtida produkter, produktutvecklingar etcetera. För att LRP skulle kunna användas på ett effektivt sätt ändrade Pharmacia i Helsingborg på inköpsprocessen.

5.4. Leverantörer och relationer

Relationer anses vara en viktig aspekt för att de delaktiga parternas mål ska kunna uppfyllas. I relationen mellan de olika aktörerna bildas det ett gränssnitt för utbyte av information. Har de aktörerna byggt upp lojalitet och tillit till varandra sker hanteringen av kritiska situationer på ett smidigare sätt. Det är lojalitet och tillit som bygger upp relationen mellan företag och mellan funktioner inom företag, vilken också stöds av Gadde & Håkansson (1998) som menar att de informella förbindelserna skapar trygghet.

5.4.1. Pharmacias interna relationer

Trots motståndet initialt för omorganiseringen av inköpsfunktionen tycks alla på Pharmacia vara överens om att den nya inköpsprocessen är effektivare, eftersom avdelningarna samarbetar tvärfunktionellt i organisationen för att utnyttja organisationens samtliga kompetenser såsom tekniska aspekter, miljömässiga krav, kommersiella intressen, regulatoriska, juridiska etcetera. Det medför att företaget minskar risken för felaktiga inköp, eftersom flera olika beslutsfattare deltar i inköpsprocessen. Därför är det viktigt att relationerna mellan de olika avdelningarna inom Pharmacia fungerar bra, vilket även understryks av van Weele (2002).

Ett led i omorganiseringen var att skapa en mer integrerad beslutsprocess till inköp. Pharmacia skapade därför ett inköpsråd, vars funktion är att sammankoppla inköpsstrategin med inköpsprocessen, vilket enligt respondenterna görs genom att företaget ackumulerar kompetens från olika funktioner i företaget. Det kan sägas att det är viktigt för Pharmacia att kontinuerligt arbeta med att vidareutveckla relationerna för att få en effektiv inköpsprocess, vilket också stöds av Gadde & Håkansson (1998) vilka menar att det skapar trygghet.

Precis som i så många andra fall har inköpssystemen bidragit till att riva murar när de väl sprids ut i organisationen och blir kraftfulla verktyg för fler än bara experter och stabsfunktioner. När alla på företaget kan köpa in varor och tjänster blir inköpsavdelningens roll plötsligt förändrad. Det kan sägas att flera avdelningar måste arbeta tillsammans för att optimera verksamheten, eftersom inköparen sällan har tillräckligt bra förståelse för konjunkturer och trender. Ofta ackumuleras kompetens och förståelse för konjunkturer och trender på andra avdelningar såsom sälj- och marknadsavdelningen. Genom att förse inköpsavdelningen med bättre underlag kan också inköpsarbetet bli effektivare. Den kompetensen som finns runt om i Pharmacia måste även komma inköpsavdelningen till godo. Dessutom kan bristande kommunikation mellan avdelningar bli ett bekymmer för leverantörerna, eftersom underlag som lämnas från inköpsavdelningen till leverantörerna kan bli missvisande. Vi ser att en effektiv lösning till problemet är att kontinuerligt utveckla samarbetet för att skapa konsensus mellan avdelningarna och därmed eliminera riskerna för missförstånd, vilket även betonas av van Weele (2002).

5.4.2. Relationer till leverantörer

Precis som vid interna relationer bygger de externa relationerna med leverantörer på tillit. Respondenterna menar att Pharmacia i Helsingborg arbetar långsiktigt med många av sina leverantörer för att kunna säkerställa kvalitet, kunskap, myndigheters krav, leveranssäkerhet etcetera. Företaget strävar efter att skapa en win-win situation och därför kan det anses att långsiktiga relationer är av vikt för en väl fungerande affärsförbindelse, eftersom det leder till ökad tillit och förtroendet mellan parterna. Det resonemanget stöds av Gadde & Håkansson (1998) när de understryker värdet av långsiktiga relationer, eftersom det medför att parterna lär känna varandras rutiner och det medför att en ökad tillit mellan parterna.

Även om långsiktiga relationer kan vara fördelaktiga för Pharmacia, vilket kan stödjas av Gummesson (1998), finns incitament att betrakta vilka behov det finns för att utveckla den enskilda leverantörsrelationen. Följande synvinklar kan identifieras för att skapa en effektiv samarbetsform:

- Undersöka vilka motiv som existerar för val av en viss leverantör. Det finns många skäl till att använda leverantörer istället för att själv producera produkten. Leverantörerna bör ha bättre möjligheter att klara av bland annat teknologiska, prismässiga, kvalitetsmässiga och krav på leveranstid.
- Undersöka Pharmacias förhållande till leverantörer och förstå vilken relation som eftersträvas.
- Klargöra vilka samarbetsaspekter som evalueras, vilka kan studeras ur en kommersiell aspekt som innefattar hur kontrakt och avtal ingås, dess giltighet samt förhandlingstekniska möjligheter.

Är leverantören av strategiskt intresse för företaget vill Pharmacia ha ett långt samarbete med starka bindningar till leverantören, vilket stöds av Kraljic (1983). Det medför att relationen bland annat skapar närhet, informationstillgång om behov och tekniska möjligheter, underlättar för framtidsplanering samt utgör en nyhetskanal. Det kan anses att leverantören lär sig Pharmacias behov, medan Pharmacia lär sig leverantörens förmåga att leverera produkter. Det leder till att det etableras rutiner till leverantörerna, vilket kan leda till en enklare och mer kostnadseffektiv hantering av de affärsutbyten som sker mellan intressenterna, eftersom transaktionskostnaderna sjunker.

Parterna lär sig således med tiden att hantera relationen och att utnyttja den intensivare och effektivare, vilket stöds av Gummesson (1998). Det gäller dock för parterna att finna en god balans mellan kostnadseffektiva rutiner och standardiserad kundbehandling. Om en relation är viktig för ett företag, kan det anses vara viktigt att företaget engagerar sig på allvar i den och ser till att den fungerar.

Det kan sägas finnas flera viktiga områden, där Pharmacia med hjälp av en djupare relation med leverantörer skulle kunna uppnå kostnadseffektivisering.

- Ökad inköpsfrekvens - genom att beställa mindre mängder med högre beställningsfrekvens, vilket medför att lagernivåer och därmed kapitalbindningen i lagren minskar. Vidare minskar risken för att varor blir inaktuella.
- Reducerade leveranstider och högre leveranssäkerhet - Kraven på korta ledtider både inom och utanför Pharmacia är höga. Det kan sägas att hög leveranssäkerhet innebär att leverantören kan skicka en transport inom överenskommen tid. Ett krav för att de reducerade leveranstiderna skall fungera är att Pharmacia lämnar bra information om leveransbehov.
- Högre kvalitet på produkter och material – Pharmacia kan genom certifiering definiera kvalitet. Målet är att kvaliteten skall vara så jämn och pålitlig att kvalitetsavdelningen på Pharmacia inte skall behöva utföra några egna kvalitetskontroller.

Gummesson (1998) hävdar att kulturella skillnader mellan två organisationer är en av de vanligaste orsakerna till att ett samarbete misslyckas. Skillnader behöver inte vara strukturella utan kan te sig som specifika värderingar. För att undvika problem med kultur- och meningsskillnader är det alltså viktigt att ha förståelse för att olikheter existerar och visa hänsyn till den andra partens sätt att tänka. För att säkerställa att missförstånd och konflikter inte sker, ser Pharmacia till att det alltid tecknas kvalitets och försörjningsavtal mellan parterna.

5.5. Pharmacias inköpsprocess

Vi har definierat inköpsprocessen, enligt van Weeles (2002) synsätt, som en process av aktiviteter som förklarar behov, specificerar kvalitet och kvantitet, val av leverantörer, orderläggning, kontroll och evaluering. Van Weele (2002) menar att om inköpsprocessen skall fungera effektivt måste det finnas ett nära samarbete mellan inköpsfunktionen och de funktioner som är inblandade i aktiviteter såsom planering, kvalitetskontroller etcetera.

Pharmacia insåg att om de ville utveckla inköpsprocessen var de tvungna att förändra organisationen och har med förändringen av inköpsavdelningen påverkat effektiviseringen och reducerat tidsåtgången för organisationen som helhet. Med förändringen följde ett erkännande för inköpsavdelningens betydelse för organisationen samtidigt som det skapades en medvetenhet för inköpsprocessens påverkan på kostnadsstrukturen samt dess effektiviserings- och rationaliseringsmöjlighet. Med etableringen av inköpsavdelningen lades grunden för att åtnjuta skalfördelar genom att samordning av beställningar vilket tidigare inte utnyttjades. Dock är det en komplex struktur med ett flertal aspekter som omgärdar inköpsbeslutet, där alla parter inblandade i själva inköpsbeslutet påverkar samt influerar inköpsprocessen.

Det kan anses kräva en ökad medvetenhet om dessa svårigheter från Pharmacias sida samt skapandet av proaktivt tänkande vad beträffar de delaktiga parterna och deras agerande i inköpsprocessen. Resonemanget stöds vidare av Groenewegen (2001) som också påtalar effekterna av ett interaktivt tänkande vid framställningen av nya läkemedel genom utvecklingsfaserna och med processerna i värdekedjan.

Med förändringen av inköpsavdelningen lyckades Pharmacia reducera de administrativa kostnaderna. Även om den ökade fokuseringen på inköp och inköpsavdelningens relation till övriga avdelningar, återstår det fortfarande problem. Bland annat har avdelningen för non-supply visat sig vara en svår process att omvandla till det nya inköpssynsättet, vilket respondenterna framhäver. Merparten av problemen med omvandlingen av non-supply avdelningen återfinns i mjuka värden som förståelse, tillit och förtroende. Eftersom traditionell non-supply inköp handlar om individer som har vana att köpa in produkter åt sig själva måste tonvikt läggas på att kommunicera och förklara effekter samt fördelar med förändringsprocessen för att förstå att det finns ett värde med inköpsavdelningen. Individer som alltid köpt in sina produkter själv har svårt att lämna över förtroendet till en övergripande inköpsavdelning. Det kan sägas att en kulturkrock uppstår härvid, vilket stöds av Gummesson (1998), där inköpsavdelningen arbetar för att uppnå den effektivaste kostnadsbilden, medan den enskilde individen bäst vet vad som efterfrågas och vill behålla beslutet att kunna påverka själv. För individen är kostnadstänkande ofta av sekundär natur medan det tvärtom ofta prioriteras av en inköpsavdelning.

En inköpsprocess som baserar sig på Pharmacias inköspolicy och riktlinjer från ledningsnivå har byggts upp som ett led att öka integrationen mellan inköpsavdelningen och övriga avdelningar på företaget, vilket stöds av van Weele (2002). Det kan anses vara en förutsättning för Pharmacias fortsatta arbete med inköpsavdelningen och konsekvensen blir att det kommer att effektivisera inköpen samt ge synergieffekter för organisationen som helhet. En av de viktigare faktorerna i den här utvecklingen kan vara att samtliga funktioner som berörs av inköpsprocessen ska vara delaktiga i arbetsprocessen. Det kommer sannolikt att öka förståelsen, reducera missförstånd, öka interaktionen, ge skalfördelar i form av kostnadsreduktion, kvalitetsförbättringar och skapa dynamiska effekter som inlärningseffekter samt ge ett ökat kunskapsintresse.

En medvetenhet kring marknadens karaktär kan anses viktig för Pharmacias inköpsavdelning och dess påverkan på inköpsprocessen, eftersom det har betydelse för inköpens komplexitet och indirekt inköpspris. Viktigt för Pharmacia är att fortsätta arbeta mot att hela tiden söka relevant kompetens från de olika avdelningarna och genom den informationen skapa en så fullständig bild av marknaden som möjligt, vilket stöds av Gadde & Håkansson (1998). Givetvis påverkar komplexiteten den här processen, men i Pharmacias strävan att minimera de felaktiga inköpen och höja den totala kvaliteten på upphandlingen genom att säkerställa förutsättningarna i inköpsprocessen, måste kommunikation, interaktion och ständig förbättring fortgå. Genom att interaktionen ökar mellan avdelningarna kommer kunskapsbasen på så sätt också att breddas, vilket kan ses som en synergieffekt. Det finns ytterligare effekter kring inköpsavdelningens arbete med inköpsprocessen som kommer att visa sig värdefullt framöver. Pharmacia i Helsingborg har under supply-avdelningen börjat fördjupa samarbetet med sina leverantörer och kommer sannolikt i större utsträckning få ta del av leverantörernas kompetens och kunskap inom respektive verksamheter i samband med gemensamma utvecklingsprojekt, vilket betonas av Gummesson (1998). Det är något som sannolikt kommer att gagna utvecklingen av Pharmacias inköpsprocess och resultera i att Pharmacia etablerar långsiktiga leverantörsrelationer och win-win situationer, eftersom med ökad kunskap ökar sannolikt förståelsen för möjligheter att reducera kostnader.

Det kan anses vara betydelsefullt för Pharmacia att öka medvetenheten kring beslutsfattandet utifrån produktens komplexitet för att minimera risken för felaktiga inköp på grund av okunskap. Därför vore det fördelaktigt för inköpsavdelningen att bättre definiera de olika komplexitetsnivåerna och skapa erforderlig möjlighet till uppföljning av effektiviteten med komplexitetsnivå kontra beslutsprocess. Dock tas hänsyn till van Weeles (2002) tankegångar kring olika faktorer som inverkar på beslutnivån vilket kopplar samman nivån av den osäkerhet som beslutet anses ge upphov till med beslutnivån.

Konsekvensen av Pharmacias arbete med att reducera kontaktytorna, till följd av det kraftigt reducerade antalet inköpare, kan anses vara prov på ett ökat ansvarstagande hos kvarvarande inköpare samt ett effektiviserat inköpsförfarande och informationsflöde. Det gäller dock att vara medveten om den potentiella friktion som kan uppstå till följd av de mindre kontaktytorna med högre ansvar, vilket stöds av Gadde & Håkansson (1998). Förändringsprocessen har hittills visat sig effektiv ur flera aspekter. En av de viktigare effekterna kan anses vara den ökade medvetenheten för inköpsanslagen vilket skapats av inköpsavdelningen. Det borgar för en allmän förstärkt kostnadsmedvetenhet hos de anställda samt en ökad förståelse för inköpsavdelningens arbete. Det kan sägas skapa inköps effekter genom så kallad cost avoidance. Dessutom har förändringen medfört kostnadsreduceringar som resulterat i att ett inköp som har följt inköpsprocessen kostar endast en tredjedel av vad det kostar om ”vilda” inköp görs.

5.6. Pharmacias värdekedja

Den främsta drivkrafterna mot en centralt styrd och övergripande inköpsavdelning för Pharmacia i Helsingborg är förbättrad möjlighet till kontroll och effektivisering av inköpsprocessen tillsammans med ökade kontaktytor mellan avdelningarna samt till externa samarbetspartners. En ökad kostnadsmedvetenhet och bättre förmåga att styra kostnaderna visar sig nödvändig för Pharmacia, eftersom myndigheterna beslutat om att apoteken skall rekommendera produkten med det lägsta priset. Det har medfört en ökad konkurrens och lägre marginaler på produkterna.

Inom Pharmacias värdekedja har det skett förändringar i samband med etableringen av inköpsavdelningen och dess relation till övriga avdelningar. Med sin övergripande placering i Pharmacias värdekedja har inköpsavdelningen breda kontaktytor mot avdelningar med intensivt utbyte, bland annat genom inköpsrådet. Det skapar en utvecklingsmöjlighet i kostnads- och kvalitetssyfte för inköpsavdelningen men ställer i sin tur krav på djupgående kommunikation och liten friktion mellan avdelningarnas kontaktytor, vilket även stöds av (Gummesson, 1998).

Värdeaktiviteter är relaterade till varandra genom kopplingar inom värdekedjan. Med inköpsavdelningens nära samarbete med marknadsavdelningen kan marknaden stämmas av och därefter inköpsavdelningen tillsammans med kvalitetsavdelningen ta beslut beträffande inköp relaterat till kvalitets specifikation. Beslutet kan sedermera följas upp och optimeras baserat på rådande produktbehov där inköpsavdelningen fungerar som stödaktivitet mot primäraktiviteterna kvalitets- och marknadsavdelning. Kopplingarna mellan inköpsavdelningen och aktuella värdeaktiviteter kan leda till konkurrens fördelar på två olika sätt, genom optimering samt koordination. Koordination uppnår Pharmacia genom det väl fungerande inköpsrådet som genom att involvera samtliga relevanta avdelningar tidigarelägger aktiviteterna i värdekedjan medan optimering sker genom väl utarbetade kopplingar mellan exempelvis marknadsavdelningen och produktionsavdelningen. Utnyttjande av kopplingar innefattar ofta ett väl fungerande informationsutbyte.

Det kan sägas innebära att informationssystem och kommunikationsutbyte är en förutsättning för företaget i dess strävan efter ökad konkurrenskraft från kopplingar. Kopplingarna mellan värdeaktiviteterna visar prov på hur viktig kommunikationen är för att uppnå och bibehålla konkurrenskraften. Ett resonemang som också stöds av Porter (1985).

De primära aktiviteterna marknadsföring och försäljning har enligt Porter (1985) stark koppling till värdeaktiviteter som kvalitetsavdelning och FoU. På grund av registreringsprocessen för varje enskilt land, som Pharmacia avser sälja till, måste produkterna anpassas till landet beträffande en mängd kriterier, exempelvis särskilda förpackningar. Genom en stark koppling mellan marknadsavdelningen och FoU- samt kvalitetsavdelningen kan därför Pharmacia etablera en kostnadseffektiv och rationell utvecklings- och tillverkningsmässig process. För Pharmacia fungerar då inköpsavdelningen som ett komplement till marknadsavdelningen och kvalitetsavdelningen vid beslutsfattande där samtliga värdeaktiviteter tillför viktig kompetens från respektive specialområde. Med den inköpsstrategi och det mål som Pharmacia har med inköpsavdelningen kan det anses att kvalitetsuppföljning och kostnadskontroll blir en naturlig följd där kraft kan ägnas åt kontakten och kommunikationen med interna avdelningar som produktion, FoU samt kvalitet.

Utvecklingen och förstärkningen av kopplingarna inom Pharmacias värdekedja har i och med etableringen av inköpsavdelningen visat goda resultat. Enligt Porter (1985) fungerar kopplingsstrukturerna tvärfunktionellt i värdesystemet och skapar mer integrerade processer och större kunskapsutbyte. Ytterligare fördelar av den nya kopplingsstrukturen inom värdekedjan för Pharmacia i Helsingborg är reduceringen för suboptimering samt en effektivare och snabbare tillverknings- och utvecklingsprocess. Dessutom har Pharmacia lyckats integrera den mycket viktiga stödaktiviteten FoU med primäraktiviteten produktion. Det kan sägas resultera i ett nära samarbete, där det finns konsensus mellan avdelningarna som ett led i företagets önskemål om tvärfunktionella processer. Effekterna av det är främst kostnadseffektivisering samt en förbättring av intern transparens. Synergieffekterna är en mer flexibel organisation och ett ökat kunskapsflöde mellan avdelningarna.

Kvalitetsavdelningen har med sin påverkan för Pharmacia möjlighet att skapa större genomslag vid en förändring i värdeaktiviteten relation till övriga aktiviteter i Pharmacias värdekedja. Med Pharmacias strävan efter att skapa tvärfunktionella processer kommer kvalitetsavdelningen att vara delaktig i ett mycket tidigt skede av värdekedjan och därmed säkerställa processerna under tiden de genomförs och inte efteråt som det görs idag, vilket medför att de kvalitetssäkrar produkten tidigt i värdekedjan. Vidare överensstämmer det mycket väl med vad Shank & Govindarajan (1993) påtalar som viktigt för en organisation. Det kan anses att valideringsprocessen kommer att skapa stora effekter för Pharmacia där företaget etablerar en definierad process med definierade råvaror. Vidare kan det sägas att kvalitetssäkringar tidigt i värdekedjan leder till kostnadsbesparingar eftersom företaget undviker kassationer sent i produktionsledet.

En juridisk och betydelsefull faktor för ett läkemedelsföretag kan anses vara att hålla sig uppdaterad vad beträffar marknadsregleringar, lagar och förordningar. Här visar kvalitetsavdelningen vilken inverkan en enskild värdeaktivitet kan ha för ett företag inom läkemedelsindustrin. Avgörande blir på vilket sätt kvalitetsavdelningen kommunicerar med övriga inblandade avdelningar i arbetsprocessen på Pharmacia. Exempelvis har företaget lyckats utveckla och skapa ett samarbete mellan värdeaktiviteterna kvalitetsavdelningen och produktionen, vilket har visat sig fungera mycket bra.

Med det visar Pharmacia prov på en välutvecklad kopplingsstruktur i värdekedjan då kvalitetsavdelningen gått ifrån att vara sedd som övervakningsenhet, vilken enbart var aktiv i slutskedet av värdekedjan, till att vara en värdeaktivitet där kvalitetsenheten numera agerar som en stödjande enhet och är högst delaktig i ett tidigt skede av värdekedjan samt i varje processteg längs med värdekedjan för att på det sättet uppnå kvalitetssäkring. Den här styrningen av kopplingar är enligt Porter (1985) ofta en mer komplex uppgift organisationsmässigt än själva styrningen av värdeaktiviteterna. Dock är effekterna av väl utvecklade kopplingar stora för företaget även om styrning och identifiering av företagets kopplingar är en svår uppgift varför det kan anses att Pharmacia kommer att åtnjuta ett flertal fördelar genom den nya kopplingsstrukturen. Det kan sägas att Pharmacia har genom sina väl utvecklade och bra fungerande kopplingar lagt grunden för etableringen av kostnadsfördelar och rationaliseringsmöjligheter.

5.7. Hur företaget arbetar med Supply Chain Management

Pharmacia har lyckats bra med att öka transparensen framåt i försörjningskedjan och kan följa de olika marknadsbolagens lagernivåer världen över. Pharmacia har vidare skapat en förhöjd intern kontroll för respektive fabrik genom att GLIS (Global Logistics Information System) kopplar ihop alla lager och fabriker för att sedan följa flödena inom företaget. Den förbättrade flödeskontrollen kan sägas vidare ligga till grund för en mängd effekter för Pharmacia. Härigenom åtnjuter Pharmacia en förbättrad styrbarhet och kan då anpassa och optimera materialhanteringen internt i varje fabrik. Vidare kommer Pharmacia också att dra fördelar genom en effektiviserad orderhantering och lagerhantering som ett resultat av den ökade transparensen, något som stöds av Axelsson (1998). Genom att produktionen kan följa försäljningen på daglig basis kan också avvägningar göras för att skapa ett balanserat flöde med reducerad risk för överkapacitet eller brist. Det kan anses ligga till grund för att Pharmacia ska uppnå kostnadsfördelar och kostnadseffektivisering genom minskade lagerkostnader och bristkostnader. Även kostnader för inkurans reduceras genom det bättre kontrollerade och mer balanserade interna materialflödet.

Genom att genomflödes hastigheten på produkterna reducerats har Pharmacia lyckats möta det allt mer intensiva konkurrenstrycket på marknaden genom att kunna svara på marknadssignalerna snabbare. Det kan sägas också innebära att Pharmacia genom sitt distributionsnät mot marknaden etablerat väl fungerade kontaktytor och nära relationer. Företrädesvis är den reducerade genomflödes hastigheten ett bevis på hur väl och nära Pharmacias marknadsbolag arbetar mot kunderna, samtidigt som det interna informationsutbytet mellan marknadsavdelningen och inköpsavdelningen fungerar tillfredsställande. Ytterst är den kraftiga reduktionen av ledtider för order resultatet av inköpsavdelningens effekter på Pharmacias organisation kombinerat med ett väl fungerande informationssystem. Utvecklingsarbetet med att införa bredare kontaktytor mellan avdelningarna, ökad transparens framåt i försörjningskedjan samt en mer tvärfunktionell styrning av värdekedjan kan sägas ha resulterat i förkortningar på 30-40 procent enligt respondenterna. Det visar samtidigt prov på vilken utvecklingspotential som förelåg Pharmacia samt vilka marginaler läkemedelsindustrin historiskt arbetat med, vilket även (Harrington, 1999) betonar.

Respondenterna anser att Pharmacia i Helsingborg har betydligt större utvecklingspotential när det kommer till att effektivisera försörjningskedjan bakåt. Det är inte bara interna aktiviteter och flöden inom Pharmacia som kan organiseras effektivare utan också mellan Pharmacia och dess leverantörer.

Graden av hur Pharmacia organiserar aktivitetsflödena varierar och kan avse allt från enklare samordning till mer avancerad integrering, vilket också Axelsson (1998) betonar. Genom en ökning av transparensen bakåt mot leverantörerna i försörjningskedjan kan Pharmacia enligt respondenterna uppnå reducerade ledtider. Det kan också sägas att Pharmacia kommer att se resultaten av investeringen i högkvalitativ informations- och kommunikationsteknologi genom SAP, vilken gjort det möjligt att synkronisera hela försörjningskedjan på ett effektivt sätt. Genom uppkopplingen av Pharmacias informationssystem mot leverantörerna och på så sätt öka transparensen bakåt kommer leverantörerna att bättre kunna förutse behov och efterfrågan. Genom att leverantörerna har tillgång till rätt information kan de agera snabbare vid snabba förändringar på marknaden. En förbättrad transparens bakåt kommer dessutom att bidra med en ökad leveranssäkerhet i försörjningskedjan.

5.8. Outsourcing

Pharmacias outsourcingfilosofi med fullständig konceptlösning ska ställas i relation till de vanligare formerna av outsourcing Pharmacia väljer att göra. Dessa kan sägas likna partiell outsourcing (van Weele, 2002), där Pharmacia fortfarande koordinerar resurserna med viss kontrollpåverkan. Outsourcing borgar för att kapitalrisken reduceras samtidigt som resurser frigörs. För Pharmacias del borde det innebära att företaget åtnjuter större reduktion av kapitalrisk med mer frigjorda resurser, när de kontrakterar fullständiga konceptlösningar än vad de gör vid de vanligare partiella avtalen beträffande outsourcing.

Outsourcing är ett smidigt medel för att skaffa sig tillgång till den senaste teknologin samt möjlighet till att optimera hanteringen enligt Council of Logistics Management (1997), vilket leder till ökad process och systemkapacitet hos företagen. Respondenterna uppger att Pharmacia använder sig av outsourcing när företaget saknar kompetens inom en viss teknik, exempelvis när en teknik är patentskyddad. Det visar prov på hur outsourcing kan användas för att övervinna teknologiska barriärer och juridiska utlösningseffekter. Givetvis kan det påstås att Pharmacia aldrig kan runt marknadsregleringar av industrin med hjälp av outsourcing, vilket också gäller för alla andra läkemedelsföretag. Istället ska resonemanget ställas i ljuset av att Pharmacia kan använda sig av outsourcing för att på det viset utnyttja alla medel tillgängliga inom ramverket av regleringar för att finna fler rationaliseringsmöjligheter och mer kostnadseffektiva arbetsprocesser.

För Pharmacias del är outsourcing en del av ett led i en förändringsprocess med målet att identifiera och styra kostnaderna bättre. För att ha möjlighet att uppnå detta måste Pharmacia fokusera sig på de signifikanta komponenterna i värdekedjans funktioner och aktiviteter, vilket van Weele (2002) framhäver. Genom användning av outsourcing tillåts Pharmacia att lägga fokus på att utveckla och förbättra sina kärnkompetenser, eftersom general line produkterna generellt kontrakteras. En avgörande aspekt för att kunna identifiera de viktigaste kostnadsdrivarna i sammanhanget, har varit etableringen av inköpsavdelningen och inköpsprocessen. Pharmacia i Helsingborg kontrakterar en relativt liten del av verksamheten som är av strategisk betydelse, eftersom företaget vill behålla kontrollen över betydelsefulla produkter, vilket också är i linje med vad Greaver (1999) anser ge reducerad organisatorisk förmåga gentemot konkurrenterna. Tillgång till expertis och resurser kan sägas ha möjliggjort och förenklat hanterandet av diverse aspekter på nya marknader för Pharmacia. Vid outsourcing förlorar Pharmacia styrningen av inköpsprocessen och det blir svårare att påverka val av leverantörer då det är den externa tillverkaren som väljer leverantörerna, vilket också Axelsson (1998) framhäver.

Andra orsaker till att använda sig av outsourcing, för Pharmacias del, är när det uppstår kapacitetsbrist som till exempel vid lanseringar på nya marknader något som betonas i Council of Logistics Management (1997). För Pharmacia i Helsingborg kan outsourcing vara ett alternativ då det ökar flexibiliteten och förmågan att motsvara förändrade volymer. Samma resonemang kan gälla när Pharmacia går från en liten skala till en storskalig produktion, där det finns en tydlig transfer process (new product introduction). Genom en korrekt avvägning av outsourcingalternativ skulle Pharmacia kunna reducera den processen samtidigt som företaget ökar flexibiliteten när det kommer till att föra över en produkt till en annan tillverkare. Det har visat sig vara fallet de senaste åren då produktfloran minskats eftersom Pharmacia har lagt ut produkter på externa tillverkare med implikationen att antalet råvaror minskat. Ytterligare en viktig aspekt för Pharmacia är den reduktion av innovationskraften outsourcing kan medföra för ett beställande företag då de interna kraven på innovationer förflyttas till det företag som köpt aktiviteten. Vidare innebär detta resonemang att Pharmacias kompetens och kunskap skiftar till organisationen, som köpt aktiviteten eller funktionen från Pharmacia något som även Greaver (1999) betonar. En allvarlig situation kan sägas då uppstå för Pharmacia, eftersom företaget kan tappa en del av eller hela kontrollen över sina aktiviteter. I ett längre perspektiv kan det innebära att Pharmacia ges reducerad förmåga att uppehålla och skapa nya konkurrensfördelar gentemot konkurrenterna, vilket stöds av Gilly & Rasheed (2000).

5.9. Avslutande ord

En djupare intern och extern relationsutveckling skulle kunna innebära nya möjligheter som funnits men inte använts tidigare. Resonemanget går att relatera till ökad styrning och kontroll av aktiviteterna i inköpsprocessen där möjligheterna kan sägas bestå av en ökad effektivisering av inköpsprocessen. Det leder till kostnadseffektivitet, reduktion av risker, ökad leveranssäkerhet, ökad kontroll och ökad kvalitetssäkring vilket också kan komma att ske tidigare i värdekedjan. Nyckeln till möjligheterna kan anses ligga i att företaget har utvecklat en effektivare inköpsorganisation.

Kapitel 6 – Avslutande diskussion

Här sammanfattar vi uppsatsen och redogör för vår avslutande diskussion. Initialt presenterar vi våra slutsatser och rekapitulerar viktiga karaktäristika för utveckling och framgång för inköpsprocessen. Under avsnittet kommer vi också att återanknyta till uppsatsens syfte. Avslutningsvis ger vi förslag till vidare studier. I de fall Pharmacia nämns avses Pharmacia i Helsingborg.

6.1. Slutsatser

Läkemedelsindustrin speglas av en mogen marknad med höga marginaler och låg kostnadskontroll. Marknaden har haft liten orsak att fokusera på kostnadskontroll och rationaliseringsmöjligheter som en följd av de höga marginalerna (Harrington, 1999) och relativt låga marknadstrycket, som vi tidigare har redogjort för i problematiseringen. Den bilden har idag förändrats med marknadens allt högre krav på lägre produktpriser tillsammans med ett allt mer intensivt konkurrenstryck, vilket medfört minskade marginaler för företagen. De bakomliggande drivkrafterna inom läkemedelsindustrin skapade ett behov av förändring till följd av de strikta regelverk som branschen styrs och kontrolleras av samt av ökad prismedvetenhet. I vårt fallföretag har vi funnit att kontroll och effektivisering av inköpsprocessen framstått som incitament till att omorganisera inköpsfunktionen. Omorganisationen har resulterat i en ökad medvetenhet för möjligheterna med övergripande kontroll och uppföljning av inköpsprocessens aktiviteter för att rationalisera verksamheten för att skapa en konkurrenskraftigare organisation.

I inledningen diskuterade vi drivkrafter som haft en påverkan för marknadens formering. Enligt respondenterna visar trenden på att egenvårdsprodukterna inom läkemedelsbranschen kommer att säljas mer lättillgängligt i affärer för dagligvaror istället för som idag på apoteken samt att apoteken erhållit befogenhet att rekommendera och substituera ett likvärdigt läkemedel till lägre pris gentemot föreskrivet läkemedel av läkare. Det har medfört att läkemedelsföretagen måste se över sin prissättning, eftersom de utsätts för en hårdare konkurrens. I vår studie har vi identifierat och analyserat de möjligheter som ett ökat medvetande för inköpsprocessens aktiviteter i ett läkemedelföretag. Med möjligheter avser vi den potential som finns i inköpsprocessens aktiviteter att kunna öka eller bibehålla företagets konkurrenskraft. Vi uppfattar möjligheterna enligt följande:

- **Kostnadseffektivitet** – Pharmacia har ökat medvetenheten för kostnaderna i värdeaktiviteterna. Den omorganiserade inköpsprocessen har givit Pharmacia en ökad kontroll, effektivare produktutveckling samt bättre kvalitetssäkring, vilket stärker organisationens konkurrenskraft, anser vi. Genom en ökad kontroll över inköpsflödet skapade Pharmacia en styrbarhet samt möjlighet till bättre uppföljning av kostnaderna vilket resulterar i kostnadseffektivare värdeaktiviteter och en förstärkt utvecklingspotential. Förändringsprocessen med etableringen av Pharmacias inköpsavdelning samt utvecklingen av inköpsprocessen reducerade vidare risker för suboptimering samt lade grunden för rationaliseringseffekter inom Pharmacias värdekedja, anser vi.

En viktig aspekt för Pharmacia är att öka möjligheterna för företagets framtida produktutveckling. Vi menar att Pharmacia strävar efter att utveckla produkter till att bli de bästa och mest kostnadseffektiva på marknaden genom utvecklingen av inköpsprocessen med effektivare processer och framgångsrika strategier, vilket stärker företagets konkurrenskraft.

- **Riskreducering** – Företaget kan nu mer övergå från dual sourcing till att fokusera mer på single sourcing och därigenom uppnå effekter i form av långsiktiga investeringsprojekt och större integration mellan värdekedjorna. Vi anser att Pharmacia inte kan knyta leverantören tillräckligt nära med dual-sourcing utan tvingas balansera sina utvecklings- och investeringsprojekt mellan de olika leverantörerna. Härigenom uppnår inte Pharmacia de kostnads fördelar som en fördjupad och mer långsiktig leverantörlösning skapar, vilket vi anser ökar konkurrenskraften. Vidare uppnår Pharmacia en riskreducering genom en mer flexibel och anpassningsbar organisation där förändringsarbetet med inköpsavdelningen ger följd effekter längs med försörjningskedjan. Det innebär, anser vi, att förändringsarbetet inte bara får effekter för Pharmacias värdekedja utan även ger effekter bakåt mot leverantörerna som framåt mot marknaden och kunderna som därigenom också kan åtnjuta fördelar och följa med i utvecklingsarbetet.
- **Kvalitetsförbättring** – Företag kan säkerställa kvaliteten tidigare i värdekedjan genom det interna utvecklingsarbetet med tvärfunktionella arbetsprocesser, där kompetens utvecklas. Det skulle enligt oss leda till kostnadsbesparing genom att kassationer sent i värdekedjan skulle kunna undvikas. Vi tycker att omorganisering av inköpsprocessen leder till en kostnadseffektivisering och därmed ökade konkurrenskraft.
- **Reducerad utvecklingstid och genomflödestid** – Pharmacia kan med långsiktig relationsutveckling i kombination med inköpsstrategier uppnå gynnsamma effekter. Vi tycker oss finna egenskaper i Pharmacias organisation som starkt har bidragit till skapandet av konkurrenskraft genom den förkortade genomflödestiden av produkter. På samma sätt ser vi den reducerade utvecklingstiden som en stark faktor till konkurrenskraft. I utvecklingsarbetet mellan de olika värdeaktiviteterna har inköpsavdelningen underlättat kunskapsöverföringen med ökad förståelse för avdelningarnas kultur samt strävat efter ett gemensamt språk. Det här är faktorer som vi ser som resultat av en förbättrad kostnadsbild med reducerad risk, effektivare utveckling och snabbare genomströmning, vilket reducerar ”time-to-market”. Även dessa faktorer är bidragande till att stärka konkurrenskraften.
- **Transparens** - Vi ser att konsekvensen av ökad transparens medför att företaget kan få kostnadsbesparande möjligheter genom omstruktureringen och rationaliseringen av organisationen. Detta stärker företagets konkurrenskraft. Leverantörerna skulle kunna förutse Pharmacias behov av produkter tidigare än det görs för närvarande. Kedjeeffekten, menar vi, blir att leverantörerna kan öka leveranssäkerheten och att Pharmacia får en ökad kontroll över leveransprocessen. Det skulle leda till bättre planeringssäkerhet, eftersom företaget kan kontrollera leveranser till Pharmacia på ett effektivare sätt.

- **Relationsutveckling** – Genom Pharmacias omorganiserade inköpsprocess skapas möjlighet för ökat informations- och kommunikationsflöde. Det är en viktig aspekt att både Pharmacia såväl som deras leverantörer ska tjäna på relationen, anser vi, och därmed uppnå ett win-win förhållande, där kunskap och kapital utbytes. Pharmacia bygger tillsammans med leverantörer upp ett ömsesidigt förtroende som förhindrar att utvecklingsarbetet på grund av bristfällig hängivelse ska misslyckas. Följdeckterna av det står att se i reducerad riskbild. Genom ett väl utvecklat leverantörsförhållande skapar Pharmacia ett beroendeförhållande, tycker vi, med litet behov att slösa tid och energi på kontroll, vilket även ger kostnadsreducerande effekter samt bidrar också till att stärka konkurrenskraften.

Vi menar att möjligheterna inte är specifika för fallföretaget i läkemedelsbranschen och inte heller nödvändigtvis specifika för branschen utan istället kan ses som branschöverskridande. Alla identifierade och analyserade möjligheter är potentiella faktorer som företag generellt skulle kunna reflektera över och dra nytta av för att stärka konkurrenskraften. Vi vill också emellertid påpeka att de identifierade möjligheterna kan förefalla stärka konkurrenskraften mer för Pharmacia än för läkemedelsbranschen i genomsnitt. Det för att företaget har en relativt utvecklad inköpsprocess, vilket kan sättas i relation till genomsnittet i branschen som generellt anses ha en eftersatt inköpsfunktion. Det medför att förmågan att nyttja möjligheterna reduceras eftersom styrning och kontroll genom en mindre utvecklad inköpsprocess svårligen uppnås.

Avslutningsvis vill vi belysa kvaliteten och trovärdigheten med uppsatsen. Vi tycker att respondenterna förmedlade en positiv bild av Pharmacias inköpsprocess, vilket kan ifrågasättas om det påverkar slutsatsernas trovärdighet. Det anser vi dock inte, eftersom det är tämligen osannolikt att den konsensus som de sex respondenterna förmedlat vid de individuella intervjutillfällena avviker från den sanna bilden av inköpsprocessen.

6.2. Studiens bidrag och uppslag till framtida forskning

Vi har genom studien gjort en inledande undersökning i ett tämligen outforskat område beträffande inköpsprocesser inom läkemedelsindustrin. Det unika med studien är att vi har, med hjälp av traditionella begrepp i relation till fenomenet, kunnat analysera en centraliserad inköpsfunktion på Pharmacia AB, där ökad medvetenhet för inköpsprocessens aktiviteter i läkemedelsföretaget skapar möjligheter för en konkurrenskraftigare organisation.

Vårt problemområde är under ständig utveckling och förändring och det finns fortfarande mängder av frågor som är värda att forska vidare om. Det kan handla om en annan inriktning på problemet, till exempel:

- För framtida forskning kan studiens generaliserbarhet stärkas genom att studera flera företag inom Medicon Valley samt andra läkemedelsföretag belägna utanför regionen.
- Vilka nya affärsmöjligheter utvecklingen av affärssystem understött av informations- och kommunikationsteknologi förser företagen med. Exempelvis nya typer av tjänster och service som förändrar företagets affärer.
- Utvecklingen av nätverkssamarbetet, det vill säga studier av gemensamma utvecklingsprojekt.
- Studier av möjligheter och utvecklingspotential med införande av inköpsprocesser inom läkemedelsföretag utanför Sverige samt genomföra en jämförelsestudie med effekterna på läkemedelsindustrin i Sverige.
- Det vore intressant att göra om den här undersökningen om några år för att se om det skett en vidareutveckling och fortsatt omstrukturering av affärsprocesserna samt vilka långvariga kostnadseffekter som då uppnåtts. Identifiera besparingseffekter, tidseffektivisering, processutveckling etcetera.

6.3. Slutledning

Det valda problemområdet och undersökningen har för oss varit mycket intressant. Studien har sannerligen speglats av ett nydanat tänkande relaterat till det utvecklade område tankegångarna kring inköpsprocesser är för läkemedelsindustrin. Utan tvekan har inhämtandet av kunskap och djupare förståelse för inköpsprocesser, inköpsstrategier och nätverksrelationer relaterat till läkemedelsindustrin i allmänhet och Pharmacia i synnerhet varit spännande och högst givande. Vi i författargruppen är alla överens om att det känts hedrande och mycket spännande att framförallt få möjlighet att fördjupa sig i föreliggande studie som verkar inom ett sådant spännande och oupptäckt område.

Vi önskar vårt fallföretag Pharmacia som ligger i framkant med genomförandet av sin förändringsprocess och utvecklingen av inköpsprocesser, lycka till i den fortsatta utvecklingen av verksamheten. För läsarna av undersökningen hoppas vi som författare kunnat ha bidragit till ökad förståelse och kunskap om problemområdet.

Referenser

Publicerade källor/böcker

Andersson G. (2001) Företagsnätverk – en institutionell ideal typ för ekonomisk verksamhet, Växjö University press, Nr1 2001

Axelsson B. (1998), Företag köper tjänster SNS Förlag, Stockholm

Council of Logistics Management, (1997), Annual Conference proceedings

Croom S. R. & Giannakis Michalis (2002), Strategic E-Procurement in Global Pharmaceutical (GP), Warwick Business School, University of Warwick, mars 2002, Caps Research – volym 5

Deming, W. Edwards, (1982), Quality, Productivity and Competitive Position, Cambridge, MA:MIT Center for Advanced Engineering Study.

Eisenhardt K. M. (1998): Effektiva beslutsfattare arbetar med flera alternativ Forskning om entreprenörskap och småföretag nr 4.

Eisenhardt, K. M. & Shona L. Brown, (1999) Time Pacing: Competing in markets that won't stand still, Harvard Business Review, nov-dec 1999 (sid. 85-94)

Ford D., (1998), Managing Business Relationships, John Wiley & Sons Ltd, Baffins Lane, Chichester, England

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

Gattorna L. J. (1998), Strategic Supply Chain Alignment Gower Publishing Limited, Brookfield

Gilley M.K & Rasheed A (2000), Making more by doing less: An analysis of outsourcing and its effects on firm performance, Journal of Management, Volume 26, No 4, 2000

Grant R. M.(2002) Contemporary Strategy Analysis, fourth edition, Blackwell Business

Greaver M.F (1999), Strategic outsourcing, American Management Association International, New York

Groenewegen Peter, (2001), Genomics and network formation in the pharmaceutical industry, Department of Public Administration and Communication Sciences DBL 859, Faculty of Social Cultural Sciences, Vrije Universiteit, Amsterdam, IEEE 2001

Gulati R., Nohria N. & Zaheer A.(2000) Strategic Networks, Strategic Management Journal 21 s.203-215

Gummeson, E. (1998): Relationsmarknadsföring: från 4 P till 30 R. Malmö: Liber Hermods

Hammarkvist, K., Håkansson, H. & Mattson, L. (1993) Marknadsföring för konkurrenskraft. Malmö: Liber Ekonomi

- Harrington Lisa H. (1999), Focus on Pharmaceuticals: put good ideas to work, Transportation & Distribution, nr etc, September 1999
- Holme I. M. & Solvang B.K (1997) Forskningsmetodik, andra upplagan, Studentlitteratur
- Håkansson, H. & Wootz, B. (1975), Företags inköpsbeteende, Studentlitteratur, Lund
- Johnson G. & Scholes K. (1999), Exploiting Corporate Strategy Prentice Hall
- Juran, Joseph, and Frank Gryna, 1970. Quality Planning and Analysis, New York: McGraw-Hill.
- Kale, P., Singh, H. & Perlmutter H. (2000) Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital, Strategic Management Journal 20 s.217-237.
- Kotler, P. (2000). Principles of Marketing, Engelwood Cliffs: Prentice Hall.
- Knutsson Hans (2000) Process-Based Transaction Cost Analysis, Lund Business Press
- Kraljic, Peter (1983) Purchasing must become supply management, HBR, Sept-Oct 1983
- Lambert, D.M. & Stock, J.R. (1993), Strategic Logistics Management Boston: Richard D. Irwin.
- Morgan Eleanor J. (2001), Innovation and Merger Decisions in the Pharmaceutical Industry, School of Management, University of Bath, Claverton Down, Bath BA2 7 AY, U.K. 2001, Kluwer Academic Publishers. Printed in Netherlands.
- Morgan, R. M. & Hunt, Shelby D. (1994) The Commitment - Trust Theory of Relationship Marketing, Journal of Marketing Vol 58 (1994) s. 20-38
- Pharmacia Årsredovisning 2001
- Porter Michael (1980), Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors Free Press
- Porter M (1985), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, 1985
- Quinn, Snehota, I. & Araujo L. (2000) Artikel Industrial Marketing Management, nr 29-2000.
- Shank John K. & Govindarajan Vijay (1993) Strategic Cost Management: The new tool for competitive advantage, Free Press
- Weele A. J. van (2002), Purchasing Management: analysis, planning & practice, Chapman & Hall
- Weele A. J. van & Gelderman, (2002) Strategic direction through purchasing portfolio management a case study, The journal of supply chain management, s 30-36
- Williamson Oliver E. (1999) Strategy Research: Governance and Competence Perspectives, Strategic Management Journal, vol 20, No 12 1999: 1087-1108. Elsevier
- Wilson, D. T. (1995) An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships, Journal of the Academy of Marketing Science Vol. 23 nr 4

Muntliga källor intervjuerna

Ahlin Anders, Inköp Non-supply, Pharmacia AB Helsingborg, intervju 2002-11-28

Andersson Johan, Inköpschef Pharmacia AB Helsingborg, intervju 2002-11-25

Gustafsson Theresia, Controller Pharmacia AB Helsingborg, intervju 2002-11-25

Jonsson Greger, Kvalitetschef Pharmacia AB Helsingborg, intervju 2002-11-28

Kron-Södergren Thomas, Market Management, Pharmacia AB Helsingborg, intervju 2002-11-28

Lassen Maria, Inköpschef, Active Biotech Lund 2002-11-07

Lundqvist Joakim, Forskare, Astra Zeneca Lund, 2002-11-13

Post Claes, Professor vid Karolinska Institutet i Stockholm, 2002-11-04

Stankiewicz Rikard, Professor vid Forskningspolitiska Institutet i Lund, 2002-11-14

Thelander Åsa, Doktorand Institutionen Service Management Helsingborg 2002-11-20

Wernrud Christer, Forskningschef Pharmacia AB Helsingborg, intervju 2002-11-25

Wilander Lars, Inköpschef, Gambro Lund, 2002-11-07

Elektroniska källor

www.plunkettresearch.com, Ernst & Young, Total R&D Investments by Research-Based Pharmaceutical Companies

www.fda.gov, 2002-11-13

www.mpa.se, 2002-11-14

www.manufacturing.net, 2002-11-19

www.mckinsey.com, 2002-11-14)

www.mediconvalley.com, 2003-01-13

www.poms.org, 2002-11-21

www.pharmacia.se, 2002-11-18

Bilaga

Det här är intervjuunderlaget vi hade med oss till intervjuerna med Johan Andersson (inköpschef), Tomas Kron-Södergren (Director Market Management), Christer Wernrud (forskningschef), Greger Jonsson (kvalitetschef), Anders Ahlin (inköp) och Theresia Gustafsson (controller).

Inledning

Allmänt

- Namn
- Position
- Utbildning
- Roll/funktion i avdelningen

Nätverket

Hur många underleverantörer har företaget idag?

- Hur många underleverantörer har företaget idag?
- Arbetar ni aktivt på att minska antalet underleverantörer?
- Hur har detta antal förändrats de senaste åren? Varför?
- Hur många ”nyckelleverantörer” har ni för närvarande? Hur har detta antal förändrats de senaste åren?
- Kategoriseras kunder/leverantörer (storlek, industri, geografisk lokalisering, etcetera)? Vilka är de mest intressanta leverantörerna/kunderna? Varför?

Relationer till underleverantörer

- Fokusering och djup i samarbetet

Nätverk i inköp

- Ingår ni i någon form av inköpsnätverk?
- Samarbetar ni med andra företag inom inköp?
- Samarbetar ni med andra delar av ert företag inom inköp?
- Hur fungerar samarbetet?

Leverantörer

- Riskspridning
- Trenden är att dra ner på leverantörer
 - innebär detta en risk?
- Kvalitetssäkring av leverantörer
 - uppföljning och kontroll

- dokumentering av prestationer
- Att välja leverantör
 - vilka kriterier använder man sig av?
Är det;
 - leveranstid
 - pris
 - leveranssäkerhet
 - kvalitet
 - eller annat
 - kombination?
- Hur förbereder man sig inom organisationen för att kunna välja rätt och effektivt?
Jämför diskussionen om category management

Integration

Organisation

- Hur ser inköpsorganisationen ut?
- Hur pass integrerat är det mellan Inköp, FoU och Produktion.
- Hur pass väl synkroniserat är det mellan dessa enheter?
- Hur kommuniceras inköpsstrategin in i organisationen?

IT-chef? Infrastruktur, arkitektur, incitament, KPI:er

- Hur understöds inköpsavdelningens affärsprocesser av interna IT-system?
- Hur visualiseras inköps-KPI:er för resten av organisationen?
- Vilken incitamentsstruktur finns i organisationen till att efterleva etablerad inköpsstrategi?

Finns det någon länk mellan företagsstrategi, finansiell styrning och inköpsprocess?

- I hur stor utsträckning ser ni på det finansiella perspektivet när ni utformar och genomför era inköp? Arbetar ni med någon form av finansiell analys (till exempel aktieägarvärde, kapitalkostnad) kopplat till inköp?
- Anser ni att det behövs en finansiell strategi kopplat till inköpsprocessen för att en företagsstrategi kan uppnås?

Ordersystem

- Integrerat med leverantörer?
 - påverkar marknads låga transparens den horisontella integrationen på ett negativt sätt?

Regleringar

Regleringar

- Vad innebär regleringar för inköpen?

- Påverkar regleringar graden av outsourcing?

Patenterade vs icke patenterade produkter

- Ändrar ni inköpsstrategi vid förlorad patenträtt?
- Ändras inköpsprocessen

Kvalitet

Kvalitetssäkring

- kvalitetssäkring av
- leverantörer och
- själva produkten man levererar
- Arbetar ni med kvalitetssäkring mot underleverantörer? Risksäkring mot underleverantörer? Certifiering?

Inköpsprocess

Befintlig situation gällande inköp

- Vilka typer av inköp har ni? Strategiska och/eller operativa?
- Har ni inter-organisatoriska inköp? Inköpsrelation med leverantör? Inköpsrelation med kund? Samarbetar ni med andra organisationer såsom universitet/forskningsinstitut, leverantörer, kunder?
- Hur ser inköpsorganisationen ut schematiskt?
- Hur organiseras inköpen på global basis? Globalt ansvarig inköpare?
- Hur ser beslutsprocessen ut på inköpsavdelningen?

Vem påverkar inköpsbeslut?

- Beskriv beslutsgången vid stora och små inköp?
- Attestprocess (godkännande & påverkande faktorer)

Existerande inköpsprocess

- Hur går en beställning till internt?
- Vem utför beställningen internt?
- Vem kontaktar underleverantören?
- Vem tar emot varan?
- Vem distribuerar varan?

Inköpsstrategi

Finns det samstämmighet mellan företagsstrategin och inköpsprocessen

- Förklara er övergripande strategi?
- Hur skiljer sig inköpsstrategin på kort och lång sikt? Vilka mål, planer och visioner har ni?

Hur påverkas inköpsprocessen av att företaget har flera leverantörer av samma produkt?

- Har ni single source leverantörer?

Hur påverkar outsourcing inköpsprocessen?

- Vilka områden outsourcar ni?
- Påverkar detta inköpsprocessen?
- Är det lönsamt att outsourca?
 - fördelar?
 - nackdelar?

Motiv bakom inköpsprocessen

- Finns det motiv som är viktigare än andra? Vilka är framgångsfaktorerna?
- Vilka typer av resurser tillgodoser ni er med hjälp av inköpsprocessen? Vilka resurser delar ni med er till leverantörer och kunder?
- Vilka är de mest signifikanta drivkrafterna till utveckling och konkurrenskraft inom inköpsavdelningen? Hur stor påverkan har dessa på den övergripande affärsverksamheten?
- Har inköpsavdelningen ett aktivt marknadstänkande, input från marknaden? På vilket sätt?

Måluppfyllelse

Avtal

- Finns det centrala ramavtal på inköp?
- Efterlevs dessa?

Använder man sig av kontinuerlig utvärdering av inköpsprocessen

- Utvärderar ni inköpsprocessen?
- Hur mäter ni denna?
- Vilka är paragraferna som mäts?

Framtid

Framtida inköpsutformning

- Ämnar ni att (fortsätta) utveckla inköpsförfarandet? Vilka typer av inköp ser ni som strategiskt viktiga i framtiden?
- Är e-procurement intressant för er? Varför? Varför inte?
- Tänker ni öka, bibehålla eller minska er nuvarande betoning på inköpsstrategi? Hur?
- Tänker ni öka, bibehålla eller minska er nuvarande betoning på en finansiell strategi relaterat till inköp? Hur? Hur många leverantörer har ni om fem år? Varför? Hur många ”nyckelleverantörer” har ni om fem år? Inom vilket/vilka segment finner ni de största/viktigaste möjligheterna om fem år?

Övrigt

Finansiell inköpsstyrning

- Vilken typ av finansiering existerar inom inköp mot leverantörer? Attester, fakturor, krediter, etcetera?
- Vilken betydelse har riskaspekten påverkat inköpsstrukturen?
- Hur har finansieringen/budgetering av inköp förändrats över tiden?
- Hur gör ni med anslagstänkande, dvs. kvarblivna budgetanslag vid årets slut?

Finansiella effekter vid inköp

- Kan man göra kvantitativa estimeringar av inköp/inköpsprocessen? Har ni uppskattat förhållande kostnader/intäkter från era inköp? Är det mätbart på annat sätt?
- Vilket förhållande existerar mellan inköpsvärde relativt värde färdig produkt?
- Finns det grunder för en finansiell strategi gällande inköp? På vilket sätt?