



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Magisteruppsats
juni 2006

Leverantörsrelationer

En undersökning av tre sydsvenska industriföretag

Handledare
Christer Kedström

Författare
Rasmus Pettersson
Thomas Stålbrand

SAMMANFATTNING

- Rapportens titel:** Leverantörsrelationer – En undersökning av tre sydsvenska industriföretag
- Seminarium:** 2006-06-08
- Ämne/kurs:** FEK591 Magisteruppsats 10 poäng
- Författare:** Rasmus Pettersson, Thomas Stålbrand
- Handledare:** Christer Kedström
- Omfång:** 94 sidor inklusive bilagor
- Fem nyckelord:** leverantörsförhållande, inköpsstrategier, makt, förhandlingsstyrka, TPS (Toyota Production System).
- Syfte:** Att ta reda hur tre företag tänker inköpsstrategiskt och samtidigt komma med förslag som kan hjälpa dem i sin verksamhet.
- Metod:** Personliga intervjuer samt kompletterande frågor via e-mail. En kvalitativ studie av inköpsstrategier, där resultaten av empiriska studier jämförs med företagsekonomisk teori för att finna skillnader och likheter.
- Teoretiska perspektiv:** Teorierna har uteslutande hämtats från företagsekonomi.
- Empiri:** Består av tre personliga intervjuer samt korrespondens via e-mail. Dessa har gjorts med en inköpschef, en logistikchef och en strategisk inköpare.
- Slutsatser:** I slutsatsen redovisas vilka strategiska val företagen har gjort gällande olika perspektiv på leverantörsrelationer. Den innehåller även förslag till hur företagen skall agera för att komma ur inköpsstrategiskt ofördelaktiga positioner.

ABSTRACT

- Title:** Supplier relations – A study of three south-Swedish industrial companies
- Seminar date:** 8 of June 2006
- Course:** Master Thesis in Business Administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS)
- Authors:** Rasmus Pettersson, Thomas Stålbrand
- Advisor:** Christer Kedström
- Size:** 94 pages including enclosures
- Key words:** supplier relations, purchasing strategies, power, negotiation power, TPS (Toyota Production System)
- Purpose:** To find out how three companies think strategically and at the same time give advice which can help their businesses.
- Methodology:** Personal interviews and completing questions via e-mail. A qualitative study of purchasing strategies, where the results of the empirical studies are compared with business administrative theories to find differences and similarities.
- Theoretical perspectives:** All the theories have been selected from the area of business administration
- Empirical foundation:** Consists of three personal interviews and correspondents via e-mail. They have been conducted with one purchasing manager, one logistics manager and one strategic purchaser.
- Conclusion:** In the conclusion the strategic choices of the companies on different perspectives of supplier relations is presented. It also contains proposals on how the companies should act to be able to eliminate disadvantageous strategic positions of purchasing.

FÖRORD

Dessa veckor har varit lärorika ur två perspektiv, främst studiemässigt men de har kanske även lett till en insikt om eventuella framtidsplaner när studierna är avslutade inom kort.

Många timmar har lagts ner på denna uppsats, trots det är man som författare inte riktigt nöjd. Tankar om vad som kunde ha gjorts annorlunda finns där; fler intervjuer kunde ha gjorts, fler företag kunde ha studerats och ett visst mått av kvantitativa studier kunde gott ha ingått för att öka slutsatsernas styrka. Det finns alltid saker som kan göras annorlunda, trots det kan vi konstatera att vi nog ändå är ganska nöjda då tiden faktiskt varit begränsad.

Även om vi författare har jobbat hårt för att få fram resultaten som redovisas i uppsatsen så hade det inte varit möjligt utan hjälp från en rad tillmötesgående personer. Vi vill därför tacka vår handledare Christer Kedström (associate professor Ekonomihögskolan) och våra ”intervjuoffer”: Tommy Lindeberg inköps- och logistikchef Lundgrens Mekaniska, Ingvar Nilsson inköpschef Haldex Traction och Luigi Rainea strategisk inköpare Frigoscandia Equipment.

I övrigt finns det även en flickvän, en hustru och en liten son som har varit ganska tålmodiga med långa arbetsdagar (och nätter) därför måste vi naturligtvis även tacka dessa då de har varit våra stöd i olika avseenden.

Med dessa ord sagda önskar vi läsaren en god läsning.

Lund, 2006-06-08

Rasmus Pettersson

Thomas Stålbrand

Innehållsförteckning

1. Inledning	8
1.1. Bakgrund	8
1.2. Problemformulering	11
1.3. Syfte	12
1.4. Avgränsningar	12
2. Metod	14
2.1. Ansats	14
2.2. Företagsstudier	15
2.3. Kvalitativa studier	16
2.4. Deduktiv metod	16
2.4. Litteraturstudie	17
2.4.1. Artikelsökning	17
2.4.2. Motivering av litteratur	17
2.4.3. Källkritik	18
2.5. Materialinsamling	18
2.5.1. Sekundärdata	19
2.5.2. Intervju	19
2.6. Analysmetod	20
2.7. Validitet	20
2.8. Reliabilitet	21
3. Teori	23
3.1. Teorier och modeller	23
3.1.1. Kvalitetssäkring	24
3.1.2. "Toyota modellen"	25
3.1.3. "Managing with power"	26
3.1.4. "Inköpsfunktionens fyra huvuddimensioner"	29
3.1.5. "Den inköpsstrategiska matrisen"	30
3.1.6. "The five forces"	32
3.2. Referenslitteratur	33
3.2.1. "Building deep supplier relationships"	33
3.2.2. "The lean enterprise, designing and managing strategic processes for customer-winning performance"	35
3.2.3. "Creating world class suppliers, unlocking mutual competitive advantage"	37
3.2.4. "Beyond partnership – strategies for innovation and lean supply"	38
3.2.5. "Managing risk to avoid supply chain breakdown"	40
3.2.6. "From relationships to partnerships – new forms of cooperation between buyer and seller"	41
3.2.7. "Buyer attentiveness in buyer – supplier relationships"	41
3.2.8. Strategier för Monopolistiska leverantörer	42
3.2.9. "Taking the measure of outsourcing providers"	44
3.2.10. "5 steps to selecting the right provider"	44
3.2.11. "Skate to where the money will be"	46

3.4. Sammanfattning av teori och referenslitteratur.....	47
3.4.1. Inköpsorganisation.....	47
3.4.2. Värdekedjan.....	47
3.4.3. Förhandlingsstyrka	48
3.4.4. Relationer.....	49
3.4.5. Produktion	51
3.5 Intervjumallen	51
3.5.1. Företaget och dess organisation.....	51
3.5.2. Företagens strategier.....	52
3.5.3. Kompletterande frågor.....	56
4. Branschhistoria och företagens bakgrund.....	58
4.1. Branschhistoria	58
4.2. Bakgrund Lundgrens Mekaniska	59
4.3. Bakgrund Haldex	60
4.3.1. Bakgrund Haldex Traction	60
4.4. Bakgrund Frigoscandia Equipment.....	61
5. Empiri	63
5.1. Företagens organisation	63
5.2. Företagens strategier	64
5.3. Kompletterande frågor	70
6. Analys	72
6.1. Inköpsavdelningen	72
6.2. Förhandlingsstyrkan.....	72
6.2.1. Leverantörsbasen	73
6.2.2. Problem med singelsourcing	74
6.2.3. Stärka varumärket.....	75
6.2.4. Relationer.....	75
6.3. Produktionssätt.....	78
6.3.1. Motiv till egentillverkning.....	78
6.3.2. Modularitet	79
7. Diskussion och slutsats	80
7.1. Diskussion.....	80
7.2 Styrkor och svagheter med uppsatsen.....	84
7.3. Slutsats	84
7.3.1. Lundgrens Mekaniska.....	84
7.3.2. Haldex Traction	85
7.3.3. Frigoscandia Equipment	86
7.4 Förslag på fortsatta studier.....	88
8. Källförteckning	89
8.1. Publicerade källor	89
8.2. Företagsinterna källor	90
8.3. Muntliga källor.....	91
8.4. Elektroniska källor	91

9. Bilagor.....	93
9.1. Intervjufrågor	93
9.2. Industristatistik SCB	94

1. Inledning

1.1. Bakgrund

Relationen mellan köpare och säljare är ett ämne som har varit utsatt för experimentlusta av forskare och företagsledare de senaste 30 åren. Det finns två tydliga mönster som avspeglar sig i litteraturen. Det ena är traditionellt anglosaxiskt där priset är den avgörande faktorn för valet av leverantör. Det andra mönstret som beskrivs i många teoriböcker handlar om det ”japanska” tankesättet där pris, kvalitet och leveranssäkerhet vägs samman och bildar den avgörande faktorn.

En stor del av den litteratur som behandlar ämnet leverantörsrelationer berör Toyota och andra japanska industriföretag. Biltillverkaren Toyota som exempel dominerar dock, de andra företagen nämns mest i förbigående av de olika författarna. Anledningen till att ”Toyota Production System” (TPS) kommer att nämnas frekvent i uppsatsen är för att kunna använda en rikt analyserad modell men även få möjlighet att kunna använda den som ”best practice model” och jämföra fallföretagens strategival med TPS.

En av de främsta anledningarna till analyserna av dessa relationer är den japanska industrins konkurrenskraft som ökat år efter år. Toyota var tidigt med att använda sig av ”just-in-time” för att kunna sänka sina kostnader och för att kunna effektivisera sin produktion.¹ Ironiskt nog, med tanke på hur bilindustrin har utvecklats, kom idéerna till detta tankesätt från amerikanska kvalitetsexperter som studerade och hjälpte den mer eller mindre uttraderade japanska industrin efter andra världskriget slut.²

Genom benchmarking har europeiska och amerikanska företag sedan 80-talet försökt att kopiera deras sätt att arbeta både internt och externt. Det har dock visat sig att många västerländska företag har haft problem att fullfölja dessa ”japanska” tankesätt då de skiljer sig markant från det västerländska, bland annat är kulturen en viktig ingrediens i strategierna. En av anledningarna till de mindre lyckade försöken kan vara att de japanska företagen har haft

¹ Strategos Inc.

² Ben A. Maguad (2006), s.186

över 50 år på sig att arbeta med sina idéer medan västerländska företag har använt de senaste cirka 20 åren till att implementera tankesätten.

Enligt Michael E. Porters 80-tals versioner finns det bara två långsiktigt hållbara strategier; lågkostnad eller differentiering. Outsourcing och offshoring handlar i huvudsak om en lågkostnadsstrategi, att kunna vara billigare än alla andra konkurrenter. Differentiering handlar om att skapa ett värde för kunden som denna kan tänkas betala lite extra för. Det finns dock undantag från denna teori, det har bland annat den japanska biltillverkaren Toyota tydligt visat genom att snart vara världens största biltillverkare och dessutom en lönsam sådan. General Motors som hitintills har varit och fortfarande är världens största biltillverkare har rejäla ekonomiska problem. Dessa problem är så allvarliga att det finns frågetecken kring företagets eventuella överlevnad.³ GM har satsat på en inköpsstrategi som fokuserar på lågkostnad genom att lägga stora delar av komponenttillverkningen i lågkostnadsländer. Detta har dock inte lett till det önskade resultatet att kunna tillverka och sälja bilar med vinst.

Toyota har visat att det visst kan löna sig att vara ”stuck in the middle”, vilket Porter menar att ett företag riskerar bli om det inte väljer endast en av strategierna. Toyota har valt båda strategierna och har ej heller satsat på fokusering i ett smalt segment. Toyota har en slags lågkostnadsstrategi som går ut på att effektivisera produktionen, inte genom att avskeda anställda utan genom att ta bort onödiga moment inom hela värdekedjan. Detta görs i ett nära samarbete med företagets leverantörer som inte finns i lågkostnadsländer utan nära produktionsanläggningarna i Japan, USA och Europa. Företaget har även satsat på en differentieringsstrategi genom att tydligt ge kunderna värde för de pengar som de betalar för Toyotas produkter⁴.

I undersökningar av motorpressen framkommer att Toyotas kunder är mycket nöjda med sina bilar och dessutom visar statistiken att bilarna håller bra kvalitet när bilarna genomgår sin årliga kontrollbesiktning hos Svensk Bilprovning.⁵ När de japanska biltillverkarna slog sig in på marknaderna i Europa och USA under 70-talet kännetecknades deras produkter av att de var billigare och bränslesnålare än de befintliga märkena på marknaden, dock rostade bilarna rejält vilket har inneburit att äldre japanska bilar numera är en sällsynt del av gatubilden. Idag

³ Business Week (7/2-2005)

⁴ Vi Bilägare (2006), s.20

⁵ Göteborgs-Posten (16/5-2006)

kännetecknas de istället av stor driftsäkerhet och ägartillfredsställelse, den tidigare billighetsaspekten har försvunnit då de oftast kostar som en motsvarande europeisk eller amerikansk bil.

Det borde inte vara omöjligt för fler företag att kunna lyckas med en likadan eller liknande strategi. Strategin är ingen hemlighet, den går att beställa hos Toyota Sverige AB på deras hemsida och den ("The Toyota Way") visar de 14 principer som Toyota menar är hemligheten bakom deras succé.

Vad är det då som gör Toyota och talrika andra japanska företag så framgångsrika? Är det, det västerländska oftast kortsiktiga, tankesättet som skiljer företagen åt? Det japanska tankesättet poängterar vikten av att vårda relationerna med anställda och leverantörer, vilket leder till en långsiktighet. Detta tankesätt kan ibland kännas vara obefintligt i den västerländska kulturen. Dock finns det exempel som talar emot att långsiktighet endast går att implementera i Japan. De exempel som är tydligast är Toyota, Honda och Nissans fabriker i Europa och USA. Företagen har lyckats ta med sig sin kultur och dessutom fått leverantörerna med på samma tankesätt.

Toyota har visat att de kan flytta produktion till USA, bygga upp sina leverantörsnätverk med amerikanska leverantörer och dessutom öka lönsamheten både för sig själv och för sina leverantörer. Dessa amerikanska leverantörer, som även är leverantörer till GM, Ford och Chrysler, menar att de hellre jobbar med japanska företag än amerikanska då det leder till utveckling och ömsesidigt givande och tagande. Det japanska tankesättet är ett köpardominerat synsätt som bygger på att köparen går in och hjälper leverantören att utveckla processer och system, vilket leder till sänkta kostnader som kommer båda till godo. Det västerländska tankesättet kan krasst sammanfattas med att det istället går ut på att tala om för leverantören att de måste sänka sina priser, annars byter man leverantör.

Vad vi vill studera är hur våra valda framgångsrika företag; Frigoscandia Equipment, Haldex Traction och Lundgrens Mekaniska, har lyckats och vilka strategier de har valt gentemot sina leverantörer.

1.2. Problemformulering

Allt eftersom en bransch växer till sig och når en ekonomisk mognad hårdnar konkurrensen. Detta ställer högre krav på företagens effektivitet och framtida strategier om hur man skall handla för att överleva. Från en sida pressas företagen av sina ägare som kräver utdelning på sitt investerade kapital. Samtidigt hotas företaget utifrån av konkurrenter som jagar marknadsandelar och därigenom stordriftsfördelar, vilket leder till ett ständigt krav på förändring om man inte skall slås ut från marknaden. Denna press leder ofta till ett kortsiktigt tänkande hos företagen och därmed en ständig prisjakt för att hålla nere kostnaderna. Kortsiktigheten färgar hela organisationen och således även relationerna till olika partners. Vi vill inte hävda att kortsiktighet per automatik leder till dålig avkastning och olönsamhet dock borde det kunna finnas ett alternativ till denna strategi. Västvärldens industrier har insett detta då man börjat anamma Toyotas modell som "best practice" för lönsamhet. Problemet är att många företag har valt att utnyttja Toyotas strategier utan att egentligen förstå helhetsbilden, vilket i slutändan har lett till att man har fått överge modellen och återgått till kortsiktighet. Exempel på detta påstående är USA's tre stora bilkoncerner; Ford, GM och Chrysler som alla provade på långsiktiga relationer enligt Toyotas modell men resultaten uteblev vilket ledde till att man återgick till sina gamla strategier.⁶ Trots dessa misslyckanden finns det exempel, vilka redovisas senare i uppsatsen, som visar att det visst är möjligt att införa långsiktighet i leverantörsrelationen.

Ett annat problem som många företag dras med är att de har en eller några enstaka leverantörer som sätter villkoren för relationen. Oftast handlar det om leverantörer av strategiskt viktiga komponenter. Problemet är oftast att antalet leverantörer av den specifika resursen är begränsade vilket naturligtvis även begränsar köparens möjligheter till att hitta alternativ. Det största problemet med leverantörsdominans är att köparen befinner sig i en relation som kan innebära bristande leveranssäkerhet och osäker prisutveckling. Dessa osäkerhetsfaktorer kan avspeglade sig direkt mot köparens kunder som kan drabbas av leveransförseningar och prishöjningar. Detta kan sätta köparen i en situation som kan äventyra företagets överlevnad då köparens kunder lämnar för en konkurrent som kan uppfylla dessa villkor bättre. Det finns lösningar på hur företag skall kunna bryta mönster där leverantören

⁶ Jeffrey K. Liker, Thomas Y. Choi (2004), s.106

bestämmer villkoren för relationen och skapa fördelaktigare förhandlingssituationer för köparen.

1.3. Syfte

Syftet med uppsatsen är uppdelat i fyra delar, dessa är:

- Att göra en undersökning kring aktuell litteratur som belyser leverantörsrelationer, samt en sammanställning av sådant vi finner relevant.
- Att ta reda på vilka strategier fallföretagen använder sig av i relationen till sina leverantörer. Dels för att besvara problemformuleringen, men vi vill också lämna utrymme för mer öppen analys av strategier som kan tänkas dyka upp.

Problemformuleringens huvudfrågor är:

1. Vilka är de avgörande faktorerna för valet av leverantör, är svensk industri konservativ eller ser man utanför de traditionella ramarna - pris och kvalitet - eller beaktas båda dessa och ett antal olika andra faktorer (pålitlighet, kommunikation, geografisk närhet)?
 2. Den andra frågan behandlar valet av strategi när det gäller att skapa fördelaktiga förhandlingssituationer för köparen, är våra fallföretags val av relationsstrategier unika eller gemensamma?
- Att göra en jämförelse mellan den teoretiska och praktiska världen.
 - Sist skall uppsatsen belysa de skillnader som finns här emellan och vi vill eventuellt ge råd till företagen som kan hjälpa dem i sin verksamhet.

1.4. Avgränsningar

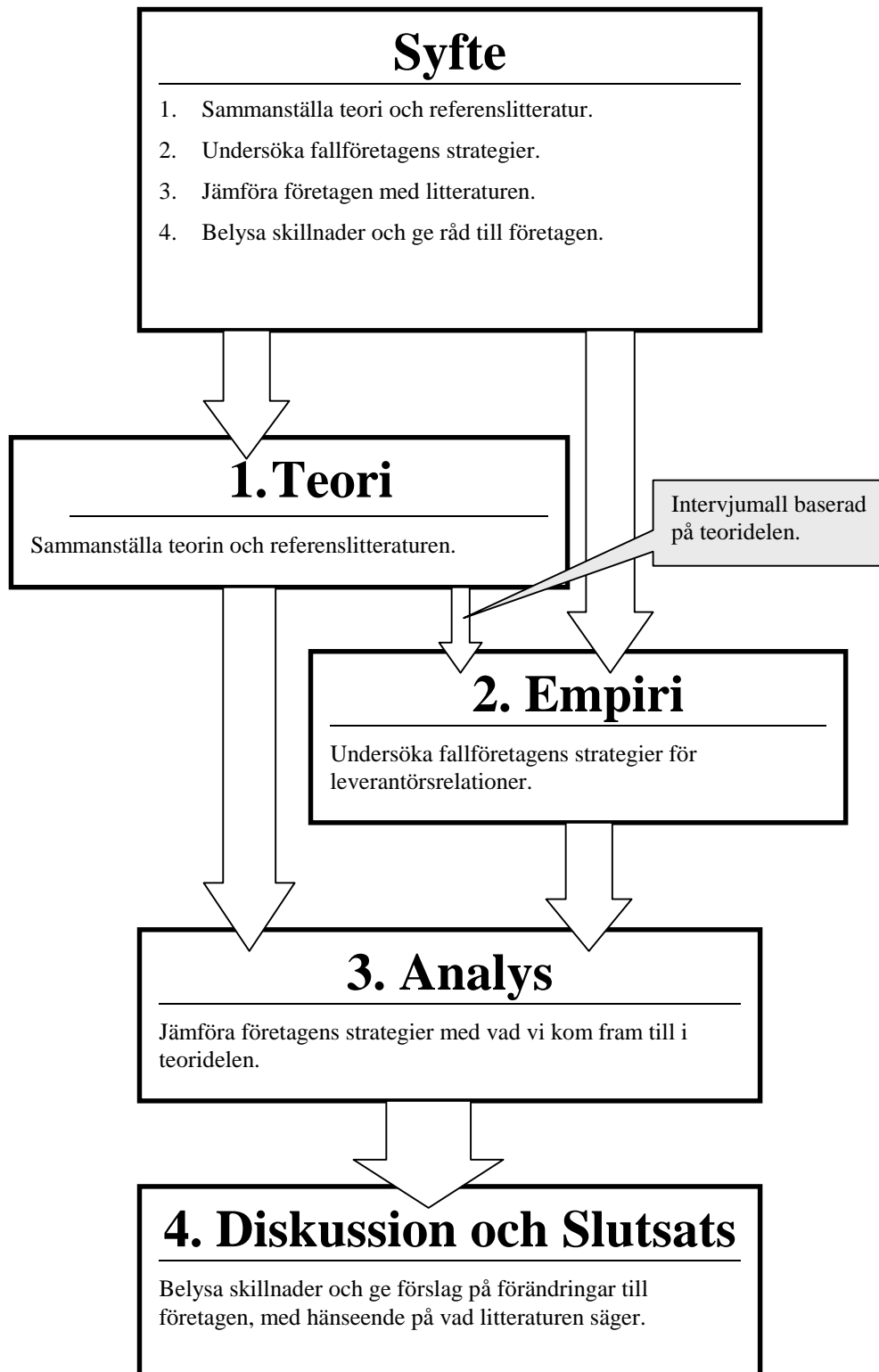
Denna uppsats kommer inte att analysera Toyota och deras strategier, dessa kommer dock att användas som referens och jämförelse. Toyota Production System (TPS) kommer därför att jämföras med våra fallföretags strategier i stora delar av uppsatsen.

Ej heller kommer denna uppsats att behandla organisationsmodeller och teorier även om dessa har en direkt anknytning till bland annat förhållandet till företagens leverantörer. TPS behandlar även företagets organisation och hur denna skall organiseras för att optimal effekt skall uppnås. Då uppsatsen i huvudsak är tänkt att ta upp ämnet om strategier lämnas teorier och analyser av organisationen därhän.

2. Metod

2.1. Ansats

Fig.1. Modellen (egen konstruktion) visar uppsatsens uppbyggnad.



2.2. Företagsstudier

Den främsta anledningen till att just de tre ovan nämnda valdes till fallföretag var möjligheten att kunna studera, enligt oss, internationellt konkurrenskraftiga verkstadsföretag på nära håll. Tyvärr börjar det bli ont om dessa i Sverige, bland annat på grund av konkurrensen från olika lågkostnadsländer. Dessutom fanns det kanske både en liten gnutta lokalpatriotism och stolthet över dessa företag, vilket uteslöt alternativet att bege sig över sundet till den danska sidan och studera deras företag när de fanns på "himmplan" istället. En annan faktor som avgjorde valet är att de tre företagen inte är konkurrenter på något vis, detta kan möjligtvis underlätta arbetet med att få access till företagsinternt material.⁷ Dessutom återspeglar valet av företagen tre olika steg i värdekedjan, från andrahandsleverantör (Haldex Traction) till underleverantör (Lundgrens Mekaniska) och slutproducent (Frigoscandia Equipment).

Genom att få komma ut till dessa företag och på nära håll få se hur de jobbar och är organiserade får vi personliga erfarenheter som vi kan använda för reflektion.⁸ Förutom att vi som författare får möjlighet att studera företaget på plats, får även eventuella läsare av denna skrift möjligheten att på ett lättförståligt sätt kunna förstå hur några företag arbetar i praktiken för att kunna fortsätta vara ledande inom sin nisch.⁹

Då företagsstudier tar tid att genomföra, och vår tid är begränsad, anser vi att antalet företag skall begränsas för att göra det möjligt att genomföra studien men ändå få tillgång till tillräckligt material för att kunna utföra en analys. En annan aspekt av att begränsa antalet företag till tre är risken för att ett större antal företag kan leda till att för lite tid ägnas till varje företag, det vill säga forskningsmaterialet blir för tunt. Dock anser vi att jämförelseaspekten är viktig för att överhuvudtaget kunna dra några slutsatser av vårt insamlade material.¹⁰ Alternativet hade kunnat vara att endast studera ett företag, men detta bör i så fall göras vid ett flertal tillfälle och vi anser att en tio-veckors period är för kort för att kunna se några förändringar.

⁷ Wiedersheim-Paul & Eriksson 1991, s.68

⁸ Lundahl & Skärvad 1992, s.152

⁹ Wiedersheim-Paul & Eriksson 1991, s.67

¹⁰ Ibid, s.67

Ett problem med företagsstudier är risken att företagen döljer information som skulle kunna vara till nytta för oss när vi skall dra våra slutsatser kring materialet. Anledningarna till att dölja information kan vara många. De viktigaste får anses vara att konkurrenter kan få tillgång till känslig information och att företaget har gjort fel val vilket har påverkat företaget negativt. Det sistnämnda är naturligtvis ingenting ett företag vill skylta med. Dock verkar ”våra” företag vara öppna med all information som finns, de menar att det inte finns så mycket information som är värd att skydda. Några undantag som vi lade märke till från denna öppenhet var bland annat avtal, företagsinterna inköpspriser och försäljningspriser. Naturligtvis faller ingen skugga över företagen för att de inte ville delge oss denna information, denna uppsats är inte konfidentiell vilket innebär att eventuella konkurrenter lätt kan komma över den känsliga informationen.

2.3. Kvalitativa studier

Vad som fick oss att välja just kvalitativa studier och inte kvantitativa är faktumet att vi i denna uppsats vill försöka beskriva ett fenomen; vilka strategier företagen väljer och varför. Det faktum att vi ställer oss frågan; varför, hänger intimt ihop med kvalitativa studier.¹¹ Den kvalitativa metoden ger oss möjlighet att kunna tillgodogöra oss en djupare kunskap om både olika företag och en specifik bransch.¹² En stor skillnad mellan kvantitativa och kvalitativa studier är att man i en kvantitativ studie först samlar in allt material och därefter gör en analys. I en kvalitativ studie däremot kan analysen börja redan efter att första intervjun genomförts, vilket gör arbetet mer spännande och givande då man ganska omgående kan tyda ett mönster och se om man som undersökare är på rätt spår i sin teoribildning.¹³

2.4. Deduktiv metod

Grunden till uppsatsen ligger i att söka teorier som kunde vara intressanta att testa, med andra ord att undersöka hur väl verkligheten stämmer överens med teorin. Efter fyra års studier kan det vara intressant att se om teorierna går att använda i verkligheten, och framför allt hur väl de används ute på företagen i den dagliga verksamheten. Ett exempel på detta arbetssätt är avsnitt 3.3 där det redogörs för hur intervjufrågorna togs fram och hur dessa länkas direkt till

¹¹ Svenning 1996, s.68

¹² Patel & Davidsson 1994, s.99

¹³ Ibid, s.68

teorierna. Även analysen kommer att utgå från den deduktiva metoden, målet är att kunna få fram ett resultat som förhoppningsvis relaterar till de utvalda teorierna.¹⁴

2.4. Litteraturstudie

Litteraturstudien består av resultat och teorier från tidigare studier inom området leverantörsrelationer. Den används för att bygga upp och styrka teoridelen.

2.4.1. Artikelsökning

De artiklar som används i teori samt referensram har vi sökt fram via Lunds Universitetsbiblioteks sökfunktion ELIN. Denna söker efter artiklar i erkända tidskrifter och databaser. De sökord som använts är:

- Supplier relations
- Supplier strategies
- Outsourcing
- SCM
- Vendors
- Supplier

2.4.2. Motivering av litteratur

Samtliga artiklar är valda för att belysa problemformuleringen, hur företag fokuserar i en leverantörsrelation. Till att börja med valdes en rad teorier som vi stött på under vår utbildning och därför hade viss erfarenhet av. Arjan Van Weele talar om vikten av att inköpsavdelningen är en integrerad enhet med strategisk verksamhet och inte enbart en administrativ post. Eftersom vi vill veta vad företagen fokuserar på i en leverantörsrelation är detta viktigt även för oss eftersom det annars skulle vara meningslöst att ta reda på inköpsavdelningens fokus om de i själva verket styrs från högre ort.

Porter är en författare med gott renommé och hans modell ”Five Forces” används frekvent inom företagsekonomi. Modellen är tillämpbar när vi vill besvara problemformuleringen då den bland annat beskriver hur man kan minska leverantörens förhandlingsstyrka. Peter Kraljic

¹⁴ Patel & Davidsson 1994, s.21

kompletterar maktfenomenet med den beroendeställning ett företag har till sina leverantörer med avseende på dess inverkan på det finansiella resultatet och den leveransrisk detta innebär.

Andrew Cox artiklar går även de in på maktstrukturer och belyser ett aktuellt problem via västvärldens inspiration av Japan och användandet av ”The Toyota Way” som ”best practice”. Då många författare använder sig av Toyota som referensföretag var det nödvändigt att ta med utdrag från ”The Toyota Way” för att veta hur företag använder sig av TPS modellen.

Ben A. Maguads artikel behandlar Lean, Sigma och andra välkända kvalitetssäkringssystem, artikeln ligger utanför fokus men är med för att förklara olika begrepp.

Referenslitteraturen som valts är mindre känd än teorierna som redovisas i 3.1, de tjänar som uppbackning till teorierna. De har letats fram med kriteriet att de skall belysa relationen mellan företag och leverantörer ur ett strategiskt perspektiv. En del av artiklarna i referensramen används inte direkt när vi tar fram intervjufrågorna. Eftersom de ändå beskriver leverantörsrelationer har vi valt att ha med dem för att berika analysen av vårt empiriska material.

2.4.3. Källkritik

De etablerade teorier som används i denna uppsats är alla ganska gamla, det vill säga över 20 år gamla. Detta gör att de kanske inte alltid är optimala att använda då omvärlden ständigt förändras. Just därför har många artiklar tagits fram för att komplettera teorierna, dock finns där en stor begränsning med de flesta av dessa, fokuseringen på Toyota. Det borde finnas andra företag att studera, författarna till dessa artiklarna nämner oftast i förbigående dessa alternativ: Honda, Nissan och Kumamoto. Det finns även goda svenska exempel på företag som arbetar framgångsrikt med ”lean”; Scania och BT Truckar (ägs av Toyota).

2.5. Materialinsamling

Syftet med materialinsamlingen är att belysa uppsatsens problemställning¹⁵. Information samlades in via både intervjuer och sekundärdata.

¹⁵ Svenning 1996, s

2.5.1. Sekundärdata

Före intervjuerna samlades det in så mycket andrahandsdata som möjligt om de företag som undersöktes, detta gjordes via Internet. Det var viktigt att ha en bild av företagets verksamhet dels innan vi överhuvudtaget valde att undersöka det, men även för att kunna skala bort onödiga frågor vid intervjutillfället. Vi hade gärna utnyttjat mer information om företagen sett ur olika perspektiv, så som från leverantörer. Men tid- och resursbrist hindrade uppsatsen från att berikas med detta material.

2.5.2. Intervju

Intervjumetoden för uppsatsen är kvalitativt semistrukturerad, där vi har en direktkontakt till respondenten. En styrka med att göra en semistrukturerad intervju är att frågorna kan förtydligas och ställas om igen för att säkra att den intervjuade tolkar dem på det sätt som är avsett.

Intervjuerna sker med företagens respektive inköpschef. Dessa personer kan anses vara nyckelpersoner inom det relevanta området. Hos nyckelpersonerna samlas mycket information och genom att bemöta just dem får vi på ett tidseffektivt sätt en bild av hur denna del av organisationen fungerar.

En uppenbar risk med att intervjua inköpscheferna på de olika företagen är att de tänjer på sanningen, speciellt när intervjupersonen personligen har ansvar och inflytande över den verksamhet som skall utvärderas¹⁶. Risken är att man får en förskönad bild och en god portion PR om företaget. För att minska risken att frågorna skall bli ledande ställs så öppna frågor som möjligt. På så vis blir det svårare för den intervjuade att inse i vilket sammanhang informationen skall användas och därmed skönmåla företaget.

För att kunna fånga upp så mycket information som möjligt användas en diktafon, oavsett hur snabbt man skriver kan en människa tala upp till 7 ggr fortare¹⁷. Vi har valt att använda oss av en liten behändig MP3-spelare då en stor bandare kan verka avskräckande för respondenten och få denne ovillig att svara¹⁸. Före intervjun skickades intervjufrågorna ut, dessa är öppna

¹⁶ Svenning, 1997, s82

¹⁷ Ibid, s82

¹⁸ Ibid, s82

och skall enbart fungera som stolpar varpå vi senare för ett djupare resonemang direkt med respondenten. Intervjun är informell och är öppen för nya stolpar och vinklingar som kan tänkas dyka upp på den intervjuades initiativ. Genom att frågorna skickades i förväg hoppades vi kunna ge respondenten tid att förbereda sitt material så att så mycket information som möjligt lämnas. Det byggs även upp någon form av kontakt i förväg så intervjutillfället blir mer avslappnat¹⁹. Efter intervjun försäkrar vi oss om att få återkomma med eventuella följdfrågor.

Efter att intervjuerna genomförts fann vi att det behövde kompletteras med ytterligare två frågor. Kompletteringen gjordes via e-mail, frågorna redovisas längst bak i intervjumallen under rubrik 3.5.3 samt i empirin 5.3.

2.6. Analysmetod

Valet av analysmetod föll på den som känns mest naturlig för oss som författare. Under tiden som materialet till uppsatsen samlas kommer det hela tiden att ske en genomgång av materialet för att kunna finna mönster som kan behandlas samt redovisas i diskussionen respektive slutsatsen. Detta arbete fortsätter även under den tid som materialet behandlas och skrivs in. Det innebär förhoppningsvis att ett mönster kan tydas vilket kan utgöra basen för analysen och det fortsatta arbetet med att koppla det empiriska materialet till modellerna och teorierna.

Det finns en likhet mellan de tre företagen, de tillverkar alla komplexa industriprodukter. Det finns kanske fler men detta är den tydligaste likheten. I övrigt skiljer de sig åt genom att ha olika ägarförhållande, kunder, leverantörer, storlek, plats i värdekedjan och produkter. Utifrån detta perspektiv är det intressant att analysera företagen genom samstämmighetsmetoden²⁰ och försöka få fram vilka eventuella likheter det finns mellan företagen i deras val av inköpsstrategier och hur de förhåller sig till sina leverantörer.

2.7. Validitet

¹⁹ Bengt-Erik Andersson (1994), s.24

²⁰ Conny Svenning (1996), s.153

Validiteten förklarar hur väl kopplingen görs från det empiriska materialet och andrahandsdata till teorin. Detta är ett erkänt svårt moment och frågeställningen som dyker upp är om man mäter det man avser att mäta²¹. En samhällsvetenskaplig artikel består av två typer av validitet. Den inre validiteten innebär risken för att inte hela frågeställningen täcks in och om inte enskilda delar av uppsatsen, så som en fråga, håller en hög validitet kan inte heller den yttre och mer övergripande validiteten vara hög. Den yttre validiteten avgör huruvida vi kan göra generaliseringar från våra slutsatser till en mer allmän teori²².

I vår uppsats vill vi självklart hålla en så hög validitet som möjligt men man måste ständigt göra avvägningar mellan resurser och uppnådd kvalitet. För att nå en hög inre validitet är det viktigt att man ställer frågor till "rätt" individer, som kan ge en sanningsenlig bild av det aktuella fenomenet. Ju fler man intervjuar inom samma företag desto sannare bild får man av förhållandena. Målet med denna uppsats är att undersöka 3 olika företags inköpsstrategier och detta anser vi görs på ett tillfredställande sätt när vi vänder oss till den ytterst ansvarige på området, näst efter företagets VD, nämligen inköpschefen. Det är han/hon som avgör de slutgiltiga strategierna. En annan aspekt av inre validitet är om man ställer tillräckligt med frågor för att kunna koppla empirin till teoridelen.

När frågorna togs fram så gjordes först en sammanfattning av de teorier och stycken ur referenslitteraturen som vi fann värda att undersöka fallföretagen med. Efter att texten som var intressant koncentrerats översattes denna till en kort och relativt öppen fråga. Vid själva intervjutillfället utvecklades resonemanget kring dessa frågor om så behövdes för att få tillräckligt information för att kunna tillämpa den understödjande teorin. På detta vis anser vi även att den yttre validiteten täckts in. Dock understryker vi noga att denna uppsats endast är en studie av de tre företagen, Lundgrens Mekaniska, Frigoscandia Equipment och Haldex Traction. Således kan inte några vida generaliseringar göras från stickprovet till en större population.

2.8. Reliabilitet

²¹ Svenning (1997), s.60

²² Ibid, s.62

Reliabiliteten innebär hur bra mätmetoder man använder sig av. Om allt annat är lika så skall två mätningar av samma fenomen, förutsatt samma syfte och metod, ge samma resultat²³. Då vår uppsats är en fallstudie och därför av kvalitativ karaktär så är den inte lika beroende av mätinstrument som en kvantitativ studie. En kvalitativ studie är exemplifierande och inte generaliserande.²⁴ Dock skall inte reliabiliteten försummas. En faktor som kan försvaga reliabiliteten i studien är att det uppstår missförstånd under intervjusituationen eller att vi tolkar information fel i efterhand. Dessa problem lindras genom att intervjuarna, både deltar aktivt i intervjun och i efterbearbetningen av materialet, sannolikheten att båda gör samma felaktiga tolkningar är mindre.

²³ Ibid s.64

²⁴ Svenning (1997), s.65

3. Teori

3.1. Teorier och modeller

Det finns antagligen ingen komplett teori att använda för en analys av strategier i ett köpar- och leverantörsförhållande. Teorierna går delvis in i varandra och kompletterar det som saknas i respektive teori.

Van Weele beskriver i sin teori hur en inköpsavdelning skall organisera sig på effektivast sätt, vilket kan anses vara en förutsättning för en effektiv inköpsorganisation. Enligt Van Weele utnyttjar inte företagen sin organisation på rätt sätt när det gäller inköpsrelaterade frågor utan i många fall används den endast som en administrativ funktion. Framgången ligger i ett samspel mellan de olika resurserna i företaget för att lyckas med sin inköpsstrategi. Kraljics modell bygger vidare ett steg, den beskriver maktstrukturen mellan köpare och säljare och hur köparen skall använda detta till sin fördel. Modellen bygger på att analysera förhållandet med leverantören och därefter agera för att till exempel minska leverantörens maktposition eller när det är befogat att minska antalet leverantörer.

Porter tar bland annat upp hur förhandlingsstyrkan mellan företaget och dess leverantörer och hur denna kan utnyttjas och framför allt förändras för att ge endera parten en starkare konkurrenskraft. Andrew Cox fördjupar sig i maktstrukturer och utvecklar ett resonemang kring detta med Toyota som exempel. Dessa modeller handlar i huvudsak om att ge köparen bättre förhandlingsstyrka vilket i slutändan leder till konkurrenskraftiga inköspriser, attraktiva villkor (leverans och betalning) och produkter till hög kvalitet.

I dagens handel går det dock inte att utesluta den sistnämnda faktorn, kvalitet. En hög kvalitet på produkten verkar vara en förutsättning för att överhuvudtaget kunna göra affärer. För att kunna minska opportunistiska leverantörers möjligheter att experimentera med kvaliteten för att kunna tjäna mer pengar har en rad kvalitetssäkringssystem arbetats fram och implementerats inom företag och branscher, med en redogörelse av dessa startar vårt teoriavsnitt.

3.1.1. Kvalitetssäkring

Lean, TQM (Total Quality Management), Kaizen, Six Sigma och ISO 9000 är några av de mer kända kvalitetssäkringssystem som många företag har implementerat och använder dagligen för att oftast skapa rutiner och därigenom minska risken för den ”mänskliga faktorn” som felkälla.

Författaren till artikeln, Ben A. Maguad, drar resonemanget till sin spets när han påstår att jakten på förbättrad kvalitet går tillbaka till början av den mänskliga civilisationen. Målet med uppsatsen är dock inte att redovisa denna historia, ej heller ligger fokus på teorierna däremot bör de finnas med som förklaring.

- Kaizen, modellen utvecklades i Japan av Masaaki Imai (1986).²⁵ Kärnan i modellen handlar om ständig förbättring och att en och samma inställning skall genomsyra hela företagets organisation.
- TQM (Total Quality Management),²⁶ lägger vikten på ständigt förbättringsarbete av processer och system. Precis som Kaizen lägger modellen vikt på långsiktighet och att hela organisationen skall genomföras av samma inställning. Kärnan i TQM är lösningar för att förhindra problem, processförbättring och en teambaserad problemlösning och produktutveckling.
- ISO 9000, publicerad 1987,²⁷ bygger bland annat på att företagen skall samla sina kvalitetssystem i manualer och att arbetsuppgifter kan standardiseras. Syftet med systemet är att ha en bas att bygga kvalitetsförbättring på och dokumentation av system och procedurer. En ISO-certifiering innebär att en organisation garanterat har samma kvalitet som sina jämlika, det vill säga konkurrenterna. Systemet har utvecklats sedan introduktionen och numera finns det flera olika ISO-standarders beroende på bransch.
- Lean även känt som just-in-time,²⁸ utvecklat av Toyota, kan enligt Maguad beskrivas från två perspektiv; det filosofiska och systemet. Det filosofiska perspektivet utgår

²⁵ Ben A. Maguad (2006), s.190

²⁶ Ibid, s.192

²⁷ Ibid, s.193

²⁸ Ibid,s.196

från att minska spill/misshushållning ("reduction of waste") som inte tillför värde till kunden. Systemperspektivet innebär en grupp av tekniker eller system vars uppgift är att optimera grupprocessen, med andra ord att ta bort onödiga moment i processen som inte tillför något värde. Precis som Kaizen grundar sig idén bakom "lean" på ständig förbättring, vilket skall leda till högre effektivitet och lägre kostnader.

- Six Sigma, utvecklat och implementerat av Motorola 1982,²⁹ enligt Magaud betraktas detta tankesätt mer som en affärsstrategi än ett kvalitetsförbättringssystem. Six Sigma fokuserar på kostnadsreduktion och att göra vinster, dock är modellen nog mest känd för hur företag gör för att minska antalet defekter i en produktion. målet med Six Sigma är att spara pengar genom att minska antalet defekter och minska kostnaderna för dålig kvalitet.

3.1.2. "Toyota modellen"

Ett företag som gått i bräschen för utvecklingen av "lean" produktion är det japanska bilföretaget Toyota som med sin modell "Toyota Production System"³⁰ har blivit något av en ikon ibland tillverkningsföretag.

Toyota Production System (TPS) innebär att hela företagets kultur skall genomsyras av samma inställning och att den tillämpas inom alla områden ("The Toyota Way"). TPS baseras på fjorton principer vilka delvis är skapade av Toyota men även har hämtats från den japanska kulturen, dessa principer är indelade i fyra grupper vilka är: filosofin, processerna, anställda och partners samt problemlösning. Den grupp som är viktigast är anställda och partners, anledningen till att just denna grupp är viktigast är att om alla anställda är påverkade av TPS så avspeglar det sig i produkten. Med andra ord lägger Toyota stor vikt vid att de anställda känner sig delaktiga i de olika processerna.

Enligt Toyotas egen skrift räcker det inte att införa någon enstaka åtgärd för att kunna arbeta mot en resurssnål produktion, typ "Six Sigma". Ett av Toyotas mål är att tjäna pengar för framtida investeringar, målet är inte att berika företaget, ledningen eller aktieägarna, vilket

²⁹ Ben A. Maguad, (2006), s.197

³⁰ "The Toyota Way" (2005)

alla anställda är medvetna om. Dessutom finns ett stort samhällsansvar från Toyotas sida, en av dessa förpliktelser är att ta hand om de anställda även när försäljningen försämras vilket innebär en stor trygghet för de anställda.

Toyota-modellen innebär att även leverantörerna skall jobba enligt systemet, kärnan i denna filosofi är ”muda” vilket innebär slöseri. Genom att Toyota och dess underleverantörer undviker ”muda” så kan man tillverka en billigare produkt med högre kvalitet. En annan av dessa japanska uttryck är ”kaizen” vilket innebär ständig förbättring. Princip 14 handlar om den lärande organisationen och ständig förbättring, för att lyckas med ständig förbättring har företaget infört fem ”Varför?”. Dessa fem frågor skall verka för att finna problemets orsak och att finna lösningar på problemet. Även här är leverantörerna starkt involverade i processen att ständigt förbättra materialval och produktionsprocesser för att kunna producera en billigare men bättre produkt.

Tillverkningen av komponenterna till en Toyota utförs till 70 % av externa leverantörer, kraven på dessa är höga men när en leverantör väl tagits upp i ”familjen” skall det mycket till för att de skall sparkas ut från samarbetet. Samarbetet med leverantörer är således mycket långsiktigt. Precis som för de flesta andra biltillverkarna är kostnaderna och priset ett viktigt konkurrensmedel, enligt Toyotas modell är denna faktor dock inte avgörande utan istället sammantaget kvalitet, kostnad och leveranstid.

3.1.3. ”Managing with power”

Andrew Cox skriver i sin artikel ”Managing with power” att den metod som dominerar företagsvärlden idag är Integrated Supply Chain Management Approach och kan sammanfattas i fem steg:³¹

- 1 fokusera på kärnkompetens
- 2 outsourca allt som inte är kärnkompetens
- 3 klumpa ihop likartade inköp i största möjliga mån till kategoriserade kostnadsposter för att uppnå stordriftsfördelar
- 4 koncentrera resurserna på ett fåtal underleverantörer

³¹ Andrew Cox (2001)

5 förbättra värdekedjan via förebyggande utvecklingsprogram

3.1.3.1. Problem vid best practice

Vidare skriver Cox att ISCMA via TPS blivit ett rättesnöre när det kommer till outsourcing men ISCMA förutsätter att det går att skapa en "lean" organisation och att denna förening är den som är bäst på att producera billiga produkter med högsta kvalitet. Detta är dock osannolikt.

För att ett företag skall kunna konkurrera krävs en fördel i form av lägst pris och högst kvalitet och detta via stordriftsfördelar. ISCMA innebär ett samarbete med ett fåtal underleverantörer. För att företagen samtidigt i förening skall vara konkurrenskraftiga kräver det att underleverantören är bäst på vad denna gör vilket leder till att denne låser ute övriga underleverantörer och skapar monopol. Om underleverantören skulle befinna sig i en sådan tilltalande situation skulle det vara mindre fördelaktigt att rätta sig efter en inköpare, leverantörsdominans skulle råda.

ISCMA fungerar endast under två förhållanden med avseende på makt. Nämligen när företaget har strukturell dominans, som i Japan, över ett nätverk av underleverantörer eller när det finns ett ömsesidigt beroende inom nätverket och makt fördelas lika mellan parterna.

Den främsta faktorn till att ISCMA har lyckats för Japanska företag medan det misslyckats för västerländska är att i Japan har ofta värdföretaget en betydande strukturell dominans över underleverantörerna och man jobbar aktivt med att bibehålla denna hierarki. Detta tillsammans med god vertikal integration, inspirerande samarbete och långa relationer har gjort företag som Toyota och Honda överlägsna västerländska biltillverkare.

I västvärlden har man ofta misslyckats med att skapa köpardominans och handlingar har istället lett till att marknaden blivit mer leverantörsdominerade.

Felet företag gjort är att enbart använda sig av "best practice" och på så vis kopierat av den japanska ISCM modellen, utan att förstå helheten och i vilket sammanhang den lämpar sig. Sätter man inte in modellen i rätt kontext, det vill säga man förstår inte maktstrukturen, så innebär den inte "best practice".

3.1.3.2. Power matrisen

Power matrisen visar schematiskt fyra olika sätt som makten mellan köpare och leverantör kan vara fördelad.³²

Attribut för köparens makt gentemot säljare	Hög	<u>Köpardominans (>)</u> Få köpare/ många säljare Köpare har stor andel av marknaden för säljaren Säljaren är beroende av köparen för intäkter och har få alternativ Säljarens switching costs är höga Köparens switching costs är låga Köparen är attraktiv för säljaren Säljaren erbjuder en standardiserad vara/ tjänst Köparens sökkostnader är låga Säljaren har inte fördelar av informationsasymmetri gentemot köparen	<u>Ömsesidigt beroende (=)</u> Få köpare/ få säljare Köpare har stor andel av marknaden för säljaren Säljaren är beroende av köparen för intäkter och har få alternativ Säljarens switching costs är höga Köparens switching costs är höga Köparen är attraktiv för säljaren Säljaren erbjuder en unik vara eller tjänst Köparens sökkostnader är höga Säljaren har vissa fördelar av informationsasymmetri gentemot köparen
	Låg	<u>Ömsesidigt oberoende (0)</u> Många köpare/ många säljare Köpare har liten andel av marknaden för säljaren Säljaren är enbart lite beroende av köparen för intäkter och har många alternativ Säljarens switching costs är låga Köparens switching costs är låga Köparen är inte särskilt attraktiv för säljaren Säljaren erbjuder en standardiserad vara/ tjänst Köparens sökkostnader är låga Säljaren har inte fördelar av informationsasymmetri gentemot köparen	<u>Säljardominans (<)</u> Många köpare/ få säljare Köpare har liten andel av marknaden för säljaren Säljaren är oberoende av köparen för intäkter med många alternativ Säljarens switching costs är låga Köparens switching costs är höga Köparen är inte särskilt attraktiv för säljaren Säljaren erbjuder en unik vara eller tjänst Köparens sökkostnader är höga Säljaren har fördelar av informationsasymmetri gentemot köparen
		Låg	Hög
		Attribut för säljares makt gentemot köpare	

Fig. 2. Andrew Cox, power matrix³³

- *Köpardominans klustern* är när köparen har makt jämfört med leverantören. Köparen drar fördel av underleverantörens nödvändighet att ständigt producera högre kvalitet till ett lägre pris samtidigt som denna inte gör några vinster.
- *Ömsesidigt beroende klustern* visar när båda parterna besitter resurser som den andre är beroende av. Detta tvingar dem till ett nära samarbete och båda delar på vinsterna.
- I *ömsesidigt oberoende klustern* har varken köparen eller underleverantören någon fördel av ett samarbete.
- *Säljardominans klustern* visar när underleverantören har makt. Köparen är pristagare och det är troligt att underleverantören kan stänga ute andra aktörer från marknaden och sedan generera stora vinster som monopolist.

Den idealiska situationen för köparen är givetvis köpardominans klustern där köparen kan utnyttja underleverantörens beroendeställning till att ständigt begära högre kvalitet och lägre

³² Andrew Cox (2001)

³³ Bjerke och Conradi (2006), s.32

pris. Därför strävar köparen ständigt efter att förflytta sina partners till denna attraktiva position via olika inlåsningsmekanismer.

3.1.3.3. Olika förutsättningar

Cox hävdar att det finns två olika sätt att välja sina underleverantörer beroende på vilken situation man befinner sig i. I Japan har man ett långsiktigt tänkande och ett tätt samarbete med utveckling, man tänker framåt och via den första underleverantören bygger man upp ett nätverk av andra och tredjehandsleverantörer. Detta kallas för ”proactiv supplier development”. Vad som kännetecknar företagets maktstruktur är antingen köpardominans eller ömsesidigt beroende eller en kombination av de båda.

”Proactiv supplier development” gäller bara för de specifika maktstrukturer som nämndes ovan, det är ganska ovanliga situationer och för alla övriga situationer gäller ett annat sätt. Det andra sättet att bemöta sina underleverantörer är via ”*proactive supplier selection*”. Här sker samarbetet på armlängds avstånd med enbart förstahandsleverantörer och med ett relativt kortsiktigt tänkande. För att få ut max av samarbetet klumpar företaget ihop de tjänster som går för att uppnå stordriftsfördelar. Sedan försöker man locka till sig så många underleverantörer som möjligt för att dessa skall konkurrera och på så vis innovera åt sin köpare, till skillnad från ”proactiv supplier development” där de båda parterna samarbetar för att åstadkomma en unik innovation. För att verkliga innovationer skall ske i det senare samarbetet är det dock viktigt med en tydlig köpardominans så att underleverantören känner sig manad att innovera för sin köpare istället för någon annan godtycklig partner.³⁴

”Best practice” innebär inte att man är bäst på ett av synsätten när det gäller att knyta kontakter till underleverantörer, utan att man anpassar sig och väljer metod efter förutsättningar. Man skall dock alltid sträva efter att nå total köpardominans eftersom detta är mest gynnsamt för det egna företaget.

3.1.4. ”Inköpsfunktionens fyra huvuddimensioner”

Van Weele har arbetat fram en modell som han kallar: ”Inköpsfunktionens fyra huvuddimensioner”. Dessa fyra dimensioner är den tekniska, den kommersiella, den logistiska

³⁴ Andrew Cox (2001)

och den administrativa. Modellen är tänkt att användas för att kunna klargöra hur en organisation skall kunna effektivisera sina inköpsrutiner, enligt van Weele finns det en stor potential att kunna genomföra förbättringar då många företag använder sin inköpsfunktion på fel sätt. Den forskning som van Weele genomfört visar att många inköpsavdelningar har en administrativ orientering, detta menar han är fel, istället bör inköpsavdelningen ha en strategisk position och delta i inköpen på ett tidigt stadium.

De fyra dimensionerna har olika funktioner i förhållandet med företagets leverantörer:³⁵

- *Den tekniska dimensionen* omfattar specifikationen av vad och vilka varor som skall köpas in, utvärdering av leverantörer, värdeanalyser, kvalitetskontroller, leverantörsväl och kontraktutformning.
- *Den kommersiella dimensionen* omfattar undersökning av leverantörsmarknaden, leverantörsbesök, anbudsfrågan, utvärdering av offerter och förhandlingar med leverantörer.
- *Den logistiska dimensionen* omfattar optimering av beställningsrutiner, orderbeställningar och uppföljningar, ankommande kontroll och övervakning av leveranstillförlitlighet.
- *Den administrativa dimensionen* omfattar beställningsrutiner, kontroll av fakturor och betalningar till leverantörer.

3.1.5. "Den inköpsstrategiska matrisen"

Kraljic's modell är tänkt att användas för att analysera leverantörs- och inköpsportföljen, det vill säga den mix av leverantörer och produkter som ett företag vanligtvis har. Enligt Kraljic representerar olika leverantörer olika intresse för en köpare. Därför är det nödvändigt för företagen att differentiera sig mot marknaden.³⁶

³⁵ Arjan J. Van Weele (2005), s.35

³⁶ Peter Kraljic (1983), s.109

Modellen är uppbyggd kring två dimensioner; inköpsens och leverantörens inverkan på det finansiella resultatet och leveransrisken. Varje dimension är uppdelad i fyra segment: ”leverage” (maktmedel), ”strategic” (strategisk), ”routine” (rutin) och ”bottleneck” (flaskhals) där kunden/köparen har olika stora möjligheter att påverka leverantör och inköp.³⁷

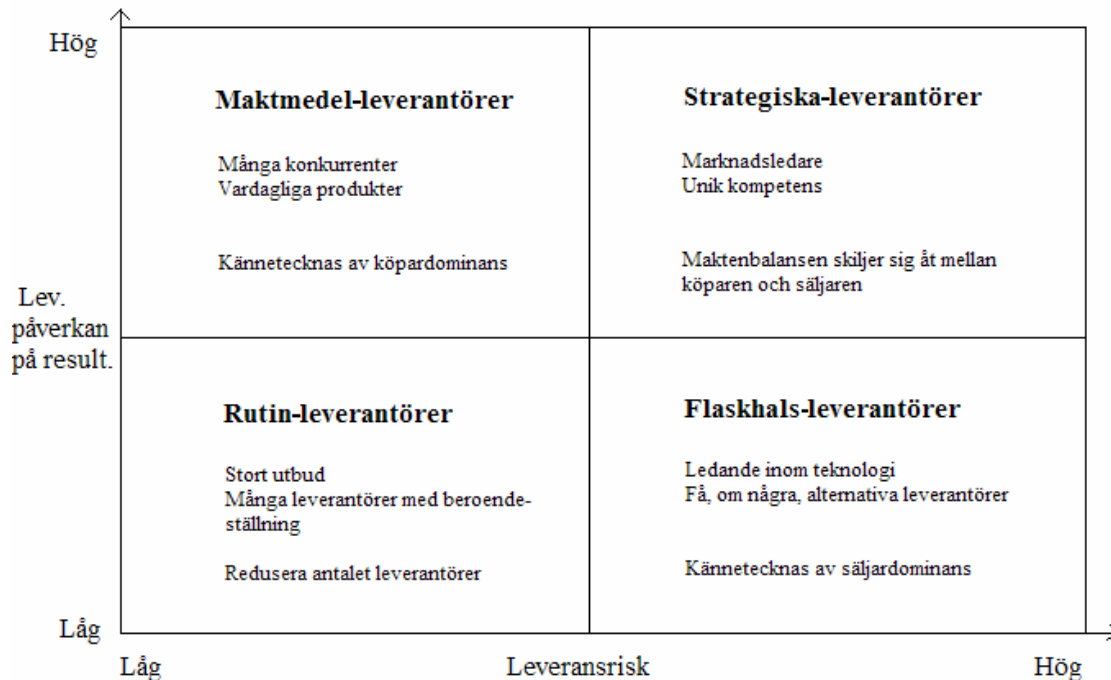


Fig. 3. Kraljics matris

- *Leveragesegmentet* innebär låg leveransrisk och hög inverkan på det finansiella resultatet, det utmärks av att vara köpardominerat och att inköpen sker genom budgivning.
- *Strategisegmentet* innebär hög leveransrisk samtidigt som det har en hög inverkan på det finansiella resultatet, det utmärks genom en maktbalans mellan köpare och säljare och därför är det ett prestationsbaserat partnerskap.
- *Rutinsegmentet* innebär låg leveransrisk och dessutom en låg inverkan på det finansiella resultatet, det utmärks av att köparen försöker reducera antalet leverantörer och att man söker lösningar genom systemkontraktering och e-handel.

³⁷ Peter Kraljic (1983), s.112

- *Flaskhalssegmentet* innebär hög leveransrisk och dessutom att låg inverkan på det finansiella resultatet, det utmärks av en säljardominerad marknad där köparen säkrar leveranser men letar alternativ.

3.1.6. “The five forces”

Porters modell ”the five forces”³⁸ är ett analysinstrument som skapats för att kunna avgöra hur god vinstpotential en bransch kan tänkas ha, det vill säga vilka förutsättningar det finns att få tillbaka investerat kapital (ROI). Modellen kan användas för analys av företag både inom servicenäring och inom produktion. Tanken är att företag skall kunna påverka dessa fem krafter i en riktning som skapar fördelar för dem själv eller alternativt att hitta en position på marknaden där de kan försvara sig mot konkurrenskrafterna.

Enligt Porters teorier beror branschkonkurrensen på fem konkurrenskrafter vilka han valt att kalla ”the five forces”, dessa fem krafter är; intensiteten i rivalitet mellan existerande konkurrenter, substitut, potentiella inträdare, kunder och leverantörer. Dessa krafter tillsammans bestämmer konkurrensintensiteten inom en bransch och dess möjligheter till att skapa vinster för företaget.

Den faktor som är av störst intresse och mest berör denna uppsats är leverantörens förhandlingsstyrka. Denna faktor avgör i slutändan hur väl köparen får igenom sina krav på bland annat pris, villkor och kvalitet. Några risker som en köpare i en leverantörsdominerad bransch måste räkna med är hotet om höjda priser och minskande kvalitet på levererade produkter. Risken för höjda priser, förändrade villkor och minskande kvalitet hänger samman med det faktum att leverantörer som agerar i en bransch med en eller få aktörer får en förhandlingsstyrka som köparen har svårt att reducera.

Finns det få eller inga substitut bör köparen kanske fundera över om det går att byta ut komponenten, beroende av storleken på byteskostnaderna. Skulle byteskostnaderna vara för höga finns det antagligen inget alternativ mer än att fortsätta att leta efter en alternativ leverantör. Skulle dock byteskostnaderna vara låga bör det vara ett naturligt steg att snarast byta ut den aktuella komponenten mot en annan där antalet leverantörer är större.

Enligt Porter finns det dock en lösning för att kunna minska leverantörens förhandlingsstyrka, genom uppköp.³⁹ Porter menar att genom att integrera bakåt, det vill säga köpa upp eller hota med uppköp kan en förhandlingsstark leverantörs maktsituation minskas rejält. Dock finns det inlägg mot denna lösning, om leverantören är ensam om sin produkt och dessutom en global aktör, är det inte ekonomiskt möjligt för ett normalstort företag att kunna hota med denna åtgärd. Med andra ord finns det få lösningar för en köpare att komma ur en dylik situation.

3.2. Referenslitteratur

Alla de artiklar som redovisas nedan berör direkt förhållandet mellan köpare och leverantör. Samtliga fokuserar de på frågan hur företag skall gå till väga när det lägger upp sina inköpsstrategier. De berör hur leverantörens förhandlingsstyrka minskas eller i alla fall utjämnas. Tillsammans ger de en bild av hur företaget går tillväga för att säkra sina leveranser både tidsmässigt, kvalitetsmässigt eller om en katastrof skulle inträffa. Vissa talar för långsiktighet andra inte. Artiklarna är modernare och mer specificerade än teorierna och skall styrka analysen.

3.2.1. "Building deep supplier relationships"

Enligt författarna till denna artikel är partnerskap mellan köpare och säljare av största vikt då detta kan påverka ett företags resultat positivt. Genom att välja rätt leverantörer kan ett företag vara snabbast med att utveckla nya processer och produkter, förbättra kvaliteten och sänka kostnaderna. Med andra ord kan valet av leverantör fungera som strategi och därigenom skapa hållbara konkurrensfördelar för ett företag.⁴⁰

Författarna av denna artikel (Jeffrey K.Liker, Thomas Y.Choi) har bland annat forskat kring bilindustrin och fann att de amerikanska tillverkarna försökte kopiera det japanska sättet att skapa långsiktiga förhållande mellan köpare och säljare. De resultat som kom fram var att de amerikanska företagen ganska snabbt gav upp implementeringen av de japanska systemen och istället satsade på att outsourca produktionen till låglöneländer i Asien. Författarna använder

³⁸ Michael E. Porter (1998), s.14

³⁹ Ibid, s.15

Honda och Toyota som exempel när de beskriver hur dessa två företagen flyttar produktion till USA och Europa, för att komma förbi tullmurar, står fast vid sina strategier och bygger nätverk på sina nya marknader med goda resultat.

Trots att det japanska sättet/strategin bygger på köpardominans visar resultat från deras forskning att amerikanska leverantörer föredrar att samarbeta med de japanska företagen (Toyota, Honda och Nissan) istället för de tre stora amerikanska (GM, Ford och Chrysler). Huvudanledningen till detta var enligt leverantörerna att kommunikationen fungerar bättre, att trovärdigheten är större hos de japanska företagen och dessutom att de japanska företagen bryr sig om leverantörernas lönsamhet.

Författarna anser att de japanska företagen bygger sina leverantörsförhållande på sex distinkta steg som används som ett system:⁴¹

1. De tar reda på hur leverantören jobbar, genom att placera experter från det egna företaget hos leverantören kan de lära om dessa.
2. De vänder leverantörsrivalitet till möjligheter, oftast har de japanska tillverkarna två eller tre leverantörer för varje produkt och dessa konkurrerar från utvecklingsstadiet. Den som vinner förfarandet garanteras kontrakt för hela den aktuella modellseriens livslängd.
3. De övervakar sina säljare, genom att använda sig av rapportkort kontrolleras leverantörens kvalitet, leveranser, levererad kvantitet, prestationshistoria, incidentrapporter och kommentarer.
4. De utvecklar leverantörernas tekniska kunnande, genom ett utvecklat gästingenjörsprogram delar de japanska med sig av sitt kunnande till leverantörerna. Dessutom lär sig leverantören att hantera det interna språk som används av Honda och Toyota.

⁴⁰ Liker, Choi (2004), s.106

⁴¹ Ibid, s.108

5. De delar information intensivt men selektivt, genom att dela med sig lagom mycket information säkerställer Honda och Toyota att leverantörerna har den information som de behöver.
6. De genomför gemensamma förbättringsaktiviteter, Honda till exempel använder 13 veckor i deras utvecklingsprogram tillsammans med leverantören. Gemensamt bygger man upp en modell av produktionslinjen vilket leder till ömsesidig förståelse för de behov som köpare och säljare har.

Skillnaden mellan de amerikanska och japanska företagen är att de amerikanska företagen vill ha lägre kostnader men de vet inte hur leverantörerna skall kunna prestera detta. De japanska företagen däremot vill också ha lägre kostnader men inte på leverantörens bekostnad utan istället går man in och studerar leverantörens produktion och kommer med förslag på hur denna kan utvecklas. De japanska företagens mål sträcker sig bortom en ensidig teknisk konsultation, målet är att öppna upp kommunikationskanalerna och på så vis skapa ett förhållande.

3.2.2. "The lean enterprise, designing and managing strategic processes for customer-winning performance"

Dan Dimancescu och hans medförfattare hävdar att det japanska sättet att bygga upp organisationer kretsar kring något som de kallar "cross-organizational teaming". De har också i sina studier kommit fram till att en organisations överlevnad bygger på fyra primära processer; kvalitet (Quality), kostnad (Cost), leverans (Delivery) och utveckling av nya produkter (New product development). Detta sätt att leda en organisation väljer de att kalla för QCD management.⁴²

För att kunna konkurrera med sina betydligt effektivare konkurrenter har bland annat Boeing, Xerox och en rad andra amerikanska och europeiska företag utvecklat egna väst-inspirerade ledarskapsstilar och organisationskulturer. Dessa precis som de japanska, bygger på teambildning. Något som markant skiljer de olika organisationskulturerna åt är att i Japan bortser företagen från strategi och planering som en strategisk process.⁴³

⁴² Dan Dimancescu, Peter Hines, Nick Rich (1997), s.7-8

⁴³ Ibid, s.15

En organisation består enligt författarna av fyra nyckelelement: process, strategi, roller och ansvar samt struktur. Det som håller samman dessa nyckelelement är känslan av långsiktiga värderingar och syften som förmedlas till hela organisationen av företagets ledare.⁴⁴

Ett viktigt tankesätt i både den japanska och den väst-inspirerade organisationen är synen på hur alla medarbetare skall ta ansvar för sina arbetsuppgifter och därför är en linjär organisation inte möjlig. Istället använder företagen en icke-linjär organisation där medarbetarna lättare kan interagera med varandra.⁴⁵ Genom att medarbetarna tar större ansvar för sina arbetsuppgifter och känner sig mer inblandade är det möjligt att genomföra förändringar och införa nya arbetsprocesser som jobbar mot målet att minska spill, slöseri och kasserade produkter. Detta arbetssätt, vilket ”lean” och JIT bygger på, kallar japanerna för ”muda” och betyder slöseri.

I boken nämns ett intressant exempel på hur man inte skall använda TQM (Total Quality Management) och andra kvalitetssäkringssystem. Fallföretaget arbetade i en byråkratisk organisation där de valde att ISO-certifiera verksamheten. När företaget hade kartlagt, analyserat och dokumenterat 800 processer och 4000 procedurer förstod man att resultatet inte skulle motsvara arbetsbördan man lagt ner. Företaget kom till insikt och blev klara över kärnan i TQM och det konstaterades att: ”Do what you say; Work toward zero defects; Model your processes”.⁴⁶ Med andra ord skall processerna inte krånglas till utan jobba mot det primära målet.

En viktig faktor som de flesta västerländska företag glömmer bort när de försöker analysera och implementera det japanska sättet att tänka är att integrera leverantörerna i processen. Det finns olika sätt att integrera leverantörerna, ett av sätten som bland annat Toyota använder är leverantörsföreningar, ett slags nätverk mellan företaget och dess olika leverantörer. Ett annat sätt är utbyte av personal eller leverantörsskolor.⁴⁷

Vikten av att hela organisationen genomsyras av samma värderingar inbegriper även att leverantörerna integreras. Därmed måste ett företags leverantörer ses som en del av

⁴⁴ Dan Dimancescu, Peter Hines, Nick Rich (1997), s.26-27

⁴⁵ Ibid, s.49

⁴⁶ Ibid, s.93

⁴⁷ Ibid, s.158

organisationen och inte en utomstående part för att lyckas med målet med att implementera ”lean”.

3.2.3. ”Creating world class suppliers, unlocking mutual competitive advantage”

Precis som ovanstående bok fokuserar författarna på att analysera ”lean” produktion. Det empiriska materialet i boken baseras på olika studier av japanska företag och kartlägger bland annat hur de förhåller sig till sina leverantörer. Vad som framkommer av materialet är först och främst av vilken anledning företagen vänder sig till en underleverantör. Den främsta anledningen (57,6 %) är att företaget inte besitter de tekniska kunskaper som krävs för att tillverka komponenten själva.⁴⁸ Av denna anledning finns därför japanska leverantörer oftast med tidigt på utvecklingsstadiet av en ny produkt.

När ett företag väl har tagit beslutet att köpa in den specifika komponenten från en underleverantör kommer frågan om single eller dual sourcing, det vill säga om företaget skall använda sig av en ensam leverantör eller flera stycken. Detta val är svårt och de olika metoderna har fördelar och nackdelar.⁴⁹ Dock verkar japanska biltillverkare föredra att ha två eller tre leverantörer för att minska sitt beroende av en enskild leverantör. De västerländska tillverkarna skiljer sig här och anledningen till att amerikanska och europeiska företag föredrar att använda en enda leverantör beror på att de vill öka sin förhandlingsstyrka gentemot leverantören.

Denna skillnad i arbetssätt beror på de japanska företagens förmåga att bygga nätverk med sina leverantörer. Dessa leverantörsnätverk kallas ”kyoryoku kai” och bygger på att företaget bygger upp ett nätverk där de koordinerar och utvecklar sina leverantörer. Tanken är att även leverantörerna i sin tur skall utveckla sina leverantörer, med andra ord skall detta avspegla sig hela vägen ner genom leveranskedjan. Detta fenomen har, enligt författarna, de västerländska företagen förbisett och kan vara en viktig anledning till att ”lean” inte alltid fungerar optimalt.

En faktor som hänger samman med nätverken är långsiktiga relationer, i Japan lägger företagen stor vikt vid dessa. Enligt studier som gjorts i Japan av 2441 större företag svarade 61 % att de nästan uteslutande använde långsiktighet i sina relationer, det vill säga mer än fem

⁴⁸ Peter Hines (1994), s.55

⁴⁹ Ibid, s.73

år.⁵⁰ De fyra viktigaste skälen var; säkra leveranser, god kvalitet, konkurrenskraftiga priser samt förtroende i förhållandet. Enligt Toyotas modell räknas långsiktiga relationer de som varar fem år eller mer.

Tidigare studier och de resultat som författarna kommit fram till visar att västerländska företag har problem att uppnå samma resultat som sina japanska konkurrenter när de använder sig av ”kyoryoku kai”. Trots det menar författarna att det inte alls är omöjligt att använda en närbesläktad modifierad modell. Företagen bör i implementeringsprocessen ta hänsyn till att japanska företag har använt modellen i över 50 år och dessutom finns det en del kulturella skillnader mellan Japan, USA och Europa.⁵¹

3.2.4. “Beyond partnership – strategies for innovation and lean supply”

Författaren Richard Lamming har fokuserat hela boken på ämnet ”lean” och hur metoden används inom industrier som tillverkar komplexa produkter. Den industri som har kommit längst i användningen av ”lean” och relationsskapande mellan köpare och säljare är bilindustrin.

Den utveckling som skett inom hur relationsskapandet har förändrats under de senaste hundra åren har skett i fyra faser. Den första fasen kallas ”traditional” och var den vanligaste typen av samarbete fram till mitten av 70-talet. Den baserades bland annat på lägsta pris, obefintligt informationsutbyte och obefintlig gemensam FoU. Den andra fasen kallad ”stress” var vanlig från mitten av 70-talet och tio år framöver. Fasen utmärks av ett prisbaserat förhållande där leverantören körde med öppna böcker gentemot köparen och att utbytet av FoU endast skedde för att reducera kostnader. Den efterföljande tredje fasen kallad ”resolved” baserades på en kombination av pris, kvalitet och leveranssäkerhet. Informationsutbytet är ömsesidigt men kortsiktigt dock sker FoU från båda parter. Den sista, fjärde fasen, kallad ”partnership/japanese” som fick sitt fotfäste från början av 90-talet och bygger på långsiktighet, ömsesidighet och tvåvägskommunikation.⁵²

⁵⁰ Peter Hines (1994), s.96

⁵¹ Ibid, s.292-293

⁵² Richard Lamming (1993), s.152

Empiriska studier visar att vertikal integration ledde till kostnadsökningar för inköp med upp till 50 %. Därför har de flesta företagen övergett detta sätt att anskaffa resurser och istället satsar på "lean" och att bygga nätverk tillsammans med leverantörerna. Som tidigare konstaterats från andra böcker och artiklar har japanska företag använt detta sätt att resursallokera sedan 50-talet.⁵³

En av de viktigaste faktorerna till denna förändring är globaliseringen vilken oftast kräver samarbete mellan tillverkare och nya leverantörer.⁵⁴ Utbytet av förhållanden skiftar från företag till företag men oftast handlar det om; anställda, kapital, utrustning, produktnamn och distributionskanaler. En av de viktigaste faktorerna som utbytes mellan en köpare och leverantörer är tekniskt kunnande.⁵⁵ Trots alla de fördelar som förknippas med "lean" finns det naturligtvis även begränsningar vilka speglas i bilindustrin.⁵⁶

- Ett behov av skalekonomi inom produktion och produktutveckling. Skalekonomin baseras på fasta kostnader vilket strider mot leans grundprinciper, därför har det lett till att företagen får svårt att beräkna kostnaderna för en produkt på rätt sätt.
- En funktionell avgränsning vid produktutvecklingsprocessen är karaktäristisk för massproduktion. Detta är ej heller förenligt med de grundprinciper som lean bygger på, de baseras istället på korsfunktionella utvecklingsteam.
- En tendens hos biltillverkarna att återta kontrollen över alla design- och teknikbeslut, resultatet av en hög grad av vertikal integration. Lean bygger på att leverantören bidrar med sina teknologier och kunskap.

För att dagens industriföretag skall kunna effektivisera och införa lean måste de minska sin leverantörsbas, antalet leverantörer reduceras drastiskt. Detta är dock inte helt överensstämmande med verkligheten, lean-företagen låter istället sina "tier 1" leverantörer ta över ansvaret för dessa andra- och tredjehandsleverantörer. Antalet leverantörer minskas med andra ord inte, istället ligger ansvaret för koordination av produktion och leveranser på förstahandsleverantören. Lamming hävdar att skillnaden mellan partnerskap och "lean" är

⁵³ Richard Lamming (1993), s.19-20

⁵⁴ Ibid, s.85

⁵⁵ Ibid, s.97

strategi. Därför skall leverantörerna överge sin jakt på kostnadsbesparingar och istället fokusera på att leda kundens teknologikutveckling, det vill säga på det område som leverantören kan bäst.⁵⁷

3.2.5. “Managing risk to avoid supply chain breakdown”

För att kunna undvika katastrofala följder av händelser som ett företag inte kan påverka, till exempel olyckor, oväder eller tekniska problem menar författarna av denna artikel att företag måste skapa en multipel leverantörsstrategi.

Författarna har kategoriserat riskerna enligt följande:⁵⁸

- Avbrott: naturkatastrofer, krig, beroendeställning hos en leverantör.
- Förseningar: dålig kvalitet, otillräcklig leverantörskapacitet
- System: fallande IT-system, e-handel
- Prognoser: felaktiga prognoser, ”bull-whip effekter”
- Intellectuella ägodelar: global outsourcing, vertikal integration av leveranskedjan
- Inköp: växelkursrisker, lång- eller kortsiktiga kontrakt
- Fordringar: antal kunder, finansiella styrkan hos kunderna
- Inventarier: lagerkostnader, produktvärde, efterfråge- och utbudssosäkerhet
- Kapacitet: kapacitetskostnad, kapacitetsflexibilitet

De lösningar som författarna menar är avgörande för att kunna hantera dessa risker är att på alla nivåer inom organisationen implementera en riskstrategi för leveranskedjan. Genom att använda sig av något som författarna kallar ”stress testing” skall man gemensamt inom organisationen identifiera företagets nyckelleverantörer, kunder, anläggningskapacitet, distributionscenter och skeppningskedjan.⁵⁹

Dell har skapat en egen strategi för sina leveranser och lagerhållningen av komponenter. För att minska kostnaderna för att hålla komponenter i lager använder de sig av olika transportsätt beroende av värde. Högvärdigt gods flygs till sammansättningsanläggningarna och lagerhålls

⁵⁶ Richard Lamming (1993), s.125

⁵⁷ Ibid, s.208-209

⁵⁸ Chopra, Sodhi (2004), s.53

⁵⁹ Ibid, s.59

inte däremot har man mindre lager av lågvärdigt gods. De komponenter som företaget anser vara lågvärdigt skeppas med containerfartyg vilket kostar betydligt mindre än flygtransporter. Då dessa varor har ett lågt värde finns det marginal att hålla en buffert i lager om fartyget skulle bli försenat, till skillnad mot flygtransporter som är både snabba och leveranssäkra.⁶⁰

3.2.6. "From relationships to partnerships – new forms of cooperation between buyer and seller"

Författarna av denna artikel pekar på att det finns ett avgörande element för ett givande partnerskap; timing. Enligt empiriska undersökningar som de gjort visar att ett högkvalitativt partnerskap bygger på förtroende, ömsesidigt beroende, gemensamma värderingar och en gemensam syn på normer. För att partnerskapet skall utvecklas i rätt riktning behöver dessa faktorer tid för att utvecklas. Dock, menar de, måste köparen och säljaren ha realistiska mål med sitt partnerskap annars är risken att det inte fungerar på grund av för högt ställda förväntningar.⁶¹

Den återkommande exemplifieringen att använda Toyota som ett lysande exempel på hur man skapar långsiktiga win-win förhållande mellan säljare och köpare används även av dessa författare. De hävdar dock att Toyotas "keiretsu-modell" har sitt ursprung i en stabil tradition av långsiktiga affärsrelationer men att den har utvecklats under årens lopp. Med andra ord kräver en framgångsrik strategi underhåll och att den utvecklas för att kunna skapa hållbara konkurrensfördelar.

3.2.7. "Buyer attentiveness in buyer – supplier relationships"

Enligt författarna av denna artikel finns det belägg för att långsiktigt samarbete mellan köpare och säljare ger högre lönsamhet. Calantone och Bonner hänvisar till studier som gjorts av Kalwani & Narayandas (1995) och Reichheld (1996). Enligt dessa studier kostar servicen till kunderna mindre, kundernas inköpssummer tenderar att öka under relationens livslängd och kunder kan tänka sig att till och med betala högre priser till leverantören i ett fungerande långsiktigt förhållande.

⁶⁰ Chopra, Sodhi (2004), s.55

⁶¹ Ploetner, Ehret (2005), s.5

Orsakerna till att kostnaderna sjunker för parterna i ett långsiktigt förhållande är att de jobbar för att sänka kostnaderna gemensamt. Genom att utveckla rutiner för inköpsorders, snabba upp godkännandeprocessen för inköp, beställning, leverans och förse leverantören med noggranna beställningsrutiner kan de administrativa kostnaderna minskas.

Författarna har kommit fram till att när köparen är i beroendeställning hos en leverantör så ökar detta uppmärksamheten från köparens sida. En annan faktor som spelar in när det gäller hur en köpare uppmärksammar säljarens behov är det rykte som leverantören har etablerat på marknaden, ett gott rykte leder till att köparen uppmärksammar leverantören.

3.2.8. Strategier för Monopolistiska leverantörer.

Författarna Paul Steel och Brian Court skriver i sin bok "Profitable purchasing strategies" att ett företag möter en monopolistisk marknad när det bara finns en leverantör av en produkt. Detta kan bero på att produkten är ny och därför saknar tillfredställande substitut, patentskydd, är för avlägsen eller att köparen har låst in sig i en situation där det blir för dyrt att söka en ny leverantör⁶². Det är vanligt i dessa situationer att företagen finner sig hjälplösa och accepterar det högre priset denna maktsituation kan medföra. Författarna föreslår 11 åtgärder för att jämställa beroendeställningen för köparen.⁶³

1. *Increase the information held about the supplier*; Ju mer information man har om leverantörens egna källor och inköspriser desto bättre kan man förhandla. Man skall försöka få information om leverantörens svaga punkter och trycka på dessa under en förhandling. Leverantören kan ha andra verksamheter som är känsliga för konkurrens, kan man utnyttja det?

2. *Increase mutual dependency*; En metod för att jämna ut balansen kan vara att öka handeln med den monopolistiska leverantören och på så vis öka dennes beroende av köparen.

3. *Exploit the monopoly image*; Monopolistiska företag är ofta känsliga för dålig publicitet och hotet om att staten skall reglera monopolisten.

⁶² Steel & Court (1996), s.172

4. *Cast doubt on the project viability*; Leverantören kan få överväga att erbjuda förbättrade villkor om köparen lyckas bevisa att fortsatt handel kan äventyra dess marginaler på grund av de höga kostnaderna.

5. *Separate the personal and business components*; Varje affär omfattar två dimensioner, en affärsdel och en personaldel. Den monopolistiska leverantören ser ofta affärssituationen som att "säcken är redan ihopknuten" och personalen känner inte att de behöver erbjuda någon vidare hjälp för att ro affären i hamn. Dessa attityder måste brytas av köparen. Det är då ofta fruktsamt att utnyttja den personliga kontakten och inte vara återhållsam med att understryka sin beroendeställning och att man:

- Förlitar sig på leverantörens expertis
- Litar på dem
- Inte klarar sig utan dem

Det är människor som gör upp i en affär och det skall man dra nytta av.

6. *Make in-house*; Även om vertikal integrering inte är brukligt i tider med outsourcing kan det ibland vara strategiskt riktigt att börja producera unika komponenter in-house.

7. *Implement forward buying*; Om en komponents pris kommer att stiga i framtiden är det lönsamt att bygga upp ett lager av denna nu.

8. *Form a buying consortium*; För att jämna ut maktbalansen är det bra att gå ihop med andra köpare av den unika komponenten för att få större volymer och på så vis få mer makt vid förhandlingar med leverantören. Ett konsortium kan även göra det mer lönsamt med offshoring.

9. *Take over the supplier*; Att köpa upp leverantören är en extrem lösning, men alternativet skall alltid tas med i avvägandet.

⁶³ Steel & Court (1996), s.172

10. *Work on total costs*; Ett misstag som ofta begås är att köparen ofta bara fokuserar på priset för den enskilda komponenten. Istället skall man fokusera på den totala kostnaden med faktorer som prisstabilitet, installation, manualer, upplärning, service, risk, reservdelar, underhåll, valuta, o.s.v. Har man en checklista av helheten kan man vara mer specifik i förhandlingarna med sin leverantör och man kanske upptäcker att man tidigare varit överdrivet aversiv, eventuellt optimistisk.

11. *Seek mutually beneficial changes*;⁶⁴ Under sin strävan att nå högre värde för sina köp skall köparen alltid söka efter förändringar som gör det billigare för leverantören att leverera och ta fram komponenten. En sådan lösning kan vara utökad IT-kommunikation vilket gör att man kan kommunicera billigare och därmed oftare. FoU för de olika företagen kan integreras mer och gemensamt ta fram nya lösningar.

3.2.9. "Taking the measure of outsourcing providers"

I sin artikel menar författarna Feeny och Willcock att ett vanligt misstag som många företag gör är att man använder sig av "procurement process" vilket leder till ett priskrig där den underleverantör som kryper lägst får uppdraget. Detta sätter stor press på samarbetet redan initialt. Det är också vanligt att företagsledare överdriver sitt företags förmåga att fånga in ett attraktivt uppdrag, vilket det senare kommer att visa sig att företaget inte kan axla.

3.2.10. "5 steps to selecting the right provider"

När ett företag söker en underleverantör är det vanligt att man enbart fokuserar på priset. Författarna hävdar dock att detta endast är en faktor av många man bör titta på. Man menar att kvalitet, säkerhet, tillförlitlighet och den finansiella hälsan på intet sätt är underordnat priset, utan att dessa i stället skall vägas mot det pris man betalar. Vidare skriver man att det finns fyra olika outsourcingmodeller beroende på vilken typ av tjänst man vill bli avhjälpt med.⁶⁵

- *Spot purchasing*: När man har en "commodizerad" tjänst, vilken kan utföras likvärdigt av en rad underleverantörer och den ända märkbara skillnaden är priset. Tjänsten kan

⁶⁴ Steel & Court 1996, s.178-183

⁶⁵ Gould (2003)

krävas på förhand eller samtidigt som den skall förbrukas och det krävs lite eller ingen teknisk expertis från värdföretaget. Processen är enkel att standardisera, man kan därför lätt hålla administrationskostnaderna nere och uppnå flexibilitet via substituerbarhet hos underleverantörerna.

- *Leveraged purchasing:* Innebär att man klumpar ihop likartade tjänster för att skapa stordriftsfördelar hos underleverantören. Servicekostnaderna minskar och leverantören är beredd att sänka sitt arvode via stordriftsfördelarna. Med belöning uppmuntrar man underleverantören att effektivisera för värdföretagets vinning. Kontrakt med initiala kunder bör tidsmässigt vara korta. För mer etablerade kunder kan kontrakten vara längre, men man skall inte vara för frikostig då det kan bli aktuellt att ändra efterfrågan till nya tjänster beroende på marknadens utveckling. Man bör på regelbunden basis förnya befintliga kontrakt. Det är vanligt att man för den här typen av tjänst använder sig av en internetauktion för att få fram det företag som är villigt att utföra tjänsten billigast.
- *Critical purchasing:* Denna modell använder man sig av när den tjänst man efterfrågar enbart kan tillhandahållas av ett fåtal företag. Eftersom företag ofta verkar under tidspress och behöver tillförlitlig service är kostnaderna för dessa tjänster höga. Här är det därför extra viktigt att man klumpar ihop tjänster i så hög utsträckning som möjligt för att uppnå stordriftsfördelar. För att minimera risker skall man ständigt söka efter alternativa metoder att utföra tjänsten och på så sätt bredda gruppen underleverantörer.
- *Strategic purchasing:* Strategisk sourcing minskar kostnader, risker och ökar konkurrensfördelarna. Ett företags strategiska val har en direkt inverkan på dess totala utfall. Vid ett partnerskap kommer de strategiska valen att påverka båda företagen, det är därför under denna typ av sourcing extra viktigt att man har stor tillit till sin partner. Tillit i sig är ej tillräckligt utan varje part måste ha ett formellt bevis över sina specifika strategiska behov. Vanligt är att företagen etablerar ”crossfunction teams” som på lång sikt jobbar för båda parterna med att förbättra parametrar som kvalitet, effektivitet och minska de totala kostnaderna. Företagen använder sig av gemensamma mätmetoder och delar på vinster. I och med det nära samarbetet är det viktigt att man hjälper en efterhalkande partner eftersom denna annars kommer att dra med sig den andra i fallet.

3.2.11. ”Skate to where the money will be”

Författarna av artikeln pekar på att många produkter utvecklas för de mest krävande kunderna, de som vill ha det senaste. Denna kundgrupp är den mest lönsamma då de oftast är beredda att betala lite extra för den senaste produkten med senaste tekniska lösningarna. Denna tekniska utveckling leder till produkter som har så många ”finesser” att en normal konsument inte har användning av huvudparten av dessa.⁶⁶ För att kunna konkurrera måste företagen utveckla produkter som är mer flexibla, vilka går att få ut snabbare på marknaden och dessutom kan tillfredsställa mindre kundnischer på marknaden.⁶⁷

Lösningen på problemet är modularitet, enkelt uttryckt innebär det att företagen designar och utvecklar produkter som delar komponenter. Dessa komponenter är de bästa och de kommer från de ledande tillverkarna. Vad som kan skilja mellan olika produkter från ett företag där modularitet används är kanske skalet på produkten och antalet olika finesser. Det bästa exemplet på ett företag som använder sig av en hög grad av modularitet är Dell.⁶⁸ Företaget lyckas sälja datorer som skräddarsys efter kundens önskemål med komponenter från världsledande företag till konkurrenskraftiga priser. Ett annat exempel är fordonsbranschen där de flesta företagen använder sig av modularitet när de utvecklar nya bilmodeller.

Genom att använda sig av modularitet kan många innovationsintensiva industriföretag sänka utvecklingskostnaderna och minska utvecklingstiden. Författarna till artikeln nämner ett tydligt exempel gällande utvecklingstiden för nya bilmodeller, denna har under de senaste 40 åren minskat från sex till mindre än två år.⁶⁹ Genom den betydande förkortningen av utvecklingstiden kan dessa företag spara in betydande belopp. Denna besparing är dock nödvändig då bilmodellernas tillverkningsserier har blivit betydligt mindre, på 60-talet var det inte ovanligt att en bilmodell sålde i flera miljoner exemplar. Numera handlar det om serier på som mest cirka 200 000 bilar. Det innebär att företagen inte kan tjäna så mycket under livslängden, därför är modularitet nödvändig för överlevnaden.

⁶⁶ Christensen, Raynor & Verlinden (2001), s.75

⁶⁷ Ibid, s.76

⁶⁸ Ibid, s.76

⁶⁹ Ibid, s.81

Största faran med modulariteten är att kunden egentligen inte bryr sig om vem som är slutproducent utan istället vem som levererar komponenterna. Ett tydligt exempel är IBM där företaget helt har slutat producera datorer, anledningen var att företag som Intel levererar processorer till mer eller mindre alla datorproducenter. Det innebär att det egentligen inte spelar någon roll vem som producerar datorn utan snarare vem som har det attraktivaste priset då kvaliteten och standarden håller samma mått. Med andra ord förflyttas lönsamheten till leverantörerna av komponenterna och dessa får större makt.

3.4. Sammanfattning av teori och referenslitteratur

3.4.1. Inköpsorganisation

Arjan van Weele har i sin forskning kommit fram till att många företag gör fel genom att dess inköpsavdelning enbart har en administrativ funktion. Istället skall inköpsavdelningen ha en strategisk funktion och tidigt delta i inköpen. Avdelningen skall beröra fyra dimensioner; teknisk, kommersiell, logistisk och administrativ.

3.4.2. Värdekedjan

3.4.2.1. Integrerad värdekedja

Richard Lamming redogör för uppbyggnaden av "lean" ur ett historiskt perspektiv. Han menar att utvecklingen har skett i fyra steg. Först var "traditional" som varade till mitten av 70-talet. Perioden kännetecknades av pridfokusering och obefintlig kommunikation. "Stress" varade i tio år framöver och nu började man köra med mer öppna böcker gentemot köparen. Efterföljande fas, "resolved", baserades på en kombination av pris, kvalitet och leveranssäkerhet. Informationsutbytet var ömsesidigt men kortsiktig, viss FoU skedde gemensamt. Sista fasen "partnership/japanese" bygger på långsiktighet, ömsesidighet och tvåvägskommunikation.

Enligt Toyota så måste TPS genomsyra hela organisationen för att "lean" skall skapas. Således måste även underleverantörerna, som tillsammans med de anställda är företagets

viktigaste resurs, integreras i processen. Toyota vårdar sina relationer, bygger upp en stark tillit och vänder inte ryggen åt sina medarbetare även i svåra tider (The Toyota Way). Ett sätt att integrera värdekedjan är via leverantörsföreningar, ett slags nätverk mellan företaget och dess leverantörer (Dimancescu et al, Hines). Leverantörsskolor och utbyte av personal ökar även det integreringen.

3.4.2.2. Reducera leverantörsbasen

Genom att man klumpar ihop sina inköp, så kallad bundling, når man stordriftsfördelar (Cox, Gould, Lamming). Således måste man reducera sin leverantörsbas.

Enligt Peter Hines utnyttjar ofta västerländska företag denna strategi och använder sig gärna av singelsourcade leverantörer. Även Japanska företag har reducerade leverantörsbaser. Däremot har man ofta två eller tre leverantör per produkt (förutom på komponentnivå där man ibland är singelsourcad), detta för att aldrig vara i direkt beroendeställning till sin leverantör. Ändå lägger inte japanska företag ner mer resurser på att hålla sin värdekedja i drift. På grund av att man är duktig på att bygga upp nätverk, så kallade "kyoryoku kai", blir arbetsinsatsen inte större än för de västerländska gelikarna. Det huvudsakliga ansvaret läggs över på "tier 1" leverantörerna, men man behåller ändå kommunikationen och koordinationen över hela nätverket (Cox, Lamming).

En annan orsak till att inte vara singelsourcad talar Chopra och Sodhi om. För att inte bli helt utblottad vid exempelvis en naturkatastrof är det därför bra med "multiple sourcing". På detta vis skapas redundanta produktionsled som kan utnyttjas när ett annat slås ut.

3.4.3. Förhandlingsstyrka

Många av de författare som förekommer i teoriavsnittet skriver om förhandlingsstyrka; Porter, Kraljic och Cox.

Andrew Cox skriver att västerländska bilföretag har misslyckats med implementeringen av Japanska tillverkningsmodeller. Istället för att bygga upp köpardominans har man byggt upp mer av säljardominans. I Japan använder företagen sig av "Proactive supplier development". Detta kännetecknas av långsiktighet, ett nära samarbete och via "tier 1" leverantören bygger

man upp ett nätverk av underleverantörer. Dock fungerar denna struktur endast under köpardominans och eventuellt under ömsesidigt beroende. I övriga fall bör företaget använda sig av ”proactive supplier selection”, där man lockar till sig så många leverantörer som möjligt för att skapa konkurrens mellan dem. Cox hävdar slutligen att företag alltid skall sträva efter att nå köpardominans då detta ger bäst ”hävstång” på underleverantören.

Peter Kraljic hävdar att det finns olika typer av leverantörer som kan kategoriseras in i fyra segment; leverage, strategi, rutin och flaskhalssegmentet. Leverantörerna i de olika segmenten har olika mycket förhandlingsstyrka och inflytande på företagets finansiella resultat. Mest eftersträvansvärt är leveragesegmentet med låg leveransrisk och högt inflytande på resultatet, vilket utmärks av köpardominans. Värst är flaskhalssegmentet där inflytandet är lågt och leveransrisken hög, företaget bör göra allt för att säkra leveranserna men samtidigt söka alternativa leverantörer.

Porter skriver att ett företag som befinner sig i en position kännetecknad av leverantörsdominans måste räkna med höjda priser och minskad kvalitet på levererade produkter. Saknar komponenten substitut bör köparen fundera på att byta ut komponenten, om inte kostnaden för detta blir för hög. Givetvis skall företaget byta till en komponent som det finns flera leverantörer av. En nödlösning kan vara att integrera bakåt, om det är ekonomiskt genomförbart.

Court och Steel kompletterar med ytterligare åtgärder för att ta sig ur en situation där man har en singelsourcad leverantör. En vanlig strategi är att man ständigt söker alternativa leverantörer för samma komponent eller som Porter föreslog bakåtintegrering, men författarna kommer med ytterligare nio alternativ.

En annan aspekt på förhandlingsstyrka är att man som underleverantör skapar ett starkare varumärke och kan på så vis få lönsamheten att flytta från slutproducenten till sig själv (Christensen, Raynor, Verlinden).

3.4.4. Relationer

3.4.4.1. Förhållningssätt

Toyota är noga med att bygga upp en stark tillit till sina partners. När en leverantör väl lyfts upp i "familjen" skall det mycket till innan denne sparkas ut.

Liker och Choi skriver, likt ovan nämnda författare, att västerländska bilföretag misslyckats med att implementera japanska organisationsmodeller. Trots detta har japanska företag, som Honda och Toyota, lyckats bra med sitt samarbete med västerländska underleverantörer. Även när det råder köpardominans föredrar de västerländska leverantörerna Toyota och Honda framför den västerländska bilindustrin. Anledningarna är att kommunikationen fungerar bättre, trovärdigheten är större och att de japanska företagen bryr sig om dem (Liker, Choi, Ploetner, Ehret)

För att företaget skall spara resurser anser Peter Kraljic att man skall ha olika intensiv kontakt med leverantörerna beroende på i vilket segment de befinner sig i. Rutinleverantörerna är det segment som kräver minst kontakt, det räcker att höra av sig en gång om året. Det segment som är det mest kontaktkrävande är flaskhalssegmentet, anledningen är att det är viktigt att odla relationen med leverantören då denne oftast är ensam om sin produkt.

3.4.4.2. Etablering

Enligt Liker och Choi använder sig Toyota av leverantörsrivalitet på utvecklingsstadiet, den som vinner får kontrakt under modellens livslängd. Feeny och Willcock påvisar dock en risk med detta förfarande och det är att ett priskrig mellan leverantörerna kan bryta ut. Vilket senare leder till att leverantören inte kan axla de åtaganden man gjort.

Toyota tar dock sitt fulla ansvar för sina leverantörer. Först lär man sig av sina leverantörer genom att man har experter som går vid sidan av deras produktion under en längre tid. Experterna hjälper sedan leverantören att bli bättre. Likheten mellan de amerikanska företagen och de japanska är att båda vill ha lägre kostnader, skillnaden är att de japanska vet hur leverantören skall få det och man hjälper dem med detta (Liker, Choi).

3.4.4.3. Långsiktighet

För att "lean" och "keiretsu-modellen" skall fungera fullt ut krävs långsiktiga affärsrelationer (Ploetner, Ehret, Hines). Studier utförda av Kalwani & Narayandas samt Reichheld visar att ett långsiktigt samarbete mellan köpare och säljare ger högre lönsamhet (Calantone, Bonner).

3.4.4.4. Offshoring

Till skillnad från många västerländska företag ägnar sig sällan japanska företag åt offshoring (Liker, Choi). Istället prioriteras ett nära samarbete, med intensiv kommunikation och ömsesidigt förtroende. Lamming hävdar att likt Toyota borde företag överge sin jakt på kostnadsbesparingar och istället fokusera på att leda leverantörens teknologiutveckling, det vill säga på det område som dessa kan bäst.

3.4.5. Produktion

En effektiv metod att spara utvecklingskostnader och utvecklingstid är användningen av modularitet, metoden är varken västerländsk eller ”japansk”. Enligt Christensen och hans medförfattare av ”Skate to where the money will be” är den en ren överlevnadsstrategi för producenter av komplexa produkter. Att det är en överlevnadsstrategi hänger samman med kundernas krav på skräddarsydda produkter. Genom att skräddarsy produkterna efter kundernas krav kortas produktionsserierna, detta ställer krav på att utvecklingskostnaderna minskas då de skall fördelas på ett mindre antal tillverkade produkter.

3.5 Intervjumallen

Uppsatsen är tänkt att beröra relationen mellan företag och dess leverantörer och vilka strategier de använder vid bemötandet av dessa. För att få ut så mycket som möjligt av de gjorda empiriska studierna är frågorna direkt kopplade till ovan nämnda teorier och referenslitteratur.

3.5.1. Företaget och dess organisation

Enligt van Weele så etablerar många företag sin inköpsavdelning på ett felaktigt sätt, då denna ses mer som en rent administrativ avdelning i stället för att den integreras i den strategiska verksamheten. På så vis är inköpsorganisationens förmåga att förbättra företaget begränsad. Detta är en viktig aspekt att undersöka, ifall att inköpsavdelningens ”händer” är bakbundna vore det oväsentligt att undersöka vilka strategier dessa använder sig av.

1. *Var befinner ni er i värdekedjan?*

Genom att klargöra företagets position, om de levererar direkt till slutkund eller som komponenttillverkare kan det klargöras vem företaget förhandlar med.

2. *Hur många anställda är ni?*

Denna fråga täcker in hur stor organisation företaget har.

3. *Hur många av dessa arbetar med inköpsrelaterade frågor?*

Denna fråga ger en övergripande bild över hur stor inköpsavdelningen är i förhållande till den övriga organisation, det vill säga hur stora resurser som läggs på inköp.

4. *Var i organisationen finns er inköpsavdelning, är den självständig eller ligger ansvaret för den under någon annan avdelning?*

Knyter an direkt till van Weeles teorier om vilken frihet avdelningen har för att jobba med egna strategier.

5. *Ungefär hur mycket köper ni in komponenter för varje år?*

För att ytterligare få en bild av inköpsavdelningens vikt och styrka i organisationen kompletteras intervjun med frågor om företagets sammanlagda kostnader för inköp.

6. *Vilken storlek har ni på era serier (långa eller korta serier)?*

Volymen på tillverkningen kan vara direkt avgörande för företagets val av inköpsstrategier. Ett exempel är att större volymer gör att offshoring kan bli lönsamt då kostnaden för transporter fördelas på fler artiklar.

3.5.2. Företagens strategier

Eftersom uppsatsen har för avsikt att undersöka företagens strategier krävs en kontrollvariabel för att se om det är möjligt att valet av strategier är kopplade till hur det går för företaget i övrigt.

1. *Är summan sjunkande, konstant eller ökande? (uppföljning till frågan om årlig inköpskostnad)*

Det är troligt att ett företag som tvingas skära ner på kostnaderna använder sig av mer återhållsamma strategier och ett mer kortsiktigt tänkande.

2. *Lägger ni stor vikt på att använda inköpsstrategier? Och i så fall vilka?*

För att inte leda in den intervjuade på något spår ställer vi tidigt frågan om vilka strategier de använder inför sina leverantörer.

Toyota är idag ett av de mest framgångsrika biltillverkningsföretagen med sin resurssnåla produktion och långsiktiga tänkande. Författare använder frekvent Toyota som referensföretag när man talar om framgångsrika affärsplaner, (Andrew Cox, Peter Hines, Liker & Choi). Toyotas kostnadseffektiva produktionsmetoder har även inspirerat den västerländska tillverkningsindustrin.

3. *Använder ni er i någon grad av Toyotas Production System (TPS)?*

Ofta har dock implementeringen av TPS i västerländska industrier misslyckats och man har slutligen frångått denna strategi. Exempel på dessa försök är den amerikanska bilindustrin med GM, Ford och Chrysler som försökte replikera Toyotas modeller men snabbt misslyckades och återgick till mer konventionella strategier⁷⁰. Toyota hävdar själva i sin skrift ”The Toyota Way” att det inte räcker med att använda någon enstaka av deras 14 ”verktyg” för att nå en resurssnål produktion utan deras metoder måste genomsyra hela organisationens kultur.

Toyota ställer också höga krav på sina underleverantörer och man har ett nära och långsiktigt samarbete med dessa. Toyota har medvetet undvikit offshoringstrategier för att kunna ha ett

⁷⁰ Jeffrey K.Liker, Thomas Y.Choi

kunskaps- och förtroendebutbyte med sina partners⁷¹. Även författarna Calantone och Bonner understryker i sin artikel "Buyer attentiveness in buyer – supplier relationships" fördelarna med ett långsiktigt partnerskap där man gemensamt jobbar på att sänka kostnaderna genom att standardisera och effektivisera rutinerna för handeln.

4. Var befinner sig era underleverantörer geografiskt?

Strategierna för att använda sig av offshoring kan vara olika, dels pris eller att etablera sig närmare en framtida marknad.

5. Vad är anledningen till att ni väljer detta/dessa företag framför andra om de finns närmare?

I "The Toyota Way" hävdar Toyota att de som de flesta andra biltillverkare är prismedvetna och att pris är ett viktigt konkurrensmedel, men denna faktor utgör inget avgörande utan istället fokuserar man på sammansättningen av kvalitet, kostnad och leveranstid.

6. Vad fokuserar ni på vid val av underleverantörer? Om olika fokus för olika leverantörer redogör för skillnaderna.

Peter Kraljics matris visar fyra olika typer av leverantörer och att man bör bemöta dessa beroende på var de befinner sig i matrisen. Ju mer inflytande och risk en leverantör innebär, desto mindre makt kan man utöva över den samme.

Andrew Cox hävdar att orsaken till att japanska företag som Toyota och Honda lyckas med ISCMA är att de har och aktivt bibehåller en strukturell dominans över sina underleverantörer. Företagen jobbar långsiktigt och bygger upp ett tätt samarbete med förstahandsleverantörer för att sedan utvidga till ett nätverk av både andra- och tredjehandsleverantörer. Toyota och Honda strävar hela tiden efter att behålla sina leverantörer i situation där de har en köpardominans. Leverantörens beroende tvingar denne att ständigt öka kvaliteten och sänka priset för att attrahera sin köpare. I västvärlden har man vanligtvis inte samma strukturella dominans, här är det därför enligt Cox ännu viktigare med

⁷¹ "The Toyota way" (2005)

köpardominans för att få ett innovativt förhållande med leverantören. För att nå denna dominans skall företaget samla på sig många potentiella leverantörer för att kunna utnyttja hot om byte av leverantör. Båda situationerna talar dock för att företag alltid skall sträva efter att nå dominans.

7. Hur anser ni att er förhandlingsstyrka är gentemot era underleverantörer? (vilken part är mest beroende av den andre)

Forskning som utförts av Liker och Choi visar att trots den japanska företagskulturens kännetecknande köpardominans föredrar de amerikanska leverantörerna att samarbeta med de japanska företagen (Toyota, Honda och Nissan) istället för de tre stora amerikanska (GM, Ford och Chrysler). Huvudanledningarna till detta är, enligt leverantörerna att kommunikationen fungerar bättre, trovärdigheten är större och att man känner att de japanska företagen bryr sig om en.

Även Porter behandlar frågan om förhandlingsstyrka i sin modell "the Five Forces", hans lösning på problemet med förhandlingsstarka leverantörer är köparens möjlighet att hota med integration bakåt, det vill säga köpa upp leverantören.

8. Hur skulle ni beskriva relationen med era leverantörer?

Genom ett nära samarbete med leverantörerna kan företaget spara pengar och snabba upp utvecklingen av nya produkter. Ett ömsesidigt utbyte av information kan leda till högre effektivitet och lägre kostnader. Toyota är ett bra exempel på hur företag kan göra för att effektivisera processer och system, företaget sänder ut tekniker till leverantörerna för att se över deras produktion. De kostnadsbesparingar som kan göras delar Toyota och leverantören på.

9. De erfarenheterna ni får som leverantör, hur använder/utnyttjar ni de erfarenheterna mot era egna leverantörer?

Även denna fråga är tänkt att kunna ge svar på hur väl integrerad inköpsstrategin är i företaget och hur väl den är känd inom företaget och dess olika avdelningar.

10. Procentuellt, hur stor del (cirka) av en enskild produkt tillverkar ni själva, och varför?

Genom denna frågeställning försöker vi få reda på hur beroende företaget är av leverantörer. Ett företag som tillverkar de flesta komponenterna själv är naturligtvis mindre beroende av leverantörer i stark maktposition. Dock strider denna lösning mot modularitetstankesättet.

11. Vad betyder modularitet respektive kundanpassning för er?

I "Skate to where the money will be" beskriver författarna hur företag kan snabba upp lanseringen av nya produkter för att kunna hänga med i konkurrensen. Christensen och hans medförfattare hävdar att det samtidigt går att skapa finansiella fördelar genom att använda deras strategi. Denna fråga är ställd för att kunna utröna hur långt integrationen av inköpsrelaterade frågor har nått inom företaget.

12. Syns underleverantörens namn i slutprodukten?

En förhandlingsstark köpare kan i sin kravspecifikation kräva att leverantörens namn inte nämns på komponenten. Enda anledningen att leverantörens namn syns är när det handlar om komponenter som tillverkas av välrenommerade företag. Ett exempel är Dell, de kräver förmodligen inte att Intel tar bort sitt namn från processorerna i deras datorer. Ett problem är att maktstrukturen förskjuts, IBM är ett talande exempel.

13. Under vilken fas kopplas era leverantörer in när ni tar fram en ny produkt?

Feeney och Willcock tar delvis upp denna fråga om hur företagen kan spara pengar genom att koppla in leverantören så tidigt som möjligt i innovationsprocessen. Ju tidigare inblandning från leverantören desto lägre är kostnaden för att göra ändringar. Om leverantören kopplas in på ett sent stadie blir det desto dyrare att göra ändringar då större och mer kostnadskrävande ändringar behöver göras.

3.5.3. Kompletterande frågor

1. *Har ni andrahandsleverantörer och hur sköter ni i så fall kommunikationen med dessa?*

För att kunna knyta an till Peter Hines artikel; "Creating world class suppliers, unlocking mutual competitive advantage" och få reda på ifall företagen hade en nätverksstruktur tillsammans med sina underleverantörer.

2. *Vilken tidsperiod anser ni vara lång sikt?*

Fyra av de böcker och artiklar (Liker & Choi, Lamming, Peter Hines samt Calantone och Bonner) som redovisas för i teorikapitlet tar upp ämnet långsiktighet och hur bland annat Toyota klassificerar begreppet. Enligt Toyota är långsiktiga relationer de som varar fem år eller längre. Därför är det naturligtvis av vikt att även se hur de tre företagen definierar lång sikt och därigenom få reda om de verkligen tänker långsiktigt.

4. Branschhistoria och företagens bakgrund

4.1. Branschhistoria

För att läsaren skall förstå valet av fallföretag och för att kunna få en förståelse för de val av strategier som de aktuella företagen har gjort och kommer att göra i framtiden är det nödvändigt med en tillbakablick på den skånska verkstadsindustrin. Industrins intåg i mitten av 1800-talet förändrade livet för många fattiga som levde i misär på den skånska landsbygden, endast 10 % av Skånes invånare bodde i städerna. Arbetstillfällena skapades vilket ledde till att städerna växte eller till och med anlades, Eslöv och Hässleholm är exempel på detta fenomen. Skånes tre kustnära industristäder Malmö, Helsingborg och Landskrona tiofaldigade sina invånarantal under 1800-talet.

Att industrin kunde växa och att nya städer anlades berodde framför allt på järnvägens utbredning, denna underlättade transporter av de varor som producerades. Exempel på industrier som grundades under 1800-talet är Kockums verkstäder, Skånska Cementgjuteriet (nuvarande Skanska), Trelleborg AB och Tretorn. En faktor som varit viktig för de tre städernas industri och dess expansion är hamnarna, närheten till exportmarknader har varit viktigt för industriernas uppbyggnad.

Industrin fortsätter att växa fram till 1960-talet när toppen nås, efter denna punkt går industrin tillbaka. Den stad som drabbas allvarligast av industrins tillbakagång är Malmö, mellan åren 1990 – 1995 förlorar Malmö över 27000 arbetstillfällen genom att gamla industrier läggs ner. En av dessa arbetsplatser var Kockums, den största anledningen till att Kockums varv lades ner var konkurrensen från asiatiska varv ibland annat Sydkorea och Japan. Varven i respektive land var kraftigt subventionerade av staten vilket ledde till att Kockums goda produktivitet inte längre var en tillräcklig konkurrensfördel för att stanna kvar i branschen.

Den svenska industrins konkurrenskraft har minskat bland annat till följd av att det finns länder som kan tillverka samma varor till lägre kostnad. För att kunna överleva har många svenska industriföretag bland annat outsourcat sin tillverkning till Asien. Utvecklingen av nya produkter finns fortfarande kvar i Sverige men tillverkningen lämnas över till leverantörer

som har lägre lönekostnader vilket innebär att ”svenska” produkter kan säljas till ett mer konkurrenskraftigt pris.⁷²

Trots denna utveckling finns det företag som fortfarande har behållit huvuddelen av sin produktion i Sverige, här kommer en kort presentation av de tre företag som vi har valt att studera.

4.2. Bakgrund Lundgrens Mekaniska

Företaget grundades i Malmö 1912, sedan 1982 finns verksamheten i Hjärup vilket man menar är en idealisk plats då man har nära till kunder och hamnar. Närheten till exporthamnar är viktigt för Lundgrens Mekaniska då 90 % av produktionen går på export. Företaget har idag 55⁷³ anställda av vilka tre ägnar sig åt inköpsrelaterade frågor. Ägare till företaget är sedan 1997 investmentbolaget Midway Holding i Malmö. Innan Midway Holding övertagande ägdes företaget av 11 anställda, dessa var alla pensionsmässiga och då ingen inom företaget hade råd att lösa ut ägarna var man tvungna att sälja till en extern investerare. Lundgrens Mekaniska har en årlig omsättning på över 125 miljoner kronor, vilket genererar en tillfredsställande vinst till ägarna enligt logistikchefen Tommy Lindeberg.

Lundgrens Mekaniska tillverkar i huvudsak olika slags förpackningsmaskiner, bland annat för Getinge, Gunnebo och Tetra Pak i Lund. Tetra Pak har utsett Lundgrens Mekaniska till vad de kallar ”prefered supplier” och systemleverantör. Denna utnämning kräver att Lundgrens ständigt jobbar med att öka kundtillfredställelsen genom förbättring av sina processer och prestationer. Företagets affärsidé är:

”Att serietillverka och montera kompletta maskiner och utrustningar, med eget funktions- och kvalitetsansvar för slutprodukten. Utöver detta ska vi utveckla och tillverka nya produkter med eget marknadsföringsansvar.”

Lundgrens Mekaniska är både kvalitets- och miljöcertifierade enligt ISO 9001:2000 och ISO 14001. Målet med kvalitetscertifieringen är bland annat att man vill visa kunderna att man tar

⁷² Statistiska Central Byrån

⁷¹ Tommy Lindeberg, intervju

deras behov och önskemål på allvar genom att uppfylla deras förväntningar, krav och behov. En annan viktig komponent i certifieringsarbetet är målet att uppnå noll fel i sina produkter.

4.3. Bakgrund Haldex

Företaget bildades 1985 genom en sammanslagning av tre gamla svenska verkstadsindustrier med olika kompetensområde; Garphyttan, Haldex (före detta Sab) och Hesselman. Alla tre företagen har anor från början av 1900-talet och har traditionellt levererat komponenter till bilindustrin. Då företaget producerar komponenter till bilindustrin runt om i världen är ett globalt nätverk viktigt för att kunna finnas nära kunderna, Haldex finns i 17 länder på fyra kontinenter (Europa, Asien, Sydamerika och Nordamerika).

Haldex tydligaste finansiella mål är att inom de närmsta två åren nå en omsättning som överstiger 10 miljarder svenska kronor. För att kunna nå målet har man implementerat strategier som skall kunna leda till målet. En av företagets strategier är att öka produktion och inköp från lågkostnadsländer vilket kan vara ett tecken att företaget finns på en marknad med hög konkurrens. En annan strategi är en tydlig tillväxtstrategi genom att företaget skall vara öppna för uppköp av företag med likartade produkter som kan komplettera företagets existerande produktutbud.

Haldex organisation är uppdelad i sju divisioner av vilka fyra sysslar med bromsdetaljer till bland annat lastbilar och bussar (kommersiella fordon), de tre övriga divisionerna är: drivsystem, hydraulsystem och Garphyttan Wire.

4.3.1. Bakgrund Haldex Traction

Haldex Traction bildades 1998 som ett dotterbolag till Haldex AB, företagets produktsortiment består av fyrhjulsdrivningssystem till personbilar. Produkten har rönt stora försäljningsframgångar hos några av världens biltillverkare; Volkswagen Gruppen, Volvo Personvagnar och Ford i USA. Haldex Traction's försäljningsvolymerna ökar stadigt, under 2006 räknar företaget med att sälja cirka 340 000 enheter, målet är att fördubbla försäljningen fram till år 2009⁷⁴.

⁷⁴ Ingvar Nilsson, intervju

Företaget räknar med en omsättning under 2006 på cirka 750 miljoner kronor, prognosen är att denna skall stiga till 1,2 miljarder år 2009. Inköpsvolymerna står för 70 % av företagets omsättning vilket innebär att man köper in komponenter för cirka 550 miljoner kronor under 2006. De komponenter som ingår i Haldex färdiga produkt tillverkas uteslutande av företagets leverantörer. Det finns ett undantag, den enda komponent som Haldex själv tillverkar är växelhuset av aluminium, dock är man inte ensam om denna tillverkning, två andra leverantörer förser Haldex med denna komponent. Med andra ord tillverkar Haldex en tredjedel av den totala volymen växelhus, anledningen till detta arrangemang är kvalitetssäkring⁷⁵.

Runt om i världen finns 240 personer anställda, dock finns huvuddelen av de anställda i Landskrona där utvecklingsavdelningen finns⁷⁶. Företaget har två monteringsfabriker, den första och största är fabriken i Landskrona, den andra finns i Ungern. De övriga anställda runt om i världen sysslar i huvudsak med inköp då företagets leverantörer finns spridda på de flesta kontinenterna. Bland annat har företaget försäljningskontor i Kina, Indien, USA och diverse länder i Östeuropa.

Haldex Traction räknar sig som en ”tier 2” leverantör vilket innebär att företaget inte levererar sina produkter direkt till biltillverkarna utan leveranserna går till olika bakaxeltillverkare. Dessa integrerar Haldex produkt med sina egna innan leverans sker till biltillverkarnas monteringsfabriker.

4.4. Bakgrund Frigoscandia Equipment

Frigoscandia grundades 1950 i Helsingborg, företagets inriktning var från grundandet inriktat på hantering (transport, lagring och tillverkning av kyl-, frysutrustning) av kylda och frysta livsmedel. Företaget köptes av dåvarande ASG (nuvarande DHL) 1996, då ASG endast var intresserade av logistikfunktionen såldes Frigoscandia Equipment. Köparen FMC Technologies, ett USA-baserat företag med anor tillbaka till 1880-talet, avsåg med köpet att ytterligare stärka sin position inom livsmedelshanteringssektorn.

⁷⁵ Ingvar Nilsson, intervju

⁷⁶ Ibid

Frigoscandia Equipment är världsledande när det gäller de produkter som de tillhandahåller, företaget har 50 % andel av världsmarknaden. Av de frysanläggningar som tillverkas vid företagets anläggning i Helsingborg går 95 % på export. I Helsingborg har företaget samlat all sin verksamhet, ett undantag är fem inköpare som är stationerade i USA.

Sammanlagt har man 500 personer anställda, av dessa sysslar nio personer med inköps- och logistikrelaterade frågor. Varje år köper Frigoscandia Equipment in komponenter och material till sina frysanläggningar för mer än 400 miljoner kronor, en summa som ligger ganska konstant. Av en färdig anläggning köps cirka 90 % av komponenterna in från leverantörer, det innebär att 10 % tillverkas vid anläggningen i Helsingborg resten är delar som kommer färdiga för montering⁷⁷. Inom inköpsavdelningen har arbetsuppgifterna delats upp mellan strategiska och operativa inköpare, där de strategiska inköparna är civilingenjörer. Deras arbetsuppgifter går bland annat ut på att söka nya leverantörer och ta fram kontrakt. De operativa arbetsuppgifterna baseras mer på det dagliga inköpsarbetet med bland annat beställningar hos leverantörerna.

De frysanläggningar som Frigoscandia Equipment tillverkar är komplexa produkter vilket innebär att tillverkningsserierna är ganska korta, enligt Luigi Rainea innebär det att företaget som mest tillverkar fem maskiner. Det tar produktionen och montörer cirka fyra till fem månader från det att tillverkningen börjar innan den är monterad och driftfärdig hos kund.

⁷⁷ Luigi Rainea, intervju

5. Empiri

Här redovisas den data som intervjuerna gav. För att läsarna lättare skall få ett sammanhang redovisas materialet i samma ordning som intervjumallen.

5.1. Företagens organisation

1. Var befinner ni er i värdekedjan?

Frigoscandia likt Lundgrens slutmonterar till en färdig produkt som sedan säljs direkt till konsumenten och användaren av maskinen såväl som bagerier. Försäljningsmässigt är dock Lundgrens åtföljt av antingen Tetrapak eller exempelvis någon agent i Tyskland.

Haldex är en såkallad tier-two tillverkare, vilket innebär att de är andrahandsleverantör efter innan olika bakaxeltillverkare som i sin tur skickar produkten till slutkunden.

2. Hur många anställda är ni?

Frigoscandia är störst med 500 anställda, sedan kommer Haldex med ca 240 st. Minst är Lundgrens med 55 anställda

3. Hur många av dessa arbetar med inköpsrelaterade frågor?

Frigoscandias totala inköpsavdelning består av åtta personer, varav hälften jobbar med strategiska inköp och resten jobbar med operativa inköp.

På Haldex jobbar 9 anställda med direkta inköp. Denna avdelning ansvarar för ramavtalet med leverantörerna. Men även teknikavdelningen är delaktiga vid inköp, så totalt sätt är det ca 25 personer som sysslar med inköpsrelaterade frågor. Avropet på material gör logistikavdelningen själva.

På Lundgrens har inköpschefen till sin hjälp 3 anställda, var av en heltidstjänst ägnas åt enbart inköp. Vidare tillsätter man en halvtidstjänst åt orderberedning samt en halvtidstjänst i form av en lagerchef.

4. *Var i organisationen finns er inköpsavdelning, är den självständig eller ligger ansvaret för den under någon annan avdelning?*

Frigoscandias inköpsavdelningen är uppdelad i en strategiskavdelning och en operativ. Båda dessa ligger i sin tur under produktionsavdelningen, vars produktionschef är direkt underordnad VD:n. Haldex inköpschef likt Lundgrens är direkt underordnad VD:n som huvudansvarig för inköpsavdelningen.

5. *Ungefär, för hur mycket köper ni in komponenter för varje år?*

Haldex är det företag som gör störst inköp med ca 550 miljoner per år, åtföljt av Frigoscandia med 400 miljoner. Lundgrens köper in för ca 88 miljoner kronor. Av dessa är ca 65 miljoner produktionsrelaterade. Av dessa i sin tur kan inköpsavdelningen styra över 45 miljoner medan övriga inköp styrs av Tetrapak och andra agenter.

6. *Vilken storlek har ni på era serier (långa eller korta serier)?*

Haldex har relativt långa serier, som idag ligger kring 325 000 enheter per år. Man gör bedömningen att serierna kommer att öka till ca 700 000 inom tre års tid. Lundgrens har betydligt kortare serier i storleksordningen 10-40 tillverkade maskiner per år. 10 anses vara basen. Frigoscandia har minst serier som sträcker sig från en till fem enheter.

5.2. Företagens strategier

1. *Är summan sjunkande, konstant eller ökande? (uppföljning till frågan om årlig inköpskostnad)*

Frigoscandias inköpssumman är konstant. Haldex har gjort en prognos där man räknar med att inköpen nästan kommer att fördubblas till år 2009, till 1.2 miljarder kronor. För Lundgrens har inköpen ständigt ökat mellan åren 2000 till 2005. Men under det senaste året har inköpen sjunkit och detta menar man bero på att Tetrapaks globalisering har lett till ökat samarbete i Kina och delar av de maskiner som Lundgrens gör åt Tetrapak har man låtit tillverka här istället.

2. *Lägger ni stor vikt på att använda inköpsstrategier? Och i så fall vilka?*

För de komponenter Frigoscandia bara har en leverantör idag försöker man hitta nya leverantörer utanför Europa. En metod som nyligen provats är Internetauktioner där flera potentiella leverantörer får lägga bud på en order. Motivet är dels att kunna sänka priset men även att kunna flytta produktionen från en leverantör till en annan och för att kunna utnyttja hotet om att just göra så.

Framförallt jagar Haldex ständigt sätt att skära ner kostnader genom att leta leverantörer i lågkostnadsländer globalt, länder som Kina och Indien samt länder från Östeuropa och Centralamerika. Man försöker minska leverantörsbasen så långt det är möjligt för att samla större beställningar hos en leverantör och på så vis få bättre förhandlingsstyrka. Haldex använder sig av "Balanced Sourcing", det innebär att valutarisken aktivt minskas genom att komponenter köps in i den valuta försäljningen är störst. Haldex jobbar också aktivt med att standardisera administrativa processer för att få effektivare transaktioner. Tillsammans med teknikavdelningen görs produkten ständigt enklare för att komponentpriserna skall hållas nere. Man jobbar med att minimera rörelsekapital genom att minska på mellanlager.

Lundgrens har som man uttrycker det "ett väldigt nära samarbete med sina leverantörer". Man är noga med att kalla sina partner leverantörer och inte underleverantörer. De 25 största leverantörerna betygsätts och utvärderas månadsvis. Olika parametrar som, leveranskvalitet, kvantitetsavvikelser och materialavvikelser poängsätts från 1 till 10 poäng. En bra leverantör skall ha snittbetyget 9 och en leverantör som har under 7,5 utgör ett problem och blir varnade för att slutligen bli uteslutna. Varje kvartal hålls möte med leverantörerna för att kunna stämna av vad som går bra och dåligt, målet är nollfels leverantörer.

3. *Använder ni er i någon grad av Toyotas Production System (TPS)?*

Frigoscandia använder sig överhuvudtaget inte av något TPS-verktyg. Inte heller har de inspirerats att efterlikna Toyotas produktionsmodeller.

Haldex känner väl till Toyota och dess organisationsmodeller. Man utnyttjar dessa vid produktionen och "Haldex Way – production system" är kraftigt inspirerad av "The Toyota Way".

Vid fel på komponenter skickar Lundgrens ut en "5 why analys", vilket är ett verktyg från Toyota, där man 5 ggr i rad frågar varför det blev fel och på så vis kräver man en åtgärdsplan, målet är noll-fels leverantörer.

4. Var befinner sig era underleverantörer geografiskt?

Av Frigoscandias totala inköp härstammar ca 60 procent av komponenterna från Sverige och de resterande 40 procenten tillverkas inom övriga Europa.

Haldex visar på en mer global utveckling där man år 2001 köpte 60 % av materialet i Sverige, 37 % inom EU och 3 % i Östeuropa. År 2005 förändrades förhållandet till att 22 % köptes inom Sverige, 45 % inom EU och 28 % i Östeuropa. Inköpen ökade även globalt och man köpte in 4 % i Nordamerika samt 1 % i Kina. Målet för 2008 är att minska inköpen inom Sverige och Västeuropa till fördel för Nordamerika och framförallt Asien.

Lundgrens leverantörer befinner sig i närområdet och med det menar man att man skall kunna åka dit och träffa dem och åter under samma dag således inom en radie av ca 20 mil. De flesta leverantörerna är belägna i Skåne, de mest avlägsna ligger i Göteborg och Vadstena.

5. Vad är anledningen till att ni väljer detta/dessa företag framför andra om de finns närmare?

Anledningen till att Frigoscandia har utländska leverantörer idag är att produktionen av dessa komponenter inte förekommer i Sverige.

Haldex övergripande motivering är kostnaden, att inköpen ökar i Nordamerika beror på Balanced Sourcing. Finns det närmare belägna företag väljer man dessa för att underlätta samarbetet och man räknar grovt med att man inte vänder sig till exempelvis en kinesisk leverantör om detta inte innebär en kostnadsreduktion på minst 10 %. Detta eftersom samarbetet kräver mer tid och resurser enbart för att upprätthålla kontakten.

Lundgrens vill ha sina leverantörer i närområdet för att kunna ha ett nära samarbete samt att hålla nere transportkostnaderna. Man har undersökt möjligheter med att producera i

låg-löneländer, bland andra Estland. Man ser detta som en möjlig framtida leverantör. Fast i och med de små serierna och transportkostnaderna ser man att det krävs en mycket för att totalpriset av komponenterna skall understiga lokala tillverkarens inom de närmaste åren. Lundgrens medger dock att offshoring till exempelvis Kina inte är uteslutet inom en femårsperiod.

6. Vad fokuserar ni på vid val av underleverantörer? Om olika fokus för olika leverantörer redogör för skillnaderna.

Alla företagen prioriterar pris högt och kvalitet är en förutsättning för att överhuvudtaget kunna bedriva en verksamhet. Dock tycker Frigoscandia och Haldex att andra faktorer är jämställda priset. Frigoscandia ser gärna att kommunikation, pålitlighet och respons ständigt förbättras. För en standardiserad och enkel produkt fokuserar man dock mer på pris än övriga faktorer och vice vers. Haldex värdesätter erfarenhet inom bilindustrin. Därefter tittar man på kostnadseffektivitet, hur ”lean production” och vilket kvalitetssystem man har.

För de leverantörer som Haldex är mer beroende av använder man sig av ett mer långsiktigt perspektiv, upp till 5 år, och tvärtom för de man är mindre beroende av. Man använder sig av Kraljics modell för att kategorisera sina leverantörer.

Efter priset värdesätter Lundgrens leveranssäkerhet högst, ”det hjälper inte om man köper billiga produkter om man inte får dem”.

7. Hur anser ni att er förhandlingsstyrka är gentemot era underleverantörer? (vilken part är mest beroende av den andre)

Luigi Rainea anser att företagets förhandlingsstyrka gentemot sina leverantörer är väldigt låg. Frigoscandia är beroende av en rad produkter som är singelsourcade och därför saknar substitut vilket leder till att leverantören har en maktposition. Som företaget är organiserat idag är det svårt att byta till en ny leverantör. Ett exempel på en leverantör som har stor makt är paneltillverkare som är ensam om att tillverka tryckta paneler, dessa utgör ca 10 % av den totala kostnaden för maskinen.

Ingvar Nilsson anser att de är mycket beroende av underleverantören Siemens som leverar den elektroniska styrningen i Haldex produkt. Denna komponent har en lång utvecklingstid och att ta fram en ny komponent skulle ta uppåt två till tre år. Samtidigt har Haldex andra leverantörer som man lättare skulle kunna byta ut inom ett halvårs tid. Dock understryker man att ett byte är långt ifrån "lätt", det ställs stora krav från bilkoncernen på kvalitets- och miljöcertifiering och återkallandet av bilar är väldigt kostsamt. Man vill dock understryka att man har en viss beroendeställning till alla sina leverantörer eftersom man har ett minimerat lager och om inga leveranser kommer stannar produktionen inom kort.

Lundgrens anser att de har ett stort övertag över sina underleverantörer, leverantörerna är beroende av lundgrens och inte tvärt om, och man har på så vis total förhandlingsfrihet. Man väljer medvetet bort leverantörer som skulle kunna hota maktstrukturen, både första och andrahandsleverantörer.

8. Hur skulle ni beskriva relationen med era leverantörer?

Frigoscandias relationer är både nära och distanserad beroende på leverantör. Företaget har ca 600 st underleverantörer av vilka man jobbar med aktivt är ca 100 st. Man försöker ständigt att utmana och exponera leverantörer mot andra potentiella för att upprätthålla hotet om att göra ett byte.

Haldex har likt Frigoscandia varierande partnerskap med ett nära samarbete med stora leverantörer till rent maktutövande över mindre, totalt har man 60 leverantörer. Periodvis kan relationerna vara "frostiga" om leverantören motsätter sig kraven som ställs och Ingvar Nilsson säger att det ibland kan krävas hårda tag för att komma fram till en lösning, vilket kan innebära att man avvecklar leverantören.

Lundgrens beskriver sina leverantörsrelationer som ett mycket nära samarbete, man jobbar aktivt med 25 företag men har en leverantörsbas på 250 företag.

9. De erfarenheterna ni får som leverantör, hur använder/utnyttjar ni de erfarenheterna mot era egna leverantörer?

Frigoscandias kunder ställer krav på garantier som man i sin tur måste förhandla sig till ifrån sina leverantörer. Detta har ibland inneburit problem då det dröjer månader innan komponenterna som Frigoscandia beställer används, då kan garantitiden för dessa ha löpt ut.

Både Lundgrens och Haldex har krav på sig från senare led i värdekedjan. Tetrapak ställer krav på att Lundgrens skall ha en 98 % leveranssäkerhet, vilket Lundgrens i sin tur vidarebefordrar till sina leverantörer.

Haldex har stora krav på sig ifrån bilkoncernerna i form av miljö och kvalitetscertifiering samt stora volymer, därför använder man sig enbart av underleverantörer som har erfarenhet av bilbranschen för att slippa upplärningsprocesserna som de stora volymerna ofta medför.

10. Procentuellt, hur stor del (cirka) av en enskild produkt tillverkar ni själva, och varför?

Alla företagen ägnar sig snarare åt montering än produktion. Lundgrens är mest produktionsorienterad och man tillverkar själva i snitt 20 % av en enskild produkt. Det finns 2 anledningar för att man gör detta. Den första är att genom viss egentillverkning får Lundgrens en god uppfattning om vad en detalj kräver i material och tidsåtgång, på så vis vad den får kosta. Den andra anledningen är att när man tillverkar en produkt är denna orderbunden redan under konstruktionstiden. För att klara tidspressen menar Lundgrens att det är viktigt att man inte är beroende av andra leverantörer och har tillräckligt med egna resurser för att ta hem ordern. Frigoscandia tillverkar drygt 10 % av den slutliga produkten medan Haldex enbart tillverkar 1/3 av volymen av en komponent i systemet. Motivet till att Haldex gör detta är att man vill ha kunskap om vilka resurser som krävs vid själva tillverkningen för att kunna värdera leverantörernas offerter. Samtidigt vill man ha kompetensen i huset för att kunna underlätta arbetet för utvecklingsingenjörerna.

11. Vad betyder modularitet respektive kundanpassning för er?

Företagen använder sig av en grundstruktur som består av olika standardiserade moduler. Sedan är slutprodukten skräddarsydd i olika mån. Vardera av Frigoscandias slutprodukt är en unik lösning.

Haldex har standardiserade delkomponenter som ventiler, pumpar, elektronik o.s.v. Men man kundanpassar mjukvaran till produkten tillsammans med kunden under två till tre års tid, även passformen för bakaxeln är kundanpassad från en bilmodell till en annan.

Lundgrens ser modularitet som en nödvändighet för att man skall klara leverera sina produkter på i snitt de 4 veckor som man har till förfogande, vilket man anser vara ont om tid. Samtidigt håller man med en maskinpark där man kan anpassa unika delar för att kunna ta på sig kundanpassningar av slutprodukten relativt sent i utvecklingsfasen.

12. Syns underleverantörens namn i slutprodukten?

Generellt sätt syns inte underleverantörens namn på företagets olika produkter, om man inte demonterar produkten vill säga. Tillskillnad från Lundgrens syns Haldex namn på slutprodukten vilket inte är i samråd med vissa av bilfabrikörerna.

13. Under vilken fas kopplas era leverantörer in när ni tar fram en ny produkt?

Merparten av Frigoscandias komponenterna är skräddarsydda och tas därför fram tillsammans med leverantören. Vid större projekt kopplar man in leverantörerna tidigare för att underlätta för utvecklingsavdelningen. Luigi Rainea hävdar docka att detta är förödande för inköpsavdelningen eftersom spelrummet med leverantörerna minskar.

Haldex kopplar in ett flertal leverantörer så tidigt som möjligt i ett nytt projekt, sedan utnyttjar man den som är bäst lämpad för uppgiften. Till störst del utvecklar man komponenten tillsammans med leverantören i stället för att använda sig av färdigt material.

Lundgrens försöker koppla in sina leverantörer tidigt under produktutvecklingsfasen. Motivet till detta är att kostnaderna ökar exponentiellt från att vara relativt billiga på utvecklingsfasen till att bli mycket dyrare under produktionsfasen. Man vill också kunna utnyttja den expertiskunskap som leverantören kan tänkas tillföra.

5.3. Kompletterande frågor

1. *Har ni andrahandsleverantörer och hur sköter ni i så fall kommunikationen med dessa?*

Frigoscandia svarar att det är förstahandsleverantörerna som har hand om kommunikationen med andrahandsleverantörerna, undantagsvis specialartiklar då man själv skriver avtalet med leverantören. Haldex hävdar att man inte har några andrahandsleverantörer, ansvaret för dessa ligger på förstahandsleverantören. Likaså Lundgrens hävdar att företaget inte har några andrahandsleverantörer.

2. *Vilken tidsperiod anser ni vara lång sikt?*

Frigoscandia menar att fem till 10 år är lång sikt för dem. Haldex och även Lundgrens är av en annan åsikt och anser istället att det är tre till fem år.

6. Analys

Efter att ha samlat in både primär- och sekundärdata börjar ett mönster kunna utläsas hur våra fallföretag agerar gentemot sina leverantörer, resultaten kommer att redovisas i denna analys. Våra val av fallföretag återspeglar tre olika perspektiv inom köparrelationer:

- Frigoscandia Equipment säljer sina produkter direkt till slutkund.
- Lundgrens Mekaniska är en direktleverantör till Tetra Pak, rent affärsmässigt.
- Haldex Traction däremot är leverantör till leverantören till biltillverkaren.

Detta hoppas vi leder till att vi fångar in så många aspekter av köparrelationer som möjligt.

6.1. Inköpsavdelningen

Alla Företagen lägger stor vikt vid att ha en stark inköpsorganisation där dessutom olika funktioner inom organisationen kopplas ihop. Inget av företagen har gjort det misstag som Van Weele menar är vanligt, att betrakta inköpsfunktionen som rent administrativ. Därmed kan deras respektive inköpsorganisationer anses ha en strategisk funktion oavsett om de är fristående som hos Lundgrens och Haldex eller som Frigoscandia underordnade en större avdelning. Haldex och Frigoscandias inköpsorganisationer är tydligt uppdelade i en strategisk och en operationell.

6.2. Förhandlingsstyrkan

Andrew Cox diskuterar kring maktstrukturer vilket har bidragit till Toyotas framgångar och varför andra företag misslyckats. Cox menar att ett företag åtminstone skall ha ett ömsesidigt beroende till sin leverantör för att lyckas, men man skall alltid sträva efter att nå total köpardominans. Lundgrens har anammat detta tankesätt genom att noggrant välja ut de leverantörer som företaget använder sig av med kriteriet att dessa skall ha en låg säljarmakt.

När det gäller respektive företags förhandlingsstyrka gentemot sina leverantörer skiftar denna. Detta avspeglar sig i företagens strategier, Lundgrens Mekaniska har gjort ett aktivt val av leverantörer. De företag som levererar komponenter till företaget har enligt Lindeberg en svag förhandlingsstyrka vilket innebär att Lundgrens kan bestämma villkoren i större utsträckning.

Lundgrens förhandlingsstyrka stärks ytterligare av det faktum att Tetra Pak är slutkunden och att de deltar aktivt i delar av inköpsprocessen.

Haldex Tractions förhandlingsstyrka begränsas av tre faktorer, den första är de kvalitetskrav som finns inom biltillverkarbranschen (ISO/TS 16949) vilken begränsar urvalet av potentiella leverantörer. Den andra faktorn som hämmar förhandlingsstyrkan är möjligheten att snabbt kunna byta leverantör. Detta tar minst 6 månader då biltillverkarna först måste godkänna den nya leverantören. Den tredje faktorn som ytterligare försvagar förhandlingsstyrkan är företagets leverantör av elektriska styrdon, Siemens. De är ensamma om att tillgodose marknaden med denna komponent. Detta sätter Haldex Traction i en ogynnsam position då det inte finns något alternativ att förhandla med.

Frigoscandia Equipment anser själva att de i många avseenden har en låg förhandlingsstyrka. De befinner sig i en liknande situation som Haldex med Siemens fast med en finsk leverantör. Dessa levererar isolerade maskinhus och är ensamma om att tillverka trycktåliga och temperaturreglerade sådana. Dessutom är företaget större än Frigoscandia och har många alternativa kunder.

6.2.1. Leverantörsbasen

I ”5 steps to selecting the right provider” av Stephen Gould talar han om att företagen bör minska, vad han generellt benämner leverantörsbasen, genom att klumpa ihop likartade tjänster och därmed få färre leverantörer. På så vis uppnås stordriftsfördelar vilket leder till lägre kostnader för service och mindre arvode från leverantören.

Kraljic förordar att man skall minska antalet leverantörer i framför allt rutinsegmentet, men även i maktmedelssegmentet. I rutinsegmentet befinner sig de leverantörer som läggs minst resurser på för att säkra leveranserna, eftersom de har låg inverkan på företagets resultat och en låg leveransosäkerhet. Både Kraljic och Gould förespråkar e-handel och Internetauktioner för denna typ av inköp. På så vis minskar man resurser för kommunikation samt att man på ett enkelt sätt får fram den billigaste leverantören.

Frigoscandia har cirka 600 leverantörer, av dessa jobbar företaget aktivt med cirka 100 företag. Lundgrens har 250 leverantörer, av dem jobbar man med 25 på en regelbunden basis.

Man poängsätter dem och gör utvärderingar varje månad. Haldex har cirka 60 leverantörer vilka man jobbar aktivt med och man har inga rutinleverantörer. En av Haldex främsta inköpsstrategier är att minska antalet leverantörer så långt det är möjligt.

En av Toyotas uttalade strategier är att företaget aldrig binder upp sig hos en leverantör. Dock har man gjort ett avvägande att man singelsourcar enskilda komponenter för att få mer ”leveraged purchasing”, men man har ”double-sourcing” på produktnivå. Anledningen till detta beslut är att Toyota anser att ”single sourcing” är negativt för deras förhandlingsstyrka. En annan viktig anledning redovisas i artikeln “Managing risk to avoid supply chain breakdown”, företag som använder sig av ”single sourcing” riskerar att hamna i en obekväm sits om det skulle hända deras enda leverantör något. Naturkatastrofer och andra olyckor inträffar och därför anser författarna att ett företag alltid bör försäkra sig genom att ha redundanta materialtillförsel- och produktionsalternativ. I artikeln nämner författarna hur Ericsson drabbades när en av deras viktiga leverantörer drabbades av en eldsvåda i en tillverkningsanläggning. Nokia däremot, som dels utnyttjade samma leverantör, klarade sig enligt Chopra och Sodhi utan problem genom att leverantören Phillips hade säkrat sina leveranser genom ”multiple-supplier strategy”.⁷⁸

6.2.2. Problem med singelsourcing

Både Frigoscandia och Haldex är i beroendeställning till en singelsourcad leverantör. Som nämns ovan kan detta innebära dels en risk utifall leverantören får problem men det innebär även en dålig förhandlingsstyrka då det inte finns några alternativ. Båda företagen är väl medvetna om denna situation och försöker lösa den efter bästa förmåga.

Både Haldex och Frigoscandia försöker göra sig mer oberoende genom att globalt söka alternativ till de singlesourcade leverantörerna. Frigoscandias inköpsavdelning använder sig av Internetauktioner. Dels för att utmana och exponera befintliga leverantörer men även att kunna hitta billigare leverantören för de mer lättåtkomliga komponenterna. Lundgrens använder sig nästan uteslutande av leverantörer i ”leveragedsegmentet” och upprätthåller på så vis redan köpardominans. Frigoscandia har tidigare, i enlighet med Porters teori samt Steel och Courts, integrerat bakåt och köpt upp sin leverantör. I fallet med den finska leverantören är detta dock omöjligt eftersom företaget är större än Frigoscandia. En annan åtgärd man

⁷⁸ Chopra; Sodhi (2004), s.53

försöker sig på är att, i enlighet med Steel och Courts råd, använda sig av en mer personlig relation där man är noga med att betona beroendet av leverantören och att man förlitar sig på deras expertis. Man utnyttjar således leverantörens empatiska sidor. Lundgrens har tidigare kringgått problemet med att man var i beroendeställning till en leverantör genom att tillverka delar av den elektroniska styrningen ”in-house” istället för att köpa den.

6.2.3. Stärka varumärket

I artikeln ”skate to where the money will be” talar man om vikten av att synliggöra företagsnamnet, samtidigt som man önskar tona ner leverantörens. Haldex som en ”tier 2” leverantör har lyckats få biltillverkarna att framhålla att de använder sig av Haldex fyrhjulsdrivningssystem. Haldex når således ut som varumärke till den verkliga slutkunden, konsumenten, trots att man är leverantör till leverantören. Samtidigt stänger Haldex ute möjligheten till att deras leverantörer syns i sin produkt.

Lundgrens namn syns inte på den färdiga produkten utan det är Tetra Paks namn som exponeras som producent. I den produktion som sker vid sidan av Tetra Pak syns företagets namn marginellt. Lundgrens leverantörer syns ej heller i den färdiga produkten om den inte demonteras.

I Frigoscandias fall finns en viktig skillnad, de är slutproducenter även affärsmässigt, därmed finns det ingen mellanhand som kan ha invändningar mot att namnet syns på slutprodukten. Underleverantörernas namn i sin tur syns inte.

6.2.4. Relationer

6.2.4.1. Vad fokuserar man på

Toyota är ett kostnadsmedvetet företag, men fokus ligger ändå inte i förstahand på priset när man väljer leverantör. Man gör istället en sammanvägning av kvalitet, kostnad och leveranstid. Liker och Choi (se 3.2.1.) menar att Toyota, precis som alla andra bilproducenter, är kostnadsmedvetna men till skillnad från andra så vet Toyota hur man skall uppnå detta mål och man hjälper sina leverantörer så att man gemensamt når dit.

De undersökta företagens fokus påminner delvis om Toyotas. Priset är en viktig faktor för alla tre men det kommer olika på prioriteringslistan. Lundgrens framhåller att priset är den avgörande parametern tätt åtföljd av leveranssäkerheten. Haldex fokuserar istället på en sammansättning av pris, kvalitet och leverantörens tidigare erfarenheter inom bilbranschen. Frigoscandia fokuserar, förutom på pris och kvalitet, även på kommunikation, pålitlighet och respons.

Som tidigare nämnts i "Building deep supplier relationships" visar resultat från forskningen att amerikanska leverantörer föredrar att samarbeta med japanska företag. Huvudanledningarna till detta var enligt de amerikanska leverantörerna att kommunikationen fungerar bättre, trovärdigheten är större hos de japanska företagen och dessutom att de japanska företagen bryr sig om leverantörernas lönsamhet.

6.2.4.2 Förhållningssätt

Både Haldex Traction och Frigoscandia Equipment använder olika strategier för olika leverantörer. Man har ett mer intimt samarbete med de leverantörer man är beroende av samtidigt som man är försiktig med att ställa krav, allt för att säkra leveranserna. Detta är i enhetlighet med Kraljics resonemang kring flaskhalsleverantörer, nämligen att man skall säkra leveranserna men samtidigt söka alternativ. Frigoscandia söker ständigt hitta alternativa leverantörer.

Gould talar om "spot purchasing" vilket innebär att ju mer standardiserad en komponent är desto mer bör man fokusera på kostnad och mindre på övriga faktorer. Både Haldex och Frigoscandia beskriver att man har ett mindre intensivt samarbete med denna typ av leverantörer. Här fokuserar man mer på priset och åsidosätter ett nära samarbete med kostsam och god kommunikation. Ingvar Nilsson beskriver att relationen ibland kan vara "frostig" och mer verka som ett rent maktutövande.

Toyota hävdar att för att en "lean" produktion skall fungera så måste alla leverantörer arbeta enligt samma system. En förutsättning är då att både leverantörerna, och dess leverantörer i sin tur är väl insatta i arbetsprocessen. Därför skapar Toyota och deras leverantörer ett leverantörsnätverk kallat "kyoryoku kai". Det är således viktigt att man integrerar hela nätverket och på så vis har ett nära samarbete med alla sina leverantörer. I en studie, som

redovisas i Peter Hines bok, framgår att i Japan så svarade 61 % av de 2441 större bolagen att de nästan uteslutande använde långsiktighet i sina relationer.

Lundgrens beskriver sitt samarbete med sina leverantörer som ”mycket nära”. Man har dock rutinleverantörer men dessa står endast för fem procent av inköpen.

6.2.4.3. Etablering

Relationen till leverantörerna kan också skönjas i när de kopplas in i utvecklingen av nya produkter. Alla tre företagen kopplade in sina leverantörer på ett tidigt stadie, både ur ett förhandlingsperspektiv och ur ett utvecklingsperspektiv. Luigi Rainea menar dock att denna metod inte är optimal ur förhandlingssynpunkt då en tidig inblandning av en leverantör innebär sämre förhandlingsmöjligheter för inköpsavdelningen. Detta beror på att leverantören i stort sett får ett medgivande till att vara med och producera komponenten ifråga. Haldex bjuder in flera leverantörer vid utvecklingen av en ny produkt, för att senare välja den bäst lämpade. Detta förfarande minskar leverantörens förhandlingsstyrka då det blir en direkt konkurrenssituation med andra leverantörer. Toyota använder sig av samma förfarande som Haldex med sina leverantörer under olika utvecklingsfaser.

Feeny och Willcock hävdar att ett vanligt misstag som många företag gör är att man använder sig av processer som leder till priskrig mellan leverantörerna och den som kryper lägst får uppdraget. Vilket sätter stor press på samarbetet redan initialt. Det är vanligt att företagsledare överdriver sitt företags förmåga för att fånga in ett attraktivt uppdrag, vilket det senare kan visa sig att företaget inte klarar av.

6.2.4.4. Långsiktighet

Haldex och Lundgrens känner båda till och använder sig av TPS-verktyg. Frigoscandia gör det dock inte. Enligt Toyota fungerar TPS bäst om man implementerar systemet över hela organisationen, således även hur man arbetar med sina leverantörer. Haldex och Lundgrens har ett relativt kortsiktigt perspektiv, där man bedömer 3 - 5 år vara lång sikt. Frigoscandia Equipment har en något annorlunda syn på långsiktighet, enligt Luigi Rainea innebär långsiktighet 5 – 10 år istället. Toyotas syn på långsiktighet innebär ett förhållande som varar i fem år eller längre.

6.2.4.5. Offshoring

Toyota använder sig inte av offshoring som strategi, man prioriterar istället en intensiv dialog och ett nära samarbete än de kostnadsfördelar ett låglöneland kan ge.

Lundgrens prioriterar i dagsläget detta synsätt, en strategi man har är att leverantören skall befinna sig inom en 20 mils radie för att man skall kunna åka och besöka leverantören och återvända under samma dag. Dock gör man bedömningen att inom kort kommer man ha Estniska leverantörer. Inom en femårsperiod är det inte omöjligt att man har relationer med Kinesiska företag.

Haldex har dock en mer uttalad strategi där man prioriterar offshoring högt för att hålla nere kostnaderna. Utvecklingen har gått från att man köpt in 60 % av materialet år 2001 i Sverige till 22 % år 2005.

Frigoscandia köper in 60 % av sina komponenter inom Sverige. Anledningen till att man har handel med utlandet är dels att motverka ”singelsourcing” men även att vissa komponenter inte tillverkas i Sverige.

6.3. Produktionssätt

6.3.1. Motiv till egentillverkning

Alla tre företagen har outsourcat större delen av tillverkningen. Motivet till att man över huvudtaget har kvar en viss mån av tillverkning är för att ha viss kunskap om tillverkningsprocessen. Både Haldex och Lundgren har egentillverkning för att man skall kunna vara mer precis i sin prissättning. Ett framgångsrikt företag som använder sig av samma förfarande är IKEA med sitt dotterbolag Swedwood. Swedwood tillverkar 10 % av IKEA:s totala volymer oftast till ett pris som ligger 20 % under övriga leverantörers. Företaget används ofta som måttstock när man går in i förhandlingar med leverantörer för att

få fram en ”riktigare” prisbild.⁷⁹ Frigoscandia köpte upp en leverantör för att dels få kunskap men även patenträttigheter och på så vis reducera sitt beroende.

6.3.2. Modularitet

I ”Skate to where the money will be” beskriver författarna hur företag kan snabba upp lanseringen av nya produkter för att kunna hänga med i konkurrensen. Alla tre företagen är väl införstådda med fördelarna av att använda sig av modulbyggen. Man har strategiskt valt att utnyttja detta i stor utsträckningen trots att både Lundgrens och Frigoscandia har relativt skräddarsydda produkter. Haldex produkt är skräddarsydd i den mån att varje bilmodell har en unik programvara för att den skall matcha bilen.

⁷⁹ Auer, Dabew, Kuhn, Olofsson, Stålbrand (2005), s.5

7. Diskussion och slutsats

I detta avsnitt kommer uppsatsförfattarnas egna värderingar att få utrymme.

7.1. Diskussion

Vad som kan konstateras så här långt är att alla ”våra” företag i stora drag har olika strategier. Dock finns det likheter mellan företagen genom att det finns en tendens att ”låna” strategier, om detta sätt är framgångsrikt eller ej kan vi inte direkt uttala oss om. Däremot kan vi komma med råd om hur de skiljer sig från mer framgångsrika företag.

Både Haldex och Frigoscandia befinner sig i, som vi konstaterat, en position där man upplever en negativ maktposition till en underleverantör. För att förmildra denna struktur har visserligen Frigoscandia dels utnyttjat vertikalintegrering och ökad personlig relation, men huvudsakligen har båda företagen utnyttjat en strategi där man ständigt söker efter alternativa leverantörer. Detta kan ses som ett svaghetstecken från motparten, och leda till ökat maktutövande.⁸⁰

Enligt Steel och Court finns det en rad åtgärder man kan utnyttja för att neutralisera maktövertaget. Ett sätt är att öka den information man har om sin partner, genom att kontakta leverantörens källor kan man få reda på den verkliga kostnad som leverantören har och senare utnyttja denna information vid en förhandling. Man kan öka förhandlingsstyrkan genom att öka volymerna hos samma leverantör. Detta kan göras genom att bilda konsortium med andra köpare av den monopolistiska leverantörens produkt. Gemensamt ställs då konsortiets volymer samman vilket ger en större förhandlingsstyrka än tidigare.

Steel och Court föreslår att företag skall utnyttja sin position som köpare genom att fokusera på den dimension som kallas personaldelen. Man skall således förstärka den personliga kontakten med leverantörens personal och utnyttja deras empati. Frigoscandia använder sig av denna strategi. Vad som framkommit hos Haldex så är de sämre på detta.

⁸⁰ Christer Kedström, 2006-05-22

Genom att tillverka en komponent ”in-house” gör företaget sig helt oberoende av leverantören. Dock kan detta vara en komplex process då leverantören kan besitta kunskap och patent som inte är åtkomliga samt att produktion och investeringen kan vara kapitalkrävande. Lundgrens har gjort ett aktivt val att tillverka elektronikstyrning internt till skillnad från tidigare.

När inget annat hjälper nämner Steel och Court att företaget skall köpa upp sin leverantör. Frigoscandia löste ett problem genom att köpa upp den leverantör som försåg dem med transportbanden till frysmaskinerna. Slutligen är det alltid lönsamt för köparen att tillsammans med leverantören ta fram förändringar som underlättar för leverantörens produktion och de gemensamma transaktionerna.

Haldex och Lundgrens har ett relativt kort tidsperspektiv, på tre till fem år, när man talar om långsiktighet. Vi kan inte hävda att detta inte är en bra lösning för företagen i den situation som de sitter i nu. Men jämför vi med Toyota som dessutom verkar som inspirationskälla åt båda företagen så skiljer man sig åt. Toyota motiverar att långsiktighet innebär allt bortom fem år. Haldex är klart mer färgat av den västerländska bilindustrin i och med dess samarbete med många av dem, vilket också innebär ett mer kortsiktigt tänkande. Lundgrens hävdar själva att man har ett mycket nära samarbete med sina leverantörer vilket kräver ett mer långsiktigt perspektiv. Detta för att man skall nå de fördelar som är relaterade till långsiktiga relationer. En undersökning gjord i Japan av Sako visar att köparna anser de följande fyra viktigaste faktorerna för långsiktiga förhållanden vara: 88 % säkra leveranser, 73 % hög kvalitet, 50 % konkurrenskraftiga priser och 48 % tillit till sin partner.⁸¹

Frigoscandia är det företag som har den allra största leverantörsbasen med 600 leverantörer. Även om endast 100 av dessa är återkommande leverantörer så är antalet alltför stort i förhållande till Lundgrens och Haldex. Frigoscandia tillverkar komplexa produkter vilket kan kräva en stor leverantörsbas, dock är det frågan om verkligen så många behövs. Nackdelen med många leverantörer är att det krävs stora resurser för att upprätthålla förhållandet och kommunikationen. En annan aspekt är att ju fler leverantörer företaget har desto mindre stordriftsfördelar.

⁸¹ Peter Hines (1994), s.55

Alla tre företagen verkar befinna sig i den tredje fasen som Lamming kallar ”resolved”. Denna fas kännetecknas av en fokusering på kombinationen av pris, kvalitet och leveranssäkerhet.

Dock finns den en känsla av att Lundgrens befinner sig i fas två när vi ställer frågan rakt ut vad man fokuserar på, men samtidigt befinner de sig i fas fyra när man tar hänsyn till deras handlingar gentemot leverantörerna. Motiveringen till denna tanke är att Lundgrens värdesätter priset högst vilket är typiskt för fas två. Samtidigt beskriver man samarbetet med leverantörerna som mycket nära, vilket tyder på fas fyra.

Frigoscandia ser gärna att kommunikationen, pålitligheten och responsen ständigt förbättras men detta prioriteras inte lika högt som de övriga faktorerna.

Haldex har kravet att leverantören skall ha tidigare erfarenheter från bilbranschen. Nackdelarna för Haldex är att man nischar sig onödigt mycket och därigenom missar möjligheten att hitta andra bättre leverantörer. Risken är att man har ett homogent tänkande och därför missar chansen till nya möjligheter. Ett exempel är det västerländska kortsiktiga tänkandet vilket verkar vara seglivat, trots att man har försökt introducera ”lean” har man återgått till gamla hjulspår med vertikal integration och kortsiktighet.

Japanska företag med Toyota i spetsen bygger med sina leverantörer upp så kallade ”kyoryoku kai”. Detta är ett nätverk av underleverantörer där kommunikation flödar fritt mellan de olika parterna. Informationen flödar således inte enligt ett hierarkiskt mönster från Toyota till ”tier 1” leverantörerna och sedan vidare till ”tier 2”, utan den flödar fritt mellan alla parter. Detta missar ofta västerländska företag, här har kommunikationen istället ett hierarkiskt flöde där slutproducenten överhuvudtaget inte kommunicerar med ”tier 2” leverantörerna. Ett motiv till att man skall ha en öppen kommunikation är att information lätt tappas bort på mellan de olika leden, men även att ”den ena handen vet vad den andra gör”. Vi vill poängtera att Toyota lägger över ansvaret för sina ”tier 2” leverantörer på sina egna underleverantörer, men man är noga med att bibehålla kommunikationen och därmed nätverksstrukturen.

Lundgrens går så långt att de hävdar att de inte har några ”tier 2” leverantörer vilket vi tolkar som att man inte har någon relation med sina andrahandsleverantörer. Även Haldex och Frigoscandia hävdar att de inte har några ”tier 2” leverantörer, kommunikationen sköts av ”tier 1” leverantörerna. Visserligen talar Lamming om att ansvaret för andra och tredjehandsleverantörer skall ligga på förstahandsleverantören, men för att man i enlighet med japanska företag skall upprätthålla ett leverantörsnätverk måste kommunikationen flöda mellan alla parter.

Haldex använder sig av offshoring, Lundgrens ser det som en möjlig framtida utveckling för att nå lägre kostnader. Dock har de sistnämnda företagen begränsade serier och därför relativt sett mindre kvantiteter vilket är en förutsättning för att få ekonomi på offshoringen. Steel och Court talar om att gå ihop i konsortium för att få mer makt mot en monopolistisk leverantör, detta bör vara tillämpligt även för få ihop större volymer för att underlätta offshoring.

Vi finner det dock lite motsägelsefullt att Lundgrens, som beskriver sina leverantörsrelationer som ”mycket nära” och prioriterar detta förhållningssätt strategiskt, samtidigt letar efter offshoringpartners ibland annat Kina. Det är heller inte rutininköpen man vill lägga ut på lågkostnadsländer utan de samarbeten man idag beskriver som aktiva och nära. Toyota har aktivt tagit avstånd från offshoring då man prioriterar ett kollaborativt samarbete framför låga kostnader.

Att Haldex i hög grad använder sig av offshoring tror vi beror på arv ifrån den västerländska bilindustrin. Här har man ett relativt sett kort tidsperspektiv där den främsta strategin är att jaga låga kostnader genom att ha högt konkurrensutsatta leverantörer. Således har Haldex stora konkurrenskrav på sig där man förväntar sig resultat snabbt, vilket Haldex i sin tur ställer på sina underleverantörer. Toyota är återigen ett exempel på att andra strategier fungerar där man använder sig av långsiktiga nära relationer, men Haldex som ”tier 2” leverantör är inte i rätt position att ändra denna trend.

Frigoscandia använder sig helst av svenska leverantörer men man har även utländska för att motverka singelsourcing eller där det inte finns några svenska alternativ. Man har heller inga planer på offshoring, men om det beror på att man har för små serier eller att man prioriterar nära samarbete vet vi ej. Frigoscandia har ingen uttalad strategi på detta område.

7.2 Styrkor och svagheter med uppsatsen

En styrka vår uppsats har är en välarbetad teoriram, med dels äldre väletablerade teorier och nyare artiklar som stödjer teoriramen. Teorierna är ganska begränsade, men artiklarna bygger ut i dels ett modernare resonemang men även med mer påtagliga exemplifieringar.

En svaghet vi har är att vi har en begränsad empiri. Hade vi haft mer tid hade vi utvecklat denna och gått djupare in på de teorier vi har, vi hade gärna sett att vi kunnat jobba mer med Peter Kraljics teori samt hur man hanterar en leverantör som har problem med måluppföljning.

7.3. Slutsats

Här sammanfattas de resultat som kom fram i analysen och diskussionen. Dessa slutsatser knyter direkt an till uppsatsen syfte vilket redogörs för i kapitel 1.3.

7.3.1. Lundgrens Mekaniska

Lundgrens Mekaniska har insett värdet av att använda sig av en strategisk inköpsorganisation där alla jobbar för samma mål, att kunna hitta de bästa och mest prisvärda leverantörerna.

Likaså har företaget insett värdet av att se utanför de traditionella ramarna och titta på ett helhetsperspektiv när valet av leverantör skall avgöras. Dock konstaterar Tommy Lindeberg att priset förmodligen är den viktigaste faktorn när det gäller valet av leverantör, men den inte är den enda och avgörande faktorn. Detta kan bero på konkurrensen från lågkostnadsländer som i framtiden kan påverka företaget negativt då Tetra Pak väljer billigare leverantörer. Lundgrens måste på grund av Tetra Paks fokusering vara mer kostnadsmedvetna.

Lundgrens värderar långsiktiga leverantörsförhållanden då det bland annat ger en stabilitet och kunskap om varandra vilket minskar den administrativa arbetsbördan. Det tidsperspektiv som Tommy Lindeberg anser vara långsiktighet är relationer som vara mellan tre och fem år. Denna syn på långsiktiga relationer skiljer sig från Toyotas vilka anser att endast relationer

som varar längre än fem år räknas som långsiktiga. Det är en fundamental skillnad mellan Toyotas synsätt och hur Lundgrens ser på relationer, tydligt är att Lundgrens har adopterat delar av TPS i organisationen men tidsperspektivet har företaget missat. Detta kan bromsa viljan hos leverantörer från att göra gemensamma investeringar med Lundgrens då långsiktighet egentligen är kortsiktighet.

Vi anser att Lundgrens har något tvetydiga strategier. En strategi är att man framhåller vikten av ett nära samarbete med sina leverantörer. Samtidigt har man en annan strategi där man ständigt prioriterar ett lågt pris och söker offshoringpartners. Den bild som förmedlas till leverantörerna är att; ”vi har en nära relation, men ta den inte för givet”. Med denna tvetydighet förlorar man en viktig aspekt med ett nära samarbete, tilliten.

En av de viktigaste komponenterna i TPS är leverantörsnätverken, även denna väsentliga komponent verkar Lundgrens ha missat då de inte har någon kommunikation överhuvudtaget med sina ”tier 2” leverantörer.

Vi bedömer att Lundgrens är bäst av företagen på att upprätthålla en maktstruktur gentemot sina underleverantörer. Man är noga med att välja leverantörer som man dominerar över. Detta visar sig i den goda leveranssäkerhet Lundgrens har till Tetrapak. Vi bedömer att Lundgrens har god kontroll över hela värdekedjan.

Lundgrens borde ta lärdom av Haldex i ett avseende och det är att stärka sitt varumärke. Trots att Haldex är en ”tier 2” leverantör når dess varumärke ut till slutkonsumenten. Lundgrens som affärsmässigt är leverantör till Tetra Pak och slutproducent av produkten skyltar överhuvudtaget inte med sitt namn på förpackningsmaskinen.

7.3.2. Haldex Traction

Haldex har precis som Lundgrens insett värdet av en strategisk inköpsorganisation, företaget jobbar även de mot kunder som ser till priset. Därför är även priset den avgörande faktorn i valet av leverantör tillsammans med kvalitet, leveranssäkerhet och leverantörer med en stabil ekonomisk bas.

Även Haldex har adopterat delar av TPS i sitt tankesätt och precis som hos Lundgrens har man missat vad det långsiktiga tidsperspektivet innebär. Inköpschefen Ingvar Nilsson anger även han att långsiktighet för dem betyder tre till fem år. Problemen som detta kan leda till är samma som för Lundgrens Mekaniska att leverantörerna drar sig för gemensamma investeringar i till exempel datasystem och produktionsrutiner. Vi tror att detta synsätt är kraftigt färgat av bilbranschen.

Haldex befinner sig i en hård och konkurrensutsatt bransch där man ändå lyckats slå sig fram, vilket tydligt visas i den utveckling man har haft och kommer att ha. Vi anser att det är ett fundamentalt fel på den västerländska bilbranschen, nämligen kortsiktigheten och de ”kyliga” relationerna detta medför. Men vi tycker inte att Haldex, som ”tier 2” leverantör, är i rätt position att kunna påverka denna situation, man gör bäst i att spela med efter ”reglerna”.

Haldex har likt Lundgrens en dålig nätverksstruktur med sina underleverantörer. All kontakt med ”tier 2” leverantörerna sköts av ”tier 1” leverantörerna.

Det finns en faktor som talar för att Haldex kan öka sin förhandlingsstyrka utan att vidta några åtgärder, deras expansionsplaner. Företaget kommer inom de närmsta tre åren att fördubbla sin produktion, detta påverkar naturligtvis deras position hos leverantörerna då inkomsterna från Haldex kommer att öka. Haldex kommer förmodligen att bli en kund som kan komma att påverka leverantörernas årsresultat avsevärt. Det innebär att leverantörerna inte vill bli av med Haldex som kund utan maktbalansen svänger över antingen till Haldex fördel eller i alla fall till en balans vilket ger fördelar som man tidigare saknat. Dock anser vi att Haldex i större utsträckning kan motverka den låga förhandlingsstyrka man idag har mot vissa leverantörer. Genom de metoder som togs upp i diskussionen (se kapitel 7.1) finns det möjligheter att Haldex kan förbättra sin situation.

7.3.3. Frigoscandia Equipment

Även hos Frigoscandia gäller samma synsätt på inköpsfunktionens organisation som hos de två andra företagen.

Frigoscandia anser även de att priset är en av de avgörande faktorerna för valet av leverantör, och precis som hos Haldex är detta i kombination med andra faktorer. I Frigoscandias fall kommunikation, pålitlighet och respons.

Frigoscandia har större leverantörsbas än de båda andra företagen tillsammans, med sina 600 leverantörer. Även om ”bara” 100 av dessa kan anses som återkommande leverantörer så är antalet alldeles för stort. Problemet med så många leverantörer är att den administrativa arbetsbördan blir för stor. Istället för att fokusera på att hitta rätt leverantörer och komponenter till rätt pris går förmodligen mycket tid åt till att uppdatera kontrakt och förhandla priser med befintliga leverantörer. Med en sammanlagd personalstyrka på nio personer som sköter inköp och logistik innebär det att av dessa är två personer är upptagna med leverantörer dagligen året runt för att omförhandla leverantörsavtal.

Om det stora antalet leverantörer beror på Frigoscandias annorlunda synsätt på långsiktighet vet vi inte, men vad som kan konstateras är att företagets långsiktiga relationer sträcker sig till mellan fem och tio år. Med andra ord kan Frigoscandia ha ett väl utbyggt system tillsammans med leverantörerna som gör att den administrativa arbetsbördan kanske inte är så stor som beskrivs ovan. Istället kan relationerna bygga på gemensamma rutiner och system som gör att det är möjligt att behålla alla leverantörer. Dock har Frigoscandia likt de andra företagen ett dåligt uppbyggt nätverk med sina leverantörer, då kommunikationen saknas med andrahandsleverantörerna.

Frigoscandia likt Haldex kan bli bättre på att hantera sina singelsourcade leverantörer. Luigi Rainea upplever att Frigoscandia har låg förhandlingsstyrka hos bland annat en strategiskt viktig leverantör som står för 10 % av slutprodukten. Detta är problem som företaget inte har lyckats lösa då leverantören är ensam på världsmarknaden. Enda lösningen verkar vara att leta efter en alternativ produkt som kan användas istället. Som slutproducent anser vi att Frigoscandia har stora möjligheter att påverka hela värdekedjan. Man bör dels arbeta mer med att paketera inköpen hos färre antal leverantörer, vilket innebär att mer ansvar läggs på ”tier 1” leverantörerna. Detta menar Luigi Rainea att man redan gjort och anser därför att man inte har några ”tier 2” leverantörer utan ansvaret för dessa vilar på ”tier 1” leverantörerna. På så vis reduceras det administrativa arbetet samtidigt som man bibehåller den komplexa leverantörsbasen.

7.4 Förslag på fortsatta studier

Vi skulle gärna se att det bedrivs mer forskning på varför västerländska företag i stort sett alltid kännetecknas av kortsiktighet. Vi skulle också gärna se hur Toyota hanterar korta serier och komplexa produkter rent organisationsmässigt, därför tycker vi att det vore ypperligt med en studie över Toyotas formula1 fabrik. Anledningen till denna tanke är att, till exempel ”lean”, förknippas med masstillverkning vilket inte är möjligt när man producerar som mest 10 formell bilar om året.

8. Källförteckning

8.1. Publicerade källor

Auer, Daniel; Dabew, Cornelia; Kuhn, Charlotte; Olofsson, Robert; Stålbrand, Thomas (2005), "*IKEA – an international business*", hemtentamen FEK 364.

Bjerke, Stefan; Conradi, Christian (2006), "*- Sociala nätverk – värdeskapande och mekanismer*", magisteruppsats FEK 591.

Bonner, Joseph M.; Calantone, Roger J. (2005), "*Buyer attentiveness in buyer – supplier relationships*", *Industrial Marketing Management*,

Chopra, Sunil; Sodhi, ManMohan S. (2004), "*Managing risk to avoid supply-chain breakdown*", *MIT Sloan Management Review*,

Christensen, Clayton M.; Raynor, Michael; Verlinden, Matt (2001), "*Skate to where the money will be*", *Harvard Business Review*, vol. 79, nr. 10, s.72-81.

Cox, Andrew (2001), "*Understanding buyer and supplier power: a framework for procurement and supply competence*", *The journal of supply chain management*, vol.37, nr. 2.

Cox, Andrew (2001), "*Managing with power: strategies for improving value appropriation from supply relationships*", *The journal of supply chain management*, vol.37, nr. 2.

Cox, Andrew (2004), "*The art of the possible: relationship management in power regimes and supply chains*", *The journal of supply chain management*, vol.9, nr. 5.

Dimancecu, Dan; Hines, Peter; Rich, Rick (1997), "*The lean enterprise, designing and managing strategic processes for customer-winning performance*", Amacom.

Gould, Stephen A. (2003), "*5 steps to selecting the right provider*", *Logistics management*, vol.42, nr.12, s.14-18.

Hines, Peter (1994), "*Creating world class supplier, unlocking mutual competitive advantage*", Pitman Publishing.

Goffin, Keith; Szwejcowski, Marek; New, Colin (1997), "*Managing suppliers: when fewer can mean more*", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 27, nr. 7 1997.

Harrington, Lisa H. (1997), "*Buying better*", *Industry Week*, vol. 246, nr. 14 1997.

Kraljic, Peter (1983), "*Purchasing must become supply management*", *Harvard Business Review*, september – oktober 1983.

Lamming, Richard (1993), "*Beyond partnership – strategies for innovation and lean supply*", Prentice Hall.

Liker, Jeffrey K. & Choi, Thomas Y. (2004), "*Building deep supplier relationships*", Harvard Business Review, december 2004.

Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo (1992), "*Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*", Studentlitteratur (andra upplagan).

Maguad, Ben (2006), "*The modern quality movement: Origins, development and trends*", Total quality management & business excellence, vol. 17, nr. 2, s. 179-203.

Patel, Runa & Davidson, Bo (1994), "*Forskningsmetodikens grunder; att planera, genomföra och rapportera en undersökning*", Studentlitteratur (andra upplagan).

Pettersson, Gertrud (1997), "*Att skriva rapporter – om formen och dess betydelse för innehållet*", kompendium Ekonomihögskolan.

Ploetner, Olaf & Ehret, Michael (2005), "*From relationships to partnerships – new forms of cooperation between buyer and seller*", Industrial Marketing Management, vol.35, nr.4, s.4-9.

Porter, Michael E (1985) "*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*", Simin & Schuster Inc.

Steel.P & Court.B (1996) "*Profitable purchasing strategies*", McGraw-Hill Book Company Europe.

Svenning, Conny (1996), "*Metodboken*", Lorentz Förlag (första upplagan).

Wennerberg, Boo (2006), "*Autoindex 2006*", Vi Bilägare, nr. 7, s.20-22.

Wiedersheim-Paul, Finn & Eriksson, Lars Torsten (1991), "*Att utreda, forska och rapportera*", Liber Ekonomi (första upplagan).

8.2. Företagsinterna källor

"Lundgrens – IBS"(2006), broschyr från Lundgrens Mekaniska Verkstad.

"The Toyota way" (2005), folder från Toyota Sverige till företagskunder.

"Because You are unique, We offer unique freezing solutions" (2005), informationsblad om Frigoscandia Equipment och deras produkter.

8.3. Muntliga källor

Lindeberg, Tommy, logistik- och inköpschef Lundgrens Mekaniska, personlig intervju fredagen 28 april 2006.

Nilsson, Ingvar, Inköpschef Haldex Traction, personlig intervju tisdagen 9 maj 2006.

Rainea, Luigi, strategisk inköpare Frigoscandia Equipment, personlig intervju fredagen 19 maj 2006.

8.4. Elektroniska källor

Business Week, hemsida, [Http://www.businessweek.com/magazine/content/05_06/b3919117_mz017.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/05_06/b3919117_mz017.htm), 11 maj 2006.

Frigoscandia Equipment, hemsida, [Http://www.fmctechnologies.com/FoodTech.aspx](http://www.fmctechnologies.com/FoodTech.aspx), 21 mars 2006.

Föreningen Industrihistoria i Skåne, hemsida, [Http://www.industrihistoriaiskane.nu/index2.htm](http://www.industrihistoriaiskane.nu/index2.htm), 21 april 2006.

Göteborgs-Posten, hemsida, [Http://www.gp.se/gp/jsp/Crosslink.jsp?d=882&a=267825](http://www.gp.se/gp/jsp/Crosslink.jsp?d=882&a=267825), 16 maj 2006.

Haldex AB, hemsida, [Http://www.haldex.se/index_main.asp](http://www.haldex.se/index_main.asp), 21 mars 2006.

Industrihistoriskt forum, hemsida, [Http://www.industrihistorisktforum.nu/documents/Bibliotek/Rapporter/Regionmuseet%20Kri%20stianstad/industriarv.pdf](http://www.industrihistorisktforum.nu/documents/Bibliotek/Rapporter/Regionmuseet%20Kri%20stianstad/industriarv.pdf), 21 april 2006.

Lundgrens Mekaniska AB, hemsida, [Http://www.lundgrens-mek.se/lundgrens.htm](http://www.lundgrens-mek.se/lundgrens.htm), 21 mars 2006.

Länsstyrelsen i Skåne, hemsida, [Http://www.m.lst.se/kartor/index.cfm?page=5D63094A-347D-EED3-F50A01401048356D](http://www.m.lst.se/kartor/index.cfm?page=5D63094A-347D-EED3-F50A01401048356D), 21 april 2006.

Malmö Stad, hemsida, [Http://www.malmo.se/faktaommalmopolitik.4.33aee30d103b8f15916800027742.html](http://www.malmo.se/faktaommalmopolitik.4.33aee30d103b8f15916800027742.html), 21 april 2006.

Midway Holding, hemsida, [Http://www.midwayholding.se/](http://www.midwayholding.se/), 26 maj 2006.

Statistiska Central Byrån, hemsida, [Http://www.scb.se/](http://www.scb.se/), 26 maj 2006.

Strategos Inc., hemsida, [Http://www.strategosinc.com/just_in_time.htm](http://www.strategosinc.com/just_in_time.htm), 11 maj 2006.

Toyota UK, hemsida, http://www.toyotauk.com/main/index.jsp?ur=/main/supp_rel.jsp, 11 maj 2006.

9. Bilagor

9.1. Intervjufrågor

Var befinner sig ert företag i värdekedjan?

Hur många anställda är ni?

Hur många av dessa arbetar med inköpsrelaterade frågor?

Var i organisationen finns er inköpsavdelning, är den självständig eller ligger ansvaret för den under någon annan avdelning?

Ungefär, för hur mycket köper ni in komponenter för varje år?

Är summan sjunkande, konstant eller ökande?

Vilken storlek har ni på era serier (långa eller korta serier)?

Lägger ni stor vikt på att använda inköpsstrategier, och i så fall vilka?

Hur ser era framtida strategier/planer ut?

Var befinner sig era underleverantörer geografiskt?

Vad är anledningen till att ni väljer detta/dessa företag?

Om det finns andra närmare, hur väljer ni då?

Hur anser ni att er förhandlingsstyrka är gentemot era leverantörer? Varför?

De erfarenheterna ni får som leverantör, hur använder/utnyttjar ni de erfarenheterna mot era egna leverantörer?

Hur skulle ni beskriva relationen med era leverantörer?

Vad fokuserar ni på vid val av leverantörer? (Om olika fokus för olika leverantörer, redogör för skillnaderna.)

Procentuellt, hur stor del (cirka) av en enskild produkt tillverkar ni själva, och varför?

Vad betyder modularitet respektive kundanpassning för er?

Under vilken fas kopplas era leverantörer in när ni tar fram en ny produkt?

Syns underleverantörens namn i slutprodukten? Varför/varför inte?

9.2. Industristatistik SCB

Sysselsatta enligt industristatistiken efter tid	
1990	782330
1991	722131
1992	647944
1993	592747
1994	606520
1995	640827
1996	644262

Viktiga fotnoter:
Vissa näringsgrenar har slagits ihop med närmast närliggande näringsgren p.g.a.sekretess eller osäkerhet i materialet och redovisas därför som .. eller blank.

Arbetsställen enligt industristatistiken efter tid	
1990	9707
1991	9474
1992	8931
1993	8320
1994	8368
1995	8672
1996	8856

Viktiga fotnoter:
Vissa näringsgrenar har slagits ihop med närmast närliggande näringsgren p.g.a.sekretess eller osäkerhet i materialet och redovisas därför som .. eller blank.