

---

# **eProcurement på SAS**

- en studie av skandinaviska  
marknadsplatser

---

Mats Andersson  
Karin Fröderberg  
Magnus Johansson

© Mats Andersson, Karin Fröderberg, Magnus Johansson 2001

Företagsekonomiska institutionen  
Lunds Universitet  
Box 7080  
220 07 Lund

Institutionen för Teknisk Logistik  
Lunds Tekniska Högskola  
Box 118  
221 00 Lund

Examensarbete nr 45/2001  
ISSN 1404-1286  
ISRN LUTVDG/TVTM--01/5045--SE  
ISNR LUTMDN/TMTP--5460--SE

KFS i Lund AB  
Lund 2001

# Sammanfattning

**Titel:** eProcurement på SAS – en studie av skandinaviska marknadsplatser

**Författare:** Mats Andersson, Karin Fröderberg och Magnus Johansson

**Handledare:** Christer Kedström, Företagsekonomiska Institutionen, Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet

Daniel Knudsen, Institutionen för Teknisk Logistik, Lunds Tekniska Högskola

Ingvar Söderlund, Vice President IS/IT Infrastructure & Sourcing SAS

**Bakgrund:** SAS och 12 andra flygbolag startade under 2001 en marknadsplats som skulle vända sig till flygbranschen. SAS ser dock ett behov att även göra inköp av indirekt material via någon form av e-procurement-lösning, till exempel via en marknadsplats, för att på så sätt ytterligare effektivisera sin inköpsprocess. Inköp av dessa produkter lämpar sig inte för en global marknadsplats, utan sköts mer effektivt med hjälp av de marknadsplatser som redan finns på den skandinaviska marknaden.

**Syfte:** Rapportens huvudsyfte är att ta fram lämpliga alternativ på marknadsplatser för inköp av indirekt material åt SAS.

Det första delsyftet är att påvisa vilka e-procurementlösningar som är bäst lämpade för inköp av olika typer av produkter och tjänster. Detta för att skapa en större förståelse för vilken affärsmodell ett företag bör välja vid en satsning på e-procurement genom att se till respektive produktkategori drivkrafter.

Det andra delsyftet är att ta fram lämpliga kriterier för utvärdering av en marknadsplats. Utifrån dessa kriterier ska vi sedan utvärdera undersökta marknadsplatsaktörer för att identifiera för SAS lämpliga kandidater.

**Metod:** Arbetet har inletts med skapandet av en referensram om dels e-procurement, dels kriterier för bedömning av strategiska leverantörer. Denna har vi sedan använt vid vår utvärdering av skandinaviska marknadsplatser, för att slutligen kunna lämna våra rekommendationer till SAS om vilken marknadsplats de bör ansluta sig till.

**Slutsatser:** SAS har redan gjort en investering i en privat buy-sidelösning och därför bör hänsyn i bedömningen också tas till om en marknadsplats genererar något mervärde. En marknadsplats som ett komplement till den egna buy-sidelösningen ser vi dock som ett rimligt alternativ, främst vid inköp från mindre leverantörer. I rapporten framkommer fem lämpliga alternativ på marknadsplatser för SAS.

För strategiska produkter finns det i dagsläget ingen form av e-procurement som avsevärt förenklar inköpsarbetet. Inköp av flaskhalsprodukter kan effektiviseras med hjälp av en vertikal marknadsplats, medan inköp av hävstångsprodukter förbättras med handel via en reversed auction eller en exchange. För rutinprodukter ser vi störst potential i användandet av en horisontell marknadsplats eller en privat buy-sidelösning.

De bedömningskriterier som används i undersökningen är affärsmodell, elektronisk betalning, ledning, finansiell styrka, leverantörsbas, teknik och prissättning. Det viktigaste kriteriet anser vi emellertid vara aktörens finansiella ställning, eftersom låga priser och avancerade funktioner inte fyller någon funktion om inte marknadsplatsen överlever.

**Nyckelord:** eProcurement, indirekt material, inköp, marknadsplats, SAS

## Förord

Denna rapport har tillkommit som ett resultat av ett examensarbete inom Civil-ekonomutbildningen Technology Management samt Civilingenjörsutbildningen Maskinteknik. Rapporten är skriven vid Företagsekonomiska institutionen, Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet och avdelningen för Teknisk Logistik vid Lunds Tekniska Högskola.

Inledningsvis vill vi tacka personalen på SAS som varit mycket hjälpsamma. Ett särskilt tack vill vi rikta till vår handledare på SAS, Ingvar Söderlund som gett oss många goda idéer och besvarat de frågor vi haft.

Under studiens gång har vi intervjuat ett stort antal personer som både direkt och indirekt bidragit till arbetets slutresultat. De olika representanterna för e-marknadsplatserna har varit mycket tillmötesgående och tagit sig tid att svara på alla våra frågor, utan deras hjälp hade arbetet inte varit möjligt att genomföra.

Vidare vill vi rikta ett varmt tack till våra handledare Christer Kedström och Daniel Knudsen vid Lunds Universitetet för deras stöd och framförande av konstruktiv kritik under arbetets gång.

Lund, maj 2001

Mats Andersson

Karin Fröderberg

Magnus Johansson



1	Inledning.....	1
1.1	Bakgrund .....	1
1.2	Problematisering.....	3
1.3	Syfte.....	4
1.4	Läsanvisningar.....	4
2	Metod .....	7
2.1	Ansats .....	7
2.2	Perspektiv .....	7
2.3	Teoretisk referensram .....	8
2.4	Litteraturinsamlingsmetod.....	9
2.5	Datainsamlingsmetod .....	9
2.5.1	Primärdata.....	9
2.5.2	Sekundärdata .....	11
2.6	Kritik av datainsamling .....	11
2.7	Källor för marknadsplatsurvalet .....	11
2.8	Gruppens sammansättning.....	12
3	Centrala inköpsfrågor .....	13
3.1	Antal leverantörer .....	13
3.2	Produktklassificering.....	15
3.3	Indirekt material .....	19
3.4	Inköpsprocessen.....	20
3.5	Transaktionskostnader .....	22
3.5.1	Administrativa kostnader.....	23
3.5.2	Kommunikationskostnader .....	23
3.6	Vilda köp .....	23
4	Verktyg för elektronisk handel mellan företag.....	25
4.1	Inköpsverktyg .....	25
4.2	Marknadsplatser.....	28
4.2.1	Buy-side, sell-side & neutrala marknadsplatser.....	28
4.2.2	Vertikala- och horisontella marknadsplatser .....	30
5	Val av affärsmodell .....	31
5.1	Strategiska produkter .....	31
5.2	Flaskhalsprodukter .....	31
5.3	Hävstångsprodukter .....	32
5.4	Rutinprodukter.....	32
5.4.1	Administration .....	32
5.4.2	Kommunikationsförbättringar .....	34
5.4.3	Vilda köp .....	35
5.4.4	Lägre priser.....	35
6	E-procurement på SAS .....	37
6.1	Pilotprojektet .....	37
6.2	Framtida visioner.....	37
7	Val av strategisk leverantör .....	39
7.1	Undersökning av leverantörsmarknad .....	39
7.2	Viktigt vid en utvärdering.....	43
8	Bedömningskriterier .....	45
8.1	Affärsmodell.....	45
8.2	Ledning.....	46
8.3	Finansiell styrka.....	46

8.4	Kunder och leverantörer .....	48
8.5	Prissättning .....	49
8.6	Teknik.....	50
9	Marknadsplatsaktörer .....	53
9.1	BuyOne AB .....	53
9.2	eMM Marketplace AB .....	57
9.3	gatetrade.net a/s .....	60
9.4	Ibistic .....	63
9.5	IBX, Integrated Business Exchange .....	66
9.6	Marakanda Marknadsplats AB .....	69
9.7	Proceedo Solutions AB.....	72
9.8	Vision2Buy A/S.....	75
10	Analys av marknadsplatsaktörer.....	79
10.1	Samtliga aktörer.....	79
10.1.1	Affärsmodell och features.....	79
10.1.2	Ledning och styrelse .....	81
10.1.3	Finansiell styrka.....	83
10.1.4	Prissättning .....	85
10.1.5	Teknik.....	87
10.1.6	Delkonklusion.....	87
10.2	Finalomgång .....	88
10.2.1	Affärsmodell .....	88
10.2.2	Elektronisk betalning .....	89
10.2.3	Ledning.....	89
10.2.4	Finansiell styrka.....	90
10.2.5	Leverantörsbas.....	90
10.2.6	Prissättning .....	91
10.2.7	Teknik.....	91
10.3	Sammanfattning av betyg .....	92
11	Syntes .....	93
12	Slutsatser .....	95
12.1	Inledning.....	95
12.2	Perspektiv .....	96
12.3	Teoretisk referensram .....	96
12.4	Metod för undersökning och bedömning .....	97
12.4.1	Empiriskt underlag .....	97
12.4.2	Bedömning .....	97
12.5	Råd till SAS.....	98
12.6	Andra intressenter.....	99
12.7	Förslag på vidare studier.....	100
13	Källförteckning.....	103
	Bilaga 1 .....	109
	Bilaga 2 .....	111
	Bilaga 3 .....	115
	Bilaga 4 .....	119
	Bilaga 5 .....	121
	Bilaga 6 .....	123
	Ordlista.....	127



# 1 Inledning

*I detta kapitel kommer vi inledningsvis ge en bakgrund till vår rapport, vilken följs av en diskussion om de problem som rapporten grundas på. Detta leder fram till rapportens syfte som efterföljs av en disposition samt tillhörande läsanvisningar.*

## 1.1 Bakgrund

Allt fler företag inser behovet av att ytterligare strömlinjeforma sina processer för att överleva dagens ökande konkurrens. Traditionellt sett har inköpsfunktionen i ett företag endast svarat för en liten del av verksamheten. Dagens ökade fokusering på kärnkompetenser och outsourcing har dock ändrat förhållandet till att inköpsfunktionen idag ofta svarar för över hälften av den totala omsättningen i ett företag, vilket medfört ett stort behov av att effektivisera inköpsprocesserna. Tack vare nya möjligheter i form av Internet ser många e-handel mellan företag som en möjlighet att nå ökade skalfördelar och kortade ledtider samtidigt som företagen ibland får tillgång till ett ökat utbud av varor och tjänster.<sup>1</sup>

Stora företag som exempelvis ABB och BMW samt även konkurrenter till SAS utför många av sina inköp via någon form av e-handelslösning. En typ av lösning är handel via elektronisk marknadsplats, fortsättningsvis benämnd marknadsplats, det vill säga en plats på Internet där säljare och köpare möts<sup>2</sup>. Genom denna nya form av handel har flera företag uppnått besparingar både vad gäller själva priset på varan och själva köpförfarandet<sup>3</sup>.

SAS och 12 andra flygbolag började under år 2000 diskutera möjligheterna att tillsammans starta en marknadsplats, som skulle vända sig till flygbranschen. Marknadsplatsen, Aeroxchange, sattes i drift den 1 februari 2001.<sup>4</sup> SAS ser dock ett behov att även göra inköp av andra produkter via någon form av e-procurement-lösning, till exempel via en marknadsplats, för att på så sätt ytterligare effektivisera sin inköpsprocess. Dessa inköp kommer att röra sig om indirekt material som exempelvis kontorsmaterial och presentartiklar. Inköp av dessa produkter lämpar sig inte för en global marknadsplats, utan sköts mer effektivt med hjälp av de marknadsplatser som redan finns på den skandinaviska marknaden, det vill säga Sverige, Norge och Danmark.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> van Weele, A, 2000, *Purchasing and Supply Chain Management*, London Business Press, s 17-18.

<sup>2</sup> Porter, A.M., *A purchasing manager's guide to the e-procurement galaxy*, Purchasing.com, September 2000, s. 82.

<sup>3</sup> Turban et al, 2000, *Electronic commerce a managerial perspective*, Prentice Hall International, Inc., s 234.

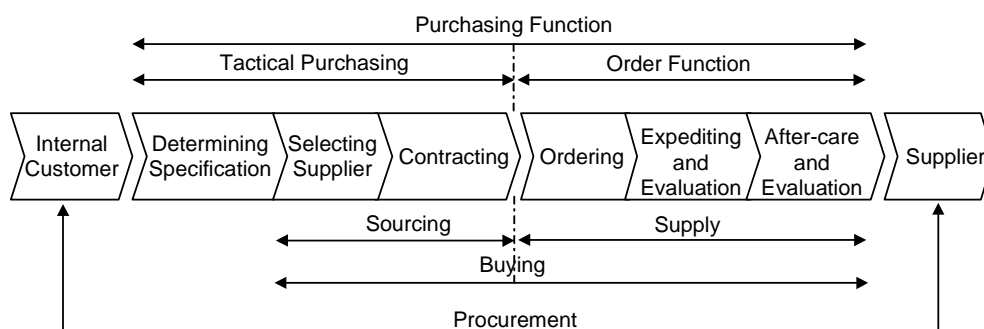
<sup>4</sup> [www.aeroxchange.com](http://www.aeroxchange.com), 2001-03-06

<sup>5</sup> Söderlund, I., Vice President IS/IT Infrastructure & Sourcing SAS, 2000-11-16 (besöksintervju)

För att förklara vad vi avser med vår terminologi, kommer vi redan här definiera några centrala begrepp inom inköpsteorin. Eftersom engelska begrepp ofta används i samband med elektronisk handel avser vi även presentera en del definitioner av engelsk terminologi.

Inköp kan definieras som alla de aktiviteter som ingår i arbetet med att skaffa fram produkter och tjänster till den köpande organisationen. I dessa aktiviteter ingår att identifiera behov, välja leverantör, förhandla priser, specificera betalningsrutiner, skapa order samt uppföljning för att säkerställa att leveranserna följer avtal.<sup>6</sup>

Det svenska ordet inköp har en väldigt bred betydelse och är inte lika exakt i sin definition som de engelska motsvarigheterna. Den engelska översättningen skulle kunna vara purchasing, procurement eller buying, se figur 1.1. Van Weeles definition av purchasing är att det motsvarar alla de aktiviteter som leder till att det köpande företaget får en faktura. Ansvar för materialhantering, lagerhållning samt inspektion av inkomna varor, brukar dock inte innefattas i begreppet purchasing. Dessa aktiviteter, inklusive inköpsprocessen, brukar istället benämnas procurement, som därmed har den omfångsrikaste betydelsen.<sup>7</sup>



Figur 1.1: Inköpsprocessen med tillhörande benämningar<sup>8</sup>

Purchasing sker på en operationell nivå medan procurement mer rör sig om en taktisk nivå, men båda uttrycken täcker samma spann i leverantörskedjan, nämligen en länk till en leverantör. Knudsen presenterar i sin licentiatavhandling "Procurement Performance Measurement System" ytterligare en förklaring av de båda termernas innebörd. Procurement definieras som: "att tillfredsställa en intern efterfrågan med externa källor vilka uppfyller de målsättningar som är fastslagna på en strategisk nivå". Purchasing motsvarar istället "det minsta antal aktiviteter som krävs för att anskaffa externa produkter och tjänster som resulterar i en faktura från en extern

<sup>6</sup> Persson, G.,/Virum,H. , 1998, *Logistik för konkurrenskraft*, Malmö Liber Ekonomi, s 195.

<sup>7</sup> van Weele, A, 2000, *Purchasing and Supply Chain Management*, London Business Press, s 15-16.

<sup>8</sup> Ibid.

källa”.<sup>9</sup> Vi kommer i vårt arbete främst använda oss av termen procurement i avseendet e-procurement och använder oss då av Knudsens terminologi med tillägget att länken till leverantören är elektronisk i någon form. Vi kommer vidare att använda oss av den svenska termen inköp i betydelsen procurement som begreppet definieras av Knudsen.

## 1.2 Problematisering

E-procurement är ett jämförelsevis nytt fenomen och litteraturen inom detta område är i dagsläget relativt begränsad. I många artiklar används olika benämningar för samma inköpsverktyg. För att få en djupare förståelse är det därför viktigt att skapa insikt om begreppsapparaten genom att förklara och definiera en del grundläggande begrepp.

Vi anser att det vore av intresse att studera vilka teoretiska belägg som motiverar införandet av en e-procurementlösning, men eftersom det finns ett flertal olika former av e-procurement måste hänsyn också tas till vilken form som studeras. Vilka verktyg erbjuder de olika e-procurementlösningarna och vilket mervärde skapar dessa för kunden? Varför ska inköpsprocessen förändras och på vilket sätt kommer i så fall förändringen att se ut? Var i inköpsprocessen kommer de största besparingarna ske? Syftet med ett effektiviseringsarbete är att spara pengar, men hänsyn måste också tas till vikten av kostnadsreduceringar relativt till exempel kvalitetsförbättringar och försörjningsrisker.

Vi ämnar även föra en allmän diskussion avseende olika produktkategorier, eftersom respektive produktgrupp kräver sin unika strategilösning och därmed även olika e-procurement lösningar. Vid produktkategorin indirekt material kommer vi djupare studera vilka effekterna kan tänkas bli då upphandling sker via en marknadsplats. Vi har också för avsikt att ta upp de för- respektive nackdelar som köp via marknadsplats kan ge upphov till. Vilka inköpsverktyg erbjuder marknadsplatserna och vilka av dessa uppfyller bäst företagets syften?

Då ett företag ska ansluta sig till en tredje part för att sköta sina inköp finns det många faktorer att ta under beaktande. Vi har i våra efterforskningar inte funnit någon direkt information om hur valet av marknadsplatsaktör ska gå till. Den aktör som ett företag väljer att inleda ett samarbete med kommer emellertid att spela en central roll. Om samarbetet är tänkt att vara långsiktigt och nära bör valet av marknadsplatsaktör betraktas som strategiskt. Vi ämnar därför att fördjupa oss inom litteratur som behandlar kritiska faktorer att ta hänsyn till vid val av strategisk leverantör.

Vi har funnit att det finns ett flertal marknadsplatser för handel av varor och tjänster tillgängliga på den skandinaviska marknaden. Utbudet utökas dock ständigt även om ett antal aktörer i dagsläget endast finns i form av Power Point-presentationer, det vill

---

<sup>9</sup> Knudsen, D, 1999, *Procurement Performance Measurement System*, Department of Design Sciences, Logistics, vid Lund Universitet (Licenciatavhandling), s 36.

säga att företagen inte alltid har fungerande system som faktiskt används i nuläget. Olika marknadsplatser vänder sig också till olika målgrupper och har skilda affärsmodeller. Hur ser då marknadsplatsaktörerna på den skandinaviska marknaden ut? Finns det några aktörer som skulle kunna användas för att effektivisera SAS inköp av indirekt material och vilka kriterier bör en marknadsplats uppfylla för att utgöra en lämplig lösning för SAS?

### 1.3 Syfte

Rapportens huvudsyfte är att ta fram lämpliga alternativ på marknadsplatser för inköp av indirekt material åt SAS. För att bättre åskådliggöra detta syfte samt vad som krävs för att uppfylla det, har vi även formulerat två delsyften:

Vårt första delsyfte är att påvisa vilka e-procurementlösningar som är bäst lämpade för inköp av olika typer av produkter och tjänster. Detta för att skapa en större förståelse för vilken affärsmodell ett företag bör välja vid en satsning på e-procurement genom att se till respektive produktkategoris drivkrafter.

Vårt andra delsyfte är att ta fram lämpliga kriterier för utvärdering av en marknadsplats. Utifrån dessa kriterier ska vi sedan utvärdera undersökta marknadsplatsaktörer för att identifiera för SAS lämpliga kandidater.

### 1.4 Läsanvisningar

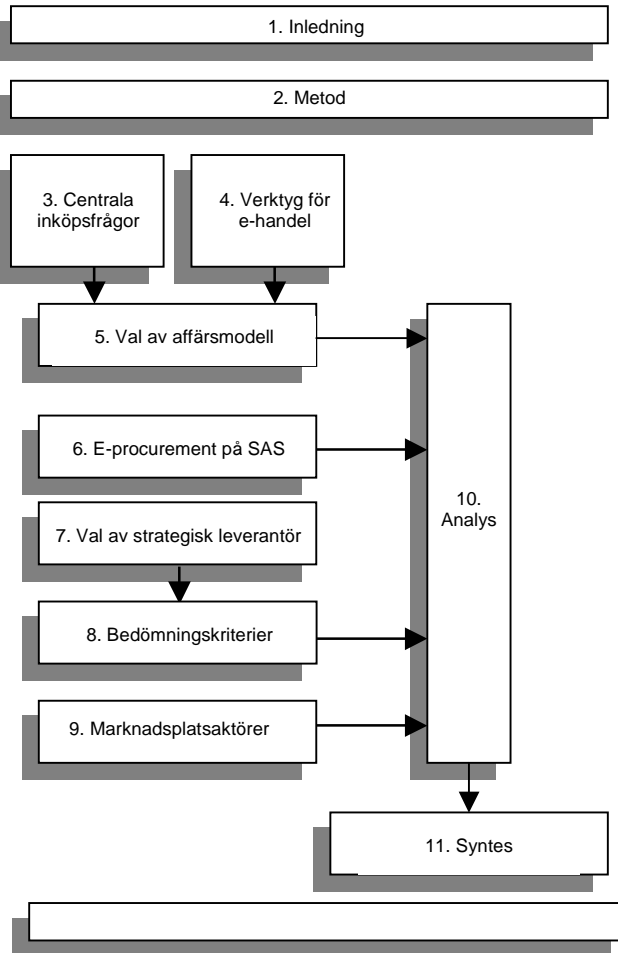
Tanken när vi har skrivit arbetet har främst varit att det ska läsas från början till slut, men detta är naturligtvis inte nödvändigt då vissa delar kan vara av större intresse än andra beroende på tidigare kunskaper och vad läsaren önskar få ut av arbetet. Nedan redogör vi därför kort för innehållet i respektive kapitel. Rapportens struktur åskådliggörs i figur 1.2.

I kapitlet *Inledning* ger vi en bakgrund till de problem rapporten behandlar och för också en diskussion om varför just de problem vi har valt att behandla är av intresse. Detta åtföljs av rapportens syfte. Kapitlet bör läsas för att få en förståelse om vad resten av rapporten kommer behandla och varför.

I *Metod* redogörs för hur vi har arbetat för att uppnå syftet med vår rapport. Detta är ett fristående kapitel som bör läsas av den som närmre vill granska arbetets validitet.

I *Centrala inköpsfrågor* ger vi en bakgrund till begreppet inköp och presenterar grundläggande teori inom inköpsområdet. Kapitlet riktar sig främst till den som inte har tidigare erfarenheter av inköp, men kan också vara av intresse för den som vill få en bättre bakgrund till kapitlet *Val av affärsmodell*.

Kapitlet *Verktyg för elektronisk handel mellan företag* syftar till att ge en grundläggande beskrivning av begreppsapparaten inom e-procurement samt beskriva de vanligaste verktygen för e-handel mellan företag. Detta kapitel bör läsas som en introduktion till ämnet och kan även användas som en uppslagsdel vid senare frågor.



Figur 1.2: Rapportens struktur

I *Val av affärsmodell* behandlas vilka av de inköpsverktyg som presenterats i kapitel 4 som bäst lämpar sig för inköp av olika typer av produkter, med utgångspunkt i de teorier som presenterades i kapitel 3. Detta kapitel är centralt i rapporten och bör därför vara av intresse för de flesta läsare.

Den läsare som redan är förtrogen med SAS e-handelsprojekt eller som enbart är intresserad av rapporten ur ett allmänt perspektiv kan lämna kapitlet *E-procurement på SAS* därefter.

*Val av strategisk leverantör* behandlar i första hand utifrån vilka faktorer en strategisk leverantör bör utvärderas. Eftersom vi anser att en marknadsplats kan liknas vid en strategisk leverantör ger detta kapitel en bakgrund till våra kriterier för utvärdering av marknadsplatser.

I *Bedömningskriterier* presenterar vi de huvudsakliga kriterier vi har använt för att utvärdera de marknadsplatser vi undersökt. Kapitlet är en av kärnpunkterna i vårt arbete och det bör vara av intresse för den som själv avser göra en liknande undersökning, samt för den som mer kritiskt vill granska den undersökning vi har genomfört.

I *Marknadsplatsaktörer* presenterar vi i punktform de olika marknadsplatsaktörer som vi har undersökt. Kapitlet kan läsas från början till slut för att få information om och jämföra de marknadsplatsaktörer som finns på den skandinaviska marknaden, men det lämpar sig också mycket väl som uppslagsverk för att finna svar på olika frågor om aktörerna.

Kapitlet *Analys av marknadsplatsaktörer* är uppdelat i två delar där vi först analyserar och utvärderar alla undersökta marknadsplatsaktörer med avseende på de olika kriterier vi tagit fram i *Bedömningskriterier*. I den andra delen tar vi en närmre titt på ett mindre antal aktörer som vi anser utgör tänkbara alternativ för SAS.

I *Syntes* sätter vi samman de delar vi tidigare behandlat i analysen för att komma med ett par konkreta alternativ till lämpliga marknadsplatser för SAS. Detta kapitel bör framförallt läsas av SAS medarbetare, nyfiken personal hos undersökta marknadsplatsaktörer samt alla andra som med spänd förväntan sett fram emot vilka rekommendationer vi slutligen ska ge SAS.

I kapitlet *Slutsatser* redogör vi för vad vi har kommit fram till och på vilket sätt vi har uppfyllt rapportens syfte. Vi gör en kortfattad diskussion om resultatet och ger också förslag på vidare studier. Kapitlet förutsätter att läsaren även har läst tidigare avsnitt, men vi rekommenderar ändå alla att ta del av detta kapitel.

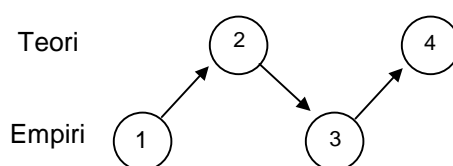
Sist i rapporten finns en *Ordlista* där läsaren kan finna förklaringar på uttryck som används i rapporten.

## 2 Metod

*Kunskaper i metod är inget självändamål utan ett redskap för att uppnå det syfte som rapporten ska ge svar på. Därför är en väl utarbetad metod en nödvändig förutsättning för att kunna utföra en seriös undersökning.<sup>10</sup> För att kunna uppnå ett giltigt resultat som överensstämmer med syftet är det dessutom betydelsefullt att välja en metod som tar sitt ursprung ifrån det utvalda problemet<sup>11</sup>.*

### 2.1 Ansats

Examensarbetets problemställning har i huvudsak gått ut på att göra en marknadsundersökning av de marknadsplatsaktörer som finns på den skandinaviska marknaden. Detta har inneburit en hel del intervjuer med representanter från de olika marknadsplatserna samt andra personer med en djup kunskap om vårt aktuella problem. Efter dessa samtal har nya frågeställningar dykt upp. Detta har inneburit att vi ofta har fått gå tillbaka till teorin och studera nya områden, för att därefter kunna återgå till empirin. Denna växelverkan mellan teori och empiri kallas abduktion<sup>12</sup>, se figur 2.1. Då denna ansats används innebär det att författaren inte har helt fastlagda teori- och empiriansatser, utan istället låter dessa anpassa sig under arbetets gång i takt med att författaren får en större förståelse för problemet.



Figur 2.1: Det abduktiva tillvägagångssättet

### 2.2 Perspektiv

Val av perspektiv visar på vilket sätt ett specifikt problem ska belysas. Genom att visa på ur vilket perspektiv vi har valt att behandla vårt ämne ger vi också möjlighet för läsaren att skapa en förståelse för hur vi har valt ut vad som är relevant samt hur vi har tolkat verkligheten.<sup>13</sup>

<sup>10</sup> Holme, I / Solvang, B, 2001, *Forskningsmetodik Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Lund Studentlitteratur, s 11.

<sup>11</sup> Widersheim-Paul, F / Eriksson, L. T, 1997, *Att utreda, forska och rapportera*, Liber-Hermods AB, s 13.

<sup>12</sup> Wigblad, R, 1995, *Karta över vetenskapliga samband – Orientering i den samhällsvetenskapliga metoddjungeln*, Lund Studentlitteratur.

<sup>13</sup> Lundahl, U / Skärvad, P-H, 1999, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Lund Studentlitteratur.

För att undvika en färgad bild av vårt teoretiska och empiriska underlag har vi valt att använda såväl ett inifrån- som ett utifrån perspektiv när vi har samlat in och bearbetat information. Vid ett inifrånperspektiv deltar författarna själva i utredningsarbetet och bidrar till förändringsarbetet. Utifrånperspektivet innebär däremot att författarna intar en neutral roll och objektivt granskar och analyserar.<sup>14</sup> SAS har också varit i kontakt med en del av de marknadsplatser som vi har valt att undersöka. Resultaten av dessa samtal har vi inte tagit del av, eftersom vi då hade riskerat att bli alltför färgade av SAS åsikter. Vi anser dock att vi till viss del måste betraktas som aktiva i SAS förändringsarbete eftersom resultatet av vår rapport kommer utgöra en del av underlaget för SAS val av marknadsplats. Valet av marknadsplats är dessutom bara en del i en större e-procurement satsning från SAS sida, vilket medför att vi måste ta hänsyn till andra delar av deras förändringsarbete för att vår lösning ska passa in i detta större sammanhang. Till största del grundar sig vårt arbete på information från utomstående källor och vår avsikt har varit att förhålla oss objektiva i så stor utsträckning som möjligt.

### 2.3 Teoretisk referensram

För att skapa en grundstomme i arbetet började vi bygga upp en teoretisk referensram vilken sedan användes som bas för fortsatt arbete. Vi började med att samla information om e-procurement och grundläggande inköpsteori. Det tog inte lång tid innan vi konstaterade att begreppsapparaten inom e-handel var allt annat än tydlig. Samma saker benämndes olika i flertalet artiklar och vi ansåg att det fanns ett allmänt behov av en sammanställning över de olika inköpsverktyg som finns representerade på e-handelsmarknaden.

Tidigt väcktes också funderingar på hur e-procurement via marknadsplatser skulle förhålla sig till relationsteori. På senare tid har det talats mycket om nära relationer och samarbeten med leverantörer och vi ställde oss frågande till om detta skulle gå att förena med e-handel samt om det egentligen finns något behov av att göra det. Denna problematik tas upp i många artiklar, men oftast som lösa påståenden där författarna påstår en sak och innehavarna av marknadsplatserna en annan.

För att påvisa vilken typ av e-procurementlösning som bäst passar respektive produkt, har främst grundläggande inköpsteorier använts. När vi sökte efter teorier på området fann vi att inköplitteraturen i de allra flesta fall refererade till hur Kraljic delar in produkter i olika kategorier och visar på de olika inköpsstrategier som produktkategorierna kräver. Genom användning av Kraljic har vi funnit ett antal punkter inom inköpsstrategierna för respektive produktkategori som kan förbättras genom användning av olika e-procurementlösningar. I de olika inköpsstrategierna framgår också att produkter kräver olika former av sourcing. För att bättre kunna svara på vilka produkter som kräver vilken form av sourcing har resonemang om multiple och single sourcing använts. Detta har vi sedan kunnat använda som en

---

<sup>14</sup> Widersheim / Eriksson, 1997, op cit *Att utreda, forska och rapportera*, Liber-Hermods AB, s 39-40.



input till vår diskussion rörande val av e-procurementlösning för respektive produkt-kategori.

Valet av marknadsplats kan många gånger ses som strategiskt. Därför har vi använt oss av olika resonemang kring hur en strategisk leverantör bör väljas som grund för våra kriterier för bedömning av marknadsplatser. I våra efterforskningar fann vi att många författare beskrev processen för att välja leverantör på ett relativt snarligt sätt. Vi valde att göra en sammanställning av ett par olika källor som vi funnit genom våra handledare, för att sedan kunna ta fram en lista med kriterier utifrån vilka vi kunde utvärdera olika marknadsplatser.

## **2.4 Litteraturinsamlingsmetod**

Efter det att vi hade formulerat rapportens syfte samt diskuterat vad den teoretiska referensramen i stort borde innehålla började, vi på olika sätt samla in och studera relevant litteratur.

Till en början studerades främst referenslitteratur i syfte att orientera oss i ämnet och skapa en allmän kunskapsbas. Efterhand som vi har lärt oss mer om ämnet har också nya problem och frågeställningar framkommit vilket har föranlett oss att inrikta våra litteraturstudier på andra teoretiska områden.

För att hitta intressant och relevant litteratur inom de områden som vi har valt att behandla har handledarna, som dessutom har erfarenhet från olika områden, rådfrågats. Vi har även använt oss av Lunds Universitets databaser och då främst funnit lämplig och intressant litteratur på Ekonomihögskolans bibliotek.

## **2.5 Datainsamlingsmetod**

Eftersom valet av metod för insamling av data påverkar vilken information som finns med i rapporten och därmed också hur problemet besvaras, anser vi det viktigt att vi redogör för hur denna insamling har gått till. En uppdelning kan göras i primärdata och sekundärdata där det förstnämnda omfattar det vi själva har samlat in i form av fältarbete, medan det sistnämnda är information som redan finns tillgänglig i form av till exempel undersökningar.

### **2.5.1 Primärdata**

Vårt anskaffande av empirisk primärdata har i huvudsak skett genom besöksintervjuer, telefonintervjuer och kommunikation via e-mail. Vi ansåg dock att besöksintervjuer var att föredra då vi ville få en mer kvalitativ infallsvinkel på vårt arbete. Med hjälp av vår handledare på SAS, Ingvar Söderlund, kom vi vid våra besök på SAS i kontakt med berörd personal som kunde besvara våra frågor. Vi har främst talat med personer som innehar ledande befattningar inom avdelningen Corporate Purchasing.

Under arbetets gång har vi genomfört intervjuer med personer som besitter

kompetens inom området e-handel, inköpsfrågor, logistik etc. Vidare har vi besökt olika mässor och evenemang rörande e-procurement där vi fått möjlighet att ta del av olika intressanta föredrag och de senaste rönen inom ämnet.

I ett första steg har vi försökt utreda vilka skandinaviska marknadsplatsaktörer som kan vara lämpliga för SAS att anlita, för att sedan ta reda på mer om dessa företag. Intervjuerna med berörd personal på marknadsplatsföretagen har skett i diskussionsform med utgångspunkt i en del förberedda frågeställningar från författarnas sida. Genom att i förväg låta intervjuobjekten ta del av vår problemformulering, en kort beskrivning av oss själva samt vårt syfte med rapporten har vi redan från början styrt in diskussionen på för oss relevanta frågor. Detta har också medfört en möjlighet för de intervjuade att ta fram intressanta uppgifter samt relevant publicerat material. Den kvalitativa undersökningen som djupintervjuerna har inneburit, har dock kombinerats med ett kvantitativt angreppssätt. För att möjliggöra en jämförelse av de olika marknadsplatsaktörerna har vi strävat efter att svara på ett antal bedömningskriterier som varit gemensamma för samtliga marknadsplatser som vi har valt att undersöka. Detta kan liknas vid en enkätundersökning med begränsade svarsalternativ. Genom att använda såväl ett kvantitativt- som ett kvalitativt synsätt har vi undvikit de svagheter som det kan innebära om enbart en utav metoderna används. Våra intervjuer har på så sätt varit en förberedelsefas, där vi på bästa möjliga sätt har skapat förståelse för den kvantitativa undersökningen.<sup>15</sup> I tabell 2.1 finns en sammanställning av de utmärkande dragen för kvalitativ- respektive kvantitativ metod som vi anser ha varit betydelsefulla under vårt arbete.

<i>Kvantitativa metoder</i>	<i>Kvalitativa metoder</i>
1. Precision: författarna eftersträvar en maximalt god avspiegling av den kvantitativa variationen.	1. Följsamhet: författarna eftersträvar bästa möjliga återgivning av den kvalitativa variationen.
2. Systematisk och strukturerade observationer, till exempel enkät med fasta svarsalternativ.	2. Osystematiska och ostrukturerade observationer, till exempel djupintervju eller intervjumall utan fasta frågor eller svarsalternativ.
3. Ringa information om många undersökningsenheter; går på bredden.	3. Riklig information om få undersökningsenheter; går på djupet.
4. Beskrivning och förklaring.	4. Beskrivning och förståelse.

Tabell 2.1: Utmärkande drag för kvalitativ och kvantitativ metod<sup>16</sup>

Under arbetets gång har vi fått större förståelse för rapportens problemställning. Detta har inneburit att de första intervjuer som gjordes med representanter från marknadsplatser gav mindre relevant kunskap om dem, jämfört med vad de sista gjorde. För att detta problem inte skulle inverka på rapporten, har vi därför varit noggranna med att ha en fortsatt kontakt med våra intervjuobjekt efter det att vi har träffat dem, för att på

<sup>15</sup> Holme, I / Solvang, B, 2001, *Forskningsmetodik Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Lund Studentlitteratur, s 85-86.

<sup>16</sup> Ibid, s 78.

så sätt kunna återkomma för att få svar på frågor som uppkommit. Vi har även låtit dem läsa igenom den information som publicerats i rapporten om deras specifika företag för att säkerställa att informationen är tillförlitlig.

### **2.5.2 Sekundärdata**

För att finna publicerat material om marknadsplatser och e-procurement har sökning främst skett via databaser såsom Ebsco och Helecon. Det som har skrivits om marknadsplatser består till största del av artiklar och mindre referat.

Insamlingen av sekundärdata till vår empiriska del har dels bestått av sökningar på Internet samt att vi har tagit del av diverse tidningsartiklar samt företagsspecifikt material.

## **2.6 Kritik av datainsamling**

Då e-procurement är ett relativt nytt ämnesområde och då marknaden ständigt utvecklas och förändras blir den information som finns att tillgå i form av artiklar inaktuell på mycket kort tid. Många artiklar färgas dessutom starkt av författarnas subjektiva åsikter. För att undvika att vårt arbete påverkades i alltför hög grad tog vi del av ett stort antal artiklar och fick då möjlighet att ställa olika källor mot varandra. Många artiklar ger en onyanserat positiv bild till vilken vi har försökt förhålla oss kritiska för att säkerställa uppsatsens validitet. Detsamma gäller också den del utav det publicerade material vi har tagit del av som varit företagsspecifikt.

Vi ansåg det även vara viktigt med ett kritiskt förhållningssätt till de intervjuer vi genomförde och då i synnerhet vid intervjuer med representanter från olika marknadsplatser, vilka gärna talade sig varma för just sin affärslösning. För att möjliggöra ett kritiskt förhållningssätt från vår sida läste vi före intervjuerna noga in oss på ämnet så att vi var förberedda på att bemöta information och ställa motfrågor. Vidare konsulterade och intervjuade vi också andra kunniga inom området e-procurement som kunde förväntas inta en mindre subjektiv hållning.

## **2.7 Källor för marknadsplatsurvalet**

Vi har redan från start haft klara direktiv från SAS att de aktörer på B2B-marknaden som varit av intresse att studera är olika former av marknadsplatser. Eftersom intresset från SAS sida har handlat om inköp av indirekt material har vi kunnat avgränsa vår sökning av aktörer till så kallade horisontella marknadsplatser. För ytterligare förklaring av detta begrepp se avsnitt 4.2 Marknadsplatser. SAS har vidare begränsat undersökningen till att endast beröra aktörer på den skandinaviska marknaden.

Inledningsvis saknade vi någon tydligt utarbetad metod för att finna de marknadsplatsaktörer som finns på den skandinaviska marknaden. Anledningen till detta var att vi inte kunde finna en redan utarbetad metod som gav ett tillfredsställande resultat. Vi gjorde sökningar på Internet och lyckades på detta sätt lokalisera ett par stora aktörer

på den svenska marknaden. Genom att ta del av artiklar i olika branschtidskrifter fann vi ytterligare någon aktör. Vi tog kontakt med de aktörer som vi kände till och vid intervjuer med dessa företag ställde vi bland annat frågor om deras konkurrens-situation och vilka ytterligare marknadsplatser de kände till. Ett antal uppsatser om elektronisk handel mellan företag har skrivits av studenter vid olika högskolor och vi har kontrollerat att dessa inte innehåller några relevanta aktörer som inte finns representerade i vårt arbete. Vidare har vi frågat konsulter som är verksamma inom e-handel och våra handledare, både på skolan och på SAS, för att höra om de kände till några ytterligare alternativ. För att finna fler aktörer på den danska respektive norska marknaden har vi också kontaktat SAS inköpschefer i dessa båda länder.

För att slutligen säkerställa att inga aktörer missats tog vi kontakt med de olika exportråden i Skandinavien. Likaså kontaktade vi inköpsorganisationerna Silf och Dilf. Exportråden och inköpsorganisationerna bekräftade våra tidigare uppgifter och i några fall fick vi även tips om ytterligare aktörer vilka dock inte visade sig vara relevanta för vårt ändamål.

## **2.8 Gruppens sammansättning**

Enligt Knut Halvorsen påverkar författarnas värderingar delar av forskningsprocessen. Gruppmedlemmarnas bakgrund påverkar i hög grad synen på områdets problematik.<sup>17</sup> Sammansättningen av gruppen med två ekonomer samt en teknolog ansåg vi skulle påverka arbetet positivt samt förhoppningsvis ge ett bredare perspektiv jämfört med traditionella examensarbeten. Likaså ansåg vi att vårt starka intresse för området e-handel skulle komma att påverka arbetet i en positiv riktning.

---

<sup>17</sup> Halvorsen, K, 1992, *Samhällsvetenskaplig metod*, Lund Studentlitteratur, s 13-16.

### 3 Centrala inköpsfrågor

I detta kapitel behandlas frågor inom inköp som kan betecknas som centrala. Inledningsvis behandlas vilka för- och nackdelar det finns med att använda en eller många leverantörer av en produkt, vilket åtföljs av Kraljics "Product Purchasing Portfolio" där produkter delas in i olika kategorier. Detta för att varje produktkategori har behov av en differentierad inköpsstrategi. Avslutningsvis kommer fokus ligga på de områden där det finns störst potential för effektivisering vid inköp av indirekt material. Kapitlet kommer ligga till grund för vår diskussion i kapitel 5, rörande vilka inköpsverktyg som effektiviserar inköp inom olika produktkategorier.

#### 3.1 Antal leverantörer

Det köpande företaget måste ofta välja om de ska använda sig av endast en leverantör, eller om de ska använda ett antal leverantörer för samma produkt. I varje enskilt inköpsfall finns det många variabler som måste beaktas och därför finns det ingen regel som talar om när den ena eller den andra strategin ska väljas<sup>18</sup>.

Då flera leverantörer används för samma inköpsbehov, så kallad *multiple sourcing*, finns det en del fördelar, förutsatt att affärsverksamheten är tillräckligt stor för att leverantörerna ska vara intresserade<sup>19</sup>. Först och främst innebär flera leverantörer en reduktion av de osäkerheter som exempelvis ett alltför stort beroende av en viss leverantör medför, till exempel osäkerhet i materialförsörjningen<sup>20</sup>. Vidare innebär *multiple sourcing* att det är lättare att jämföra deras prestation, vilket i sin tur främjar en ökad konkurrens mellan leverantörerna<sup>21</sup>. De för- och nackdelar som *multiple sourcing* innebär sammanfattas i tabell 3.1.

<i>Fördelar med multiple sourcing</i>
1. Minskad försörjningsrisk, tack vare ett mindre beroende till en leverantör.
2. Ökad konkurrens mellan leverantörerna.
3. Lättare att jämföra leverantörernas prestation samt att vara uppmärksam på de teknologiska framsteg som sker i en viss bransch.
<i>Nackdelar med multiple sourcing</i>
1. Minskade skalfördelar, på grund av mindre inköpsvolym hos varje enskild leverantör.
2. Ökade administrativa kostnader.
3. Ökad osäkerhet för leverantörerna, och därmed svårare för dem att planera.
4. Försämrade kommunikation med leverantörerna.

Tabell 3.1: För- och nackdelar med *multiple sourcing*<sup>22</sup>

<sup>18</sup> Saunders, M., 1997, *Strategic Purchasing and Supply Chain Management*, Pitman Publishing, s 271.

<sup>19</sup> Fearon, H, 1992, *The Purchasing handbook editors in chief*, Mc Graw-Hill, s 162.

<sup>20</sup> Gadde / Håkansson, 1998, *Professionellt inköp*, Studentlitteratur, s 61-66.

<sup>21</sup> Fearon, H, 1992, *The Purchasing handbook editors in chief*, Mc Graw-Hill, s 162.

<sup>22</sup> Saunders, M., 1997, *Strategic Purchasing and Supply Chain Management*, Pitman Publishing, s 270.

Det finns även fördelar för det köpande företaget i att enbart använda en leverantör för att fylla ett inköpsbehov, så kallad *single sourcing*. Det köpande företaget reducerar en del av den komplexitet som det innebär att ha flera leverantörer. För varje leverantör uppstår en relationskostnad<sup>23</sup>. Kostnaden består bland annat i upprättandet av avtal, förhandlingar, registerföring, kontrollrutiner etc. Detta har lett till att det under senare år varit en trend att försöka minska antalet leverantörer. Ju färre leverantörer ett företag har desto färre kontakter kommer att krävas. Den ensamma leverantören som bibehålls kommer också se det köpande företaget som mer värdefullt<sup>24</sup>, vilket kan leda till en bättre kommunikation, som på sikt kan leda till ett bättre samarbete<sup>25</sup>. Gadde och Håkansson menar till exempel att en effektivare logistik kan erhållas, vilket i sin tur leder till en ökad trygghet i försörjningen<sup>26</sup>. Inköpskoncentrationen till färre leverantörer kan dessutom leda till ett bättre förhandlingsläge tack vare de skalfördelar som kan uppnås i form av att leveranskostnader sänks och produktvariationerna minskas<sup>27</sup>. De för- och nackdelar som single sourcing innebär sammanfattas i tabell 3.2.

<b>Fördelar med single sourcing</b>
1. Lägre kostnad och pris, tack vare skalfördelar.
2. Förbättrad kommunikation.
3. Reducerad produktvariation.
4. Lättare för leverantören att planera, vilket bland annat kan leda till bättre logistik.
<b>Nackdelar med single sourcing</b>
1. Minskad försörjningssäkerhet – ”alla ägg i en korg”.
2. Reducering av leverantörskonkurrensen.

Tabell 3.2 För- och nackdelar med single sourcing<sup>28</sup>

Enligt Gadde och Håkansson bör single sourcing användas då de indirekta kostnaderna står för en stor del av den totala kostnaden. Indirekta kostnader karaktäriseras i detta fall av exempelvis administration, kapitalbindning, transporter etc. Figur 3.1 illustrerar förhållandet mellan single och multiple sourcing.

<sup>23</sup> Ford, D., 1998, *Managing Business Relationships*, Chichester Wiley cop., s 141.

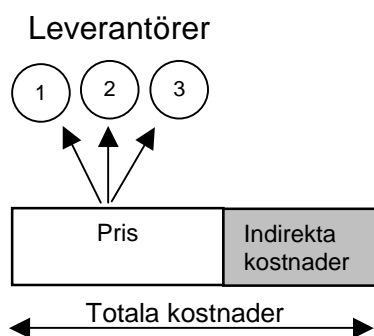
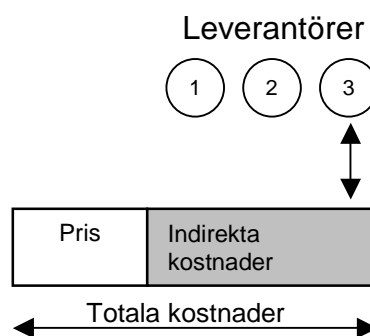
<sup>24</sup> Ibid.

<sup>25</sup> Saunders, M., 1997, *Strategic Purchasing and Supply Chain Management*, Pitman Publishing, s270.

<sup>26</sup> Gadde / Håkansson, 1998, *Professionellt inköp*, Studentlitteratur, s 61-66.

<sup>27</sup> Fearon, H. E, 1992, *The Purchasing handbook editors in chief*, New York Mc Graw-Hill, s 162.

<sup>28</sup> Saunders, M., 1997, *Strategic Purchasing and Supply Chain Management*, Pitman Publishing, s 270-271.

**Strategi 1. Låga priser****Strategi 2. Låga kostnader**Figur 3.1: Val av antal leverantörer<sup>29</sup>

*Strategi 1* innebär att priset ska pressas genom att leverantörerna spelas ut mot varandra. Vid denna strategi är förhållandet till leverantörerna oftast ytligt.<sup>30</sup>

*Strategi 2* inriktar sig istället på att minska de indirekta kostnaderna då dessa utgör den största delen av den totala kostnaden. Dessa kostnader går inte att sänka genom ett ytligt samarbete med många leverantörer. Strategin går istället ut på att skapa ett fördjupat och mer långsiktigt samarbete med en leverantör. Samarbetet handlar om att utveckla system och rutiner för beställningar, leveranser, fakturering etc.<sup>31</sup>

Båda dessa ansatser har sina för- och nackdelar, varför urvalet måste ske med stor omsorg. Produkternas egenskaper måste därför analyseras för att kunna fastställa deras kostnadsstruktur varefter val av strategi kan göras.<sup>32</sup>

**3.2 Produktklassificering**

Tidigare har det påståtts att det bästa sättet att uppnå effektivitet i inköpsprocessen är att välja rätt leverantör. Detta sätt att tänka har dock kompletterats med ett mer alternativt sätt, där bästa sättet att uppnå effektivitet är att arbeta på rätt sätt med leverantörerna.<sup>33</sup> Det är därför viktigt att klassificera de olika produkter som ett företag köper in eftersom olika produkter kräver olika inköpsstrategier. Grundtanken är att eftersom olika leverantörer representerar olika intressen för ett företag så måste differentierade strategier användas för att bemöta leverantörsmarknaderna. Komplexiteten i produkten är i hög grad avgörande för styrning och kontroll av verksamheten och därmed också avgörande för vilken strategi som ska användas.

<sup>29</sup> Gadde / Håkansson, 1998, *Professionellt inköp*, Studentlitteratur, s 63.

<sup>30</sup> Ibid, s 46.

<sup>31</sup> Ibid, s 46.

<sup>32</sup> Ibid.

<sup>33</sup> Ibid, s 50.

Planering för en relativt standardiserad produkt kräver avsevärt mindre resursanspråk än en komplex vara. Det finns därför ingen anledning att ha en nära relation med alla leverantörer.<sup>34</sup>

En modell som kan användas vid denna typ av produktklassificering är Kraljics ”The purchasing product portfolio technique”<sup>35</sup>. Modellen tar hänsyn till två variabler, inköpets betydelse för företaget samt den leveransrisk som köpet innebär. Dessa kriterier leder till de fyra produktgrupperna; hävstångs-, strategiska-, rutin- och flaskhalsprodukter. Nedan följer en mer ingående beskrivning av modellens olika delar.

*Inköpets betydelse för företaget* - den vinst som den införskaffade produkten ger upphov till. Detta kan mätas i termer av produktens kostnad, den volym företaget köper av den aktuella produkten samt hur stor del produktens kostnad utgör av den totala omsättningen.

*Försörjningsrisken* – tillgängligheten av produkten, antalet leverantörer som kan erbjuda den aktuella produkten samt möjligheterna till ersättning av annan produkt.

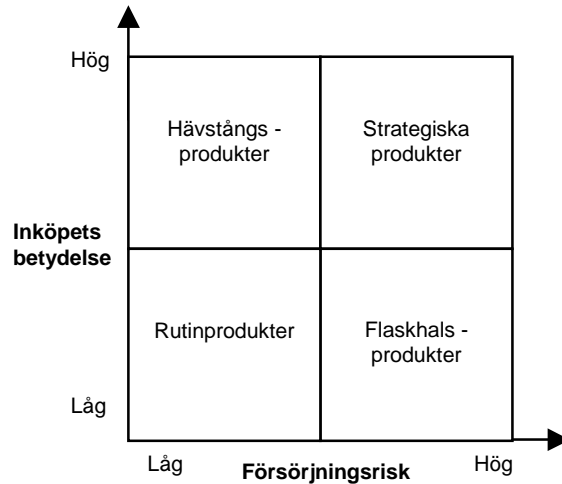
---

<sup>34</sup> Gadde / Håkansson, 1998, *Professionellt inköp*, Studentlitteratur, s 51.

<sup>35</sup> van Weele, A, 2000, *Purchasing and Supply Chain Management*, London Business Press, s 145-149.



Kombinationen av dessa variabler leder till en matris med fyra fält, som var och ett representerar en typ av produkt, se figur 3.2.



Figur 3.2 Purchasing product portfolio<sup>36</sup>

*Strategiska produkter* erhålls ofta från en leverantör med vilken det finns ett nära samarbete. Det finns ingen leveransgaranti för dessa produkter, men kostnaderna för att byta leverantör är vanligtvis mycket höga varför det är mycket viktigt att välja rätt leverantör redan från början. Produkterna representerar ett stort värde hos slutprodukten och förändringar i leverantörsstrukturen måste därför följas mycket noggrant. För att kunna förhandla fram lägre priser är det lämpligt att samla stora volymer inom företaget genom centraliserade inköp och för att säkerställa försörjningen kan partnerskap med en eller ett fåtal leverantörer vara ett lämpligt alternativ. Ett nära samarbete kan också användas för att säkra produktkvaliteten samt eventuellt dra fördel av gemensam produktutveckling. Exempel på produkter är motorer och växellådor för bilindustrin.<sup>37</sup>

*Flaskhalsprodukter* representerar ett relativt lågt värde hos den slutliga produkten och därmed även ett lågt inflytande på ett företags vinst, men leveransrisken för dessa produkter är hög. Företag måste därför sträva efter att säkerställa sin försörjning av de produkter som ingår i denna kategori samt försöka finna nya alternativ. Leverantörerna besitter den största makten i denna produktkategori och har därmed ofta möjlighet att ta ut ett högre pris. För att bestämma vilka flaskhalsprodukter som är viktigast för företaget bör en riskanalys genomföras. Vidare är det viktigt att

<sup>36</sup> van Weele, A, 2000, *Purchasing and Supply Chain Management*, London Business Press, s 148-149.

<sup>37</sup> Ibid.

företagen genomför någon form av eventualitetsplanering för vad som ska göras om försörjningen av någon produkt uteblir. Exempel på produkter i denna kategori är olika reservdelar eller katalysatorer i kemiindustrin.<sup>38</sup>

*Hävstångsprodukter* har en hög inverkan på företagets vinst, främst eftersom de köps in i stora volymer och står för en stor andel av slutproduktens kostnad. En liten förändring i produkternas prisbild kan därmed medföra stor inverkan på slutproduktens pris. Hävstångsprodukter kan dock köpas från flera leverantörer samt att substitut för produkten kan finnas, vilket erbjuder möjlighet till spot sourcing. Generellt sett är centralt förhandlade ramavtal lämpliga för dessa produkter, där avrop sker av användarna efterhand som behov uppstår. Förändringar i utbud och efterfrågan samt priser måste bevakas noga för att framtida kostnader ska kunna beräknas. Utifrån denna information kan en inköpsstrategi utarbetas och den bör ta hänsyn till val av leverantör och vilken tidsperiod ramavtal ska gälla.<sup>39</sup> Exempel på hävstångsprodukter är stål- och aluminiumprofiler samt råmaterial.

*Rutinprodukter* har väldigt liten affärsmässig komplexitet. De står för ett litet värde hos slutprodukten och det finns många leverantörer på marknaden som kan erbjuda dem. Ett stort problem med produkterna är dock att det ofta kostar mer att administrera dem än vad de är värda. Denna administrativa problematik beror på att det ofta är ett stort antal olika produkter. Trots att denna produktgrupp står för en liten del av omsättningen, cirka 20 procent, så tar de upp cirka 80 procent av inköpsavdelningens resurser. Inköpsstrategin för rutinprodukter bör därmed främst syfta till att minska de administrativa kostnaderna samt underlätta produkternas logistik. För att göra detta kan produktsortimentet standardiseras så mycket som möjligt, antalet leverantörer reduceras, flera produkter köpas av samma leverantör, antalet fakturor minimeras samt att avropen kan delegeras till de användande avdelningarna.<sup>40</sup>

---

<sup>38</sup> van Weele, A, 2000, *Purchasing and Supply Chain Management*, London Business Press, s 148-149.

<sup>39</sup> Ibid.

<sup>40</sup> Ibid.

För att tydliggöra de olika inköpsstrategier som är lämpliga för respektive produktkategori presenterar vi i figuren 3.3 en sammanställning av dessa. I figuren framgår också vilka aktiviteter som karaktäriserar strategierna samt på vilken nivå i företagen som inköpsbesluten bör fattas.

Strategies	Partnership	Competitive bidding	Secure supply	Systems contracting
<b>Characteristics</b>				
<b>Objective</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Create mutual commitment in long-term relationship</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtain "best deal" for short term</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• secure short- and long-term supply</li> <li>• reduce supply risk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• reduce logistic complexity</li> <li>• improve operational efficiency</li> <li>• reduce number of suppliers</li> </ul>
<b>Suitable for</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strategic products</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• leverage products</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bottleneck products</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• routine products</li> </ul>
<b>Activities</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• accurate forecast of future requirements</li> <li>• supply-risk analysis</li> <li>• careful supplier selection</li> <li>• "should cost" analysis</li> <li>• "rolling materials schedules</li> <li>• effective change-order procedure</li> <li>• vendor rating</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• improve product/market knowledge</li> <li>• search for alternative products/suppliers</li> <li>• reallocate purchasing volumes over suppliers</li> <li>• optimize order quantities</li> <li>• "target-pricing"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• accurate forecast of future requirements</li> <li>• supply-risk analysis</li> <li>• determine ranking in supplier's client list</li> <li>• develop preventative measures (buffer stock, consigned stock, transportation)</li> <li>• search for alternative products/suppliers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• subcontract per product group/product family</li> <li>• standardise product assortment</li> <li>• design effective internal order delivery and invoicing procedures</li> <li>• delegate order handling to internal user</li> </ul>
<b>Decision level</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• board level cross-functional approach</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• board level purchasing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• purchasing cross-functional approach</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• purchasing cross-functional approach</li> </ul>

Figur 3.3: Strategi beroende på produktkategori<sup>41</sup>

### 3.3 Indirekt material

I det här avsnittet vill vi tydliggöra vad vi egentligen menar med indirekt material. Indirekt material är de förnödenheter eller tjänster som inte är branschspecifika, utan

<sup>41</sup> van Weele, A, 2000, *Purchasing and Supply Chain Management*, London Business Press, s 152.

kan användas av alla typer av verksamheter. Dessa artiklar är dessutom inte del av den färdigförädlade produkten.<sup>42</sup>

*Förnödenheter* är en varugrupp som ofta karaktäriseras av ett mycket stort antal olika artiklar, 10.000 till 15.000 olika typer är inte ovanligt. Det stora antalet artiklar leder dessutom till många olika leverantörer.<sup>43</sup> En vanlig och ofta förekommande benämning för denna typ av artiklar är MRO, där förkortningen står för maintenance, repair och operating materials<sup>44</sup>. Handverktyg, rengöringsmedel och kontorsmaterial är exempel på produkter inom denna grupp<sup>45</sup>.

*Tjänster* är en väldigt heterogen produktgrupp som bland annat innefattar transport-, försäkrings-, konsult-, och städtjänster.

Förnödenheterna och tjänsterna som behandlats ovan kan liknas vid vad som tidigare nämnts i beskrivningen av rutinprodukter, varför vi fortsättningsvis kommer att använda begreppet indirekt material synonymt med begreppet rutinprodukter. Inköp av indirekt material utgör ofta en betydande andel av ett företags totala inköp. Hos ett tjänsteföretag kan denna andel uppgå till 60 procent och motsvarande siffra för ett tillverkande företag uppgår till mellan 30 och 45 procent av det totala inköpsvärdet.<sup>46</sup>

Vid inköp av indirekt material är det ofta tal om ett stort antal avrop av relativt små kvantiteter. Indirekt material svarar för ett stort antal artiklar och sysselsätter i regel väldigt många olika leverantörer. På grund av denna problematik är huvudfrågan snarare att finna effektiva rutiner för inköphanterandet än att optimera varje enskilt beslut.<sup>47</sup> Trots dessa problem har många företag försummat att utveckla inköp av denna varugrupp och har som en konsekvens fått onödig administrativ belastning<sup>48</sup>.

### 3.4 Inköpsprocessen

Inköpsprocessen beskriver de steg som måste verkställas från det att ett behov uppstår till dess att produkterna anlänt och godkänts. De första stegen i processen räknas som de mest kritiska och de har stor betydelse för slutresultatet<sup>49</sup>. Inköpsprocessen kan se olika ut beroende på företag samt vad det är för produkt som ska köpas. Nedan följer en förenklad beskrivning av hur inköpsprocessen kan se ut, processen illustreras även av figur 3.4.

---

<sup>42</sup> Fearon, H, 1992, *The Purchasing handbook editors in chief*, New York Mc Graw-Hill, s 650.

<sup>43</sup> van Weele, A, 2000, *Purchasing and Supply Chain Management*, London Business Press, s 84.

<sup>44</sup> Ibid.

<sup>45</sup> Gadde / Håkansson, 1998, *Professionellt inköp*, Studentlitteratur, s 22.

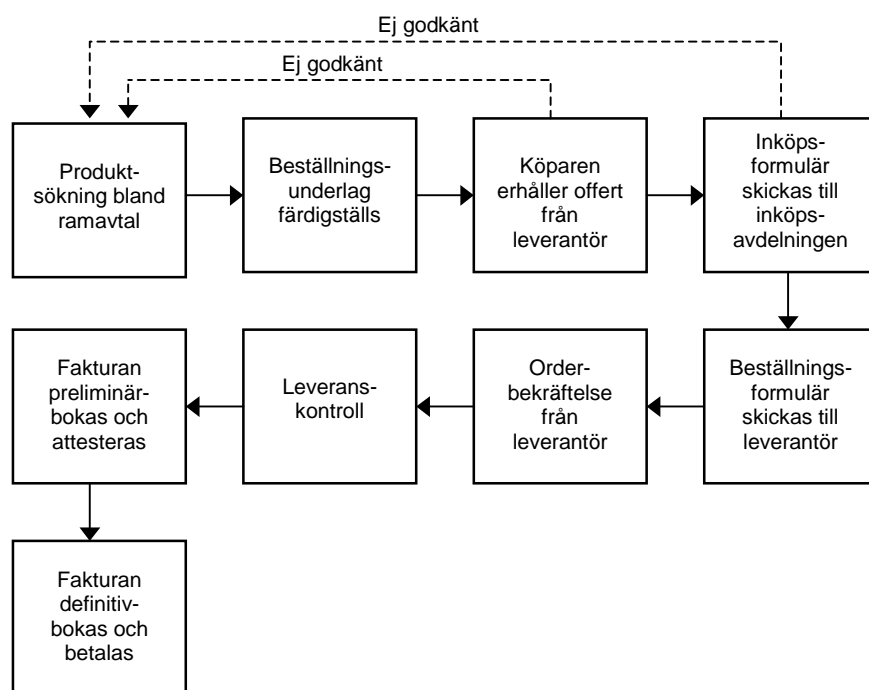
<sup>46</sup> Aberdeen Group Inc., 1999, *The Network Effect: Extending the Benefits of Internet Procurement* (white paper).

<sup>47</sup> Gadde / Håkansson, 1998, *Professionellt inköp*, Studentlitteratur, s 22.

<sup>48</sup> Ibid.

<sup>49</sup> Persson, G./Virum,H. , 1998, *Logistik för konkurrenskraft*, Malmö Liber Ekonomi, s 202.

1. Beställaren söker efter den efterfrågade produkten i företagets befintliga ramavtal. Detta är dock inte alltid fallet, utan många gånger sker inköp från leverantörer där ramavtal saknas.
2. En beställning utförs och beställningsunderlaget skickas vidare till ekonomiavdelningen, som kontrollerar att leverantören finns i ERP-systemet. Om det inte finns information om leverantören, läggs uppgifterna in i ERP-systemet.
3. Därefter skickas en leveransförfrågan till leverantören, som antingen bekräftar eller avvisar förfrågan. I en del fall bekräftar leverantören ordern, men med vissa tillägg, som exempelvis ny leveranstid, ändrad kvantitet etc. Köparen får därefter ta ställning till om beställning ska ske eller ej.
4. Då offerten stämmer överrens med köparens krav skickas ett inköpsformulär till inköpsavdelningen för godkännande. I vissa fall godkänds köpet inte på grund av olika felaktigheter, som exempelvis att beställningen inte skett utifrån ett ramavtal. Inköpsavdelningen har dock svårt att kontrollera om ramavtal finns eller ej för alla köp som görs, vilket resulterar i att en stor del produkter köps utanför ramavtal.
5. I de fall köpet går igenom skrivs ett orderformulär, varefter ett beställningsformulär utformas och skickas till leverantören.
6. Då leverantören mottagit orderformuläret skickas en orderbekräftelse.
7. När varorna mottags, kontrolleras de med avseende på om det är rätt produkter, rätt kvantitet och att de inte har några skador. Därefter kontrolleras att inköpsordern, följesedeln och fakturan stämmer överens.
8. Fakturan preliminärbokas i ERP-systemet, innan den skickas med internpost till berörd person för attestering.
9. Då fakturan är attesterad definitivbokas den i ERP-systemet, för att slutligen betalas.



Figur 3.4: Inköpsprocessen för indirekt material.

### 3.5 Transaktionskostnader

När ett inköp ska göras, oavsett om det handlar om en avancerad upphandling eller inköp av icke strategiska produkter, krävs att vissa steg tas för att affären ska möjliggöras. Dessa extra handlingar leder naturligtvis till kostnader, så kallade transaktionskostnader. Ronald Coase definierar transaktionskostnader som sök-, informations-, förhandlings-, besluts-, leverans- och juridiska kostnader. Helt enkelt vad kostnaden blir för en vara, utöver de direkta produktionskostnaderna. Förekomsten av dessa kostnader får till följd att de som vill bedriva handel alltid kommer utnyttja medel som minskar transaktionskostnaderna, när förlusten av att använda dessa medel är mindre än de kostnader de sparar<sup>50</sup>. I många fall görs en klar distinktion mellan produktions- respektive transaktionskostnaden, men ofta ses emellertid inte sambandet mellan dessa. För att erhålla en optimal viktning mellan transaktions- respektive produktionskostnaden krävs att kritisk massa i efterfrågan uppnås vilket kan leda till skalfördelar. Genom samordning köpare emellan skapas stora skalfördelar vilket i sin tur påverkar köpets transaktionskostnader.<sup>51</sup>

<sup>50</sup> Coase, R., 1992, *Företaget, marknaden och lagarna*, Stockholm Ratio, s 15.

<sup>51</sup> Knutsson, H., 2000, *Process-Based Transaction Cost Analysis*, Lund Business Press, s 47-48.

### 3.5.1 Administrativa kostnader

För att finna de stora kostnadsbärarna i ett företag påtalar Gadde och Håkansson betydelsen av att närmare studera de administrativa kostnaderna i samband med en affärstransaktion. Vid varje köp föreligger dels en inköpsorder dels en fakturahantering.<sup>52</sup> Inom många företag rör sig cirka 80 procent av alla inköp av varor för mindre än 5000 kronor. Enligt undersökningar gjorda av AT Kearney, AMR och McKinsey beräknas kostnaden för ett köp ligga inom spannet 500 till 1000 kronor<sup>53</sup>. På grund av kostnadsfaktorn medför detta förhållande att administrationen av inköpet i många fall kostar mer än själva varan.<sup>54</sup>

### 3.5.2 Kommunikationskostnader

En stor del av kostnaderna vid inköp av indirekt material utgörs av kommunikationsarbetet mellan det köpande företaget och leverantören. I en studie av Håkansson & Wootz framgick att kommunikationsaktiviteter upptog närmare två tredjedelar av inköparens totala arbetstid och att cirka 20 procent av den totala arbetstiden gick åt till att kommunicera med leverantörer<sup>55</sup>. Detta rör sig dock inte enbart om leverantörer av indirekt material, men en stor del kan sannolikt räknas in bland dessa. Detta eftersom inköp av indirekt material karaktäriseras av ett mycket stort informationsutbyte, framförallt i avseende på beställningar och betalningar. Exempel på detta är information om tider, volymer, leveranssätt, formella regler och rutiner etc.<sup>56</sup>

## 3.6 Vilda köp

En förhållandevis stor andel av många företags omsättning utgör kostnader för förbrukningsvaror. Trots detta är dessa produkter ofta lågt prioriterade inom inköpsorganisationen, varför kontroll och uppföljning är tämligen bristfällig. Denna bristfällighet för med sig negativa kosekvenser av att ramavtal i stor omfattning inte följs. Köp utanför gällande ramavtal kan benämnas ”Maverick buying”, vilket närmast kan översättas med vilda köp.<sup>57</sup> Ytterligare en vanlig orsak till att köp görs utanför befintliga ramavtal är bristande kommunikation. Många gånger förs inte information om nya ramavtal ut i organisationen vilket för med sig att personal handlar utanför ramavtal utan att själva vara medvetna om det.<sup>58</sup> En betydande andel av inköpen av förbrukningsvaror sker utanför gällande ramavtal, i vissa fall upp till 50 procent. Det kan också finnas ett relativt stort mörkertal ifråga om dessa köp, då

---

<sup>52</sup> Gadde / Håkansson, 1998, *Professionellt inköp*, Studentlitteratur, s 74-75.

<sup>53</sup> [www.buyone.se](http://www.buyone.se), 2001-03-18.

<sup>54</sup> Aberdeen Group Inc., 1999, *The Network Effect: Extending the Benefits of Internet Procurement* (white paper)

<sup>55</sup> Gadde / Håkansson, 1998, *Professionellt inköp*, Studentlitteratur, s 142.

<sup>56</sup> Ibid, s 143.

<sup>57</sup> Aberdeen Group Inc., 1999, *The Network Effect: Extending the Benefits of Internet Procurement* (white paper)

<sup>58</sup> White, D / Diné, M, affärsutvecklare/affärskonsult, acando, 2001-02-15 (besöksintervju)

de i många fall hänförs till fel kostnadsställe, vilket kan medföra att de sedan inte tas upp i företagets statistik.<sup>59</sup>

---

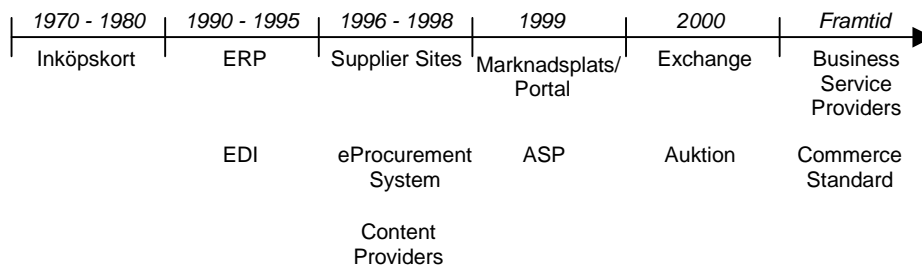
<sup>59</sup> White, D / Diné, M, affärsutvecklare/affärskonsult, acando, 2001-02-15 (besöksintervju)



## 4 Verktyg för elektronisk handel mellan företag

Det har talats mycket om den elektroniska B2B-marknaden de senaste åren och en mängd nya företag har bildats, men hur ser då denna marknad ut? För att säkerställa en lyckad satsning på e-procurement är det viktigt att känna till marknaden och vilka verktyg ett företag kan använda sig av. Utvecklingen på området går emellertid fort framåt och i många artiklar finns det motsägelsefulla påståenden. För att försöka ge klarhet åt begreppsapparaten avser vi presentera en liten historisk tillbakablick och samtidigt beskriva de olika verktyg som utvecklats för att förändra och förbättra inköpen över tiden.

### 4.1 Inköpsverktyg



Figur 4.1: Elektroniska inköpsverktyg<sup>60</sup>

#### EDI

Förkortningen EDI står för Electronic Data Interchange och kan definieras som elektronisk meddelandeväxling av strukturerad information, direkt mellan datorsystem, enligt ett standardiserat format<sup>61</sup>. EDI är alltså en direktkoppling mellan två organisationer som leder till säkra transaktioner men endast mellan två parter. Lösningen har använts som ett första verktyg för en förbättrad Supply Chain Management, men har betraktats som mycket dyr. Som exempel på företag som använder sig av EDI kan bland annat nämnas Telia och VM-data<sup>62</sup>.

#### Supplier Sites

Under senare delen av 90-talet började så kallade supplier sites framträda på marknaden. Det är frågan om leverantörer och distributörer som marknadsför och säljer sina produkter och tjänster över Internet på företagets egen websida. Detta möjliggör en skräddarsydd lösning för företagets sortiment och alltså en B2B-handel på leverantörens villkor. Allt fler leverantörer använder sig av detta verktyg och en utav de mer sofistikerade svenska sajterna utgörs av Lyreco.<sup>63</sup>

<sup>60</sup> Lundgren, R, 2001, Proceedo, (PPT-presentation)

<sup>61</sup> Fredholm, P., 1999, *Elektroniska affärer*, Lund Studentlitteratur, s. 242.

<sup>62</sup> Lundgren, R, 2001, Proceedo, (PPT-presentation)

<sup>63</sup> Ibid.

### *E-procurementmjukvara*

Ungefär samtidigt som leverantörssajterna uppkom också e-procurementmjukvara. Detta är ett användarvänligt webbaserat rekvisitionsverktyg som anställda når via den köpande organisationens intranet. Systemet används främst för avrop enligt gällande ramavtal. Vid användning av e-procurementmjukvara får anställda tillgång till en utsedd grupp leverantörers kataloger genom ett enkelt klick på företagets intranet.<sup>64</sup> Om auktorisering av köpet krävs skickar systemet automatiskt dokument till den person som ska godkänna köpet. Vid integrering med ERP-systemet kan köp automatiskt registreras på rätt kostnadsställe, betalningar ske elektroniskt etc. Den här metoden underlättar för företagen att få statistik på hur mycket pengar som spenderas på vad. Vidare kan köp standardiseras i större utsträckning, bättre ramavtal förhandlas fram samt att vilda köp avsevärt försvåras.<sup>65</sup> Ariba Technologies och Commerce One är båda verksamma inom denna kategori av företag.

### *Content Providers*

Företag inom denna kategori arbetar med att fylla e-kataloger med innehåll. Detta innefattar bland annat upprepning av data och ett visst mått av kategorisering.<sup>66</sup>

### *Marknadsplatser*

En marknadsplats är per definition ett ställe där produkter eller tjänster byter ägare, alltså där handel utförs.<sup>67</sup> På en marknadsplats sammanlänkas många leverantörer med många köpare och information förs ut till fler aktörer på samma gång. Istället för att gå från punkt A till B och sedan vidare till C, D, E och så vidare förs den simultant ut till alla inblandade företag. På det här sättet förkortas ledtiden samtidigt som färre anställda tas i anspråk och risken för att information ska förvanskas minskas.<sup>68</sup> Främsta användningsområdet för en marknadsplats är för att förenkla det administrativa arbetet vilket leder till minskade transaktionskostnader samt att antalet vilda köp klart kan minskas<sup>69</sup>. En mer ingående beskrivning av marknadsplatser finns i avsnitt 4.2.

### *ASP-lösningar*

ASP står för *Application Service Providers* och företagen i denna kategori erbjuder hyrda applikationer över Internet. Det vill säga att istället för att köpa mjukvaran av programvaruförsäljaren och installera den så kan man upprätta sin egen unika funktion på en mjukvara som hyrs och delas med andra. Det kan till exempel jämföras med att använda en telefonsvarartjänst från Telia istället för att köpa en

---

<sup>64</sup> Lundgren, R, Inköpspecialist Procurement Services ,Procedo, 2001-01-12 (besöksintervju).

<sup>65</sup> Porter, A.M., *A purchasing manager's guide to the e-procurement galaxy*, Purchasing.com, September 2000, s. 74.

<sup>66</sup> Egdsal, Steen, Director, Vision2Buy, 2001-04-02 (besöksintervju)

<sup>67</sup> Aurell, J., konsult, Adcore, 2001-02-15 (e-mail)

<sup>68</sup> Porter, A.M., *A purchasing manager's guide to the e-procurement galaxy*, Purchasing.com, September 2000, s. 74.

<sup>69</sup> Lundgren, R, 2001, Procedo, (PPT-presentation)

telefonsvarare och ställa i sitt rum.<sup>70</sup> Genom att hyra in sin e-procurementmjukvara slipper företag göra stora investeringar, något som framförallt gör lösningen intressant för små och medelstora företag. Vidare slipper företagen arbeta med att underhålla och uppdatera systemen. För att använda verktyget krävs ingen speciell installation.<sup>71</sup> Företag som erbjuder ASP-lösningar är bland annat BuyOne och eMM.

### *Exchange*

En exchange kan definieras som en vidareutveckling av marknadsplatserna som matchar efterfrågan och utbud via realtids spotmarknader. De karaktäriseras av en ständigt pågående bestämning av marknadspriser samt att de främst används för standardiserade produkter som är enkla att beskriva<sup>72</sup>. Själva handeln sker ofta genom att en köpare eller en leverantör skickar in en förfrågan om att köpa eller sälja en produkt genom att fylla i en online-enkät. Denna förfrågan läggs därefter upp på en sajt eller skickas direkt till handelspartnerna via e-mail. Det finns tre typer av exchanges, så kallade "Request for Proposals" (RFP), "Request for Quotation" (RFQ) och "Request for Bid" (RFB). På en RFP lämnas en inbjudan till leverantörer att lämna ett bud på försörjning av produkter eller tjänster som är relativt svåra att beskriva. På en RFQ sker samma typ av handel, men med standardiserade produkter som stål eller tyg. En RFB bjuder istället in köpare att lämna bud på erbjudna produkter eller tjänster.<sup>73</sup>

### *Auktioner*

Auktionerna kan antingen drivas av utbud eller efterfrågan<sup>74</sup>. På en auktion kan till exempel en specifik produkt eller en viss kvantitet av produkter bjudas ut till försäljning varvid kunder kan placera bud under en begränsad tidsperiod. Detta är vad som brukar benämnas "Forward auction". På en "Reversed auction" är det istället köpare som listar de produkter de önskar köpa.<sup>75</sup>

### *Business Service Providers*

Företag inom denna kategori är tänkta att leverera värdeadderande tjänster över Internet, det vill säga någon av de tidigare beskrivna formerna av inköpssupport kombinerat med till exempel betalningstjänster, logistiktjänster eller förhandlings-support.

### *Commerce Standard*

Commerce Standard kan definieras som en universell användning av standardiserad teknisk- och kommersiell kommunikation mellan köpare och säljare. Detta sker i

---

<sup>70</sup> Aurell, J., konsult, Adcore, 2001-02-15 (e-mail)

<sup>71</sup> Porter, A.M., *A purchasing manager's guide to the e-procurement galaxy*, Purchasing.com, September 2000, s. 74.

<sup>72</sup> [www.emarketservices.com](http://www.emarketservices.com), 2001-02-12.

<sup>73</sup> Ibid, 2001-03-14.

<sup>74</sup> Lundgren, R, 2001, Proceedo, (PPT-presentation).

<sup>75</sup> [www.emarketservices.com](http://www.emarketservices.com), 2001-02-12.

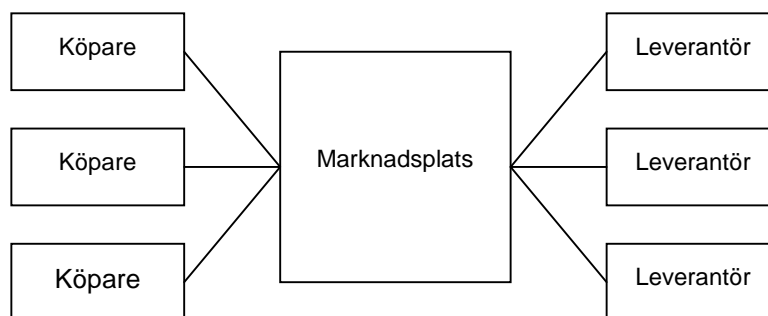
form av standardiserade former av meddelande för överföring av elektroniska dokument samt standardiserade definitioner av handelspartners, varor och tjänster etc.

#### *E-hub*

Ett begrepp som är ganska vanligt förekommande i olika artiklar är e-hub, vilket vi anser kan liknas vid en marknadsplats. En e-hub kan definieras som en elektronisk service som är lokaliserad utanför ett företag och som är skapad för att tillgodose mer än en part.<sup>76</sup> I denna definition inbegrips alltså ett flertal av de ovan nämnda verktygen, till exempel auktioner, exchanges och ASP.

## 4.2 Marknadsplatser

Enligt vår definition av marknadsplatser, det vill säga att många leverantörer sammanlänkas med många köpare, kan inte en privat lösning sägas vara en marknadsplats. Vid en privat buy-side är det nämligen bara ett företag som knyter många leverantörer till sig eller tvärt om för en privat sell-side<sup>77</sup>. En privat buy-side kan istället likställas med en direkt uppkoppling av leverantörer mot det köpande företagets e-procurementmjukvara. En privat sell-side är detsamma som en supplier site. I figur 4.2 ges en förenklad bild av en marknadsplats.



Figur 4.2: Åskadliggörandet av en marknadsplats

### 4.2.1 Buy-side, sell-side & neutrala marknadsplatser

Marknadsplatser kan därför delas in i de tre kategorierna; publika buy-side, publika sell-side samt neutrala aktörer.

På en publik buy-side marknadsplats går inköpsorganisationer från en eller flera olika företag samman för att uppnå skalfördelar och effektiva procurementkanaler. De köpande företagen driver gemensamt en marknadsplats, till vilken utvalda

---

<sup>76</sup> Aurell, J., 2001, Adcore, (PPT-presentation).

<sup>77</sup> Porter, A.M., *A purchasing manager's guide to the e-procurement galaxy*, Purchasing.com, September 2000, s 81.

leverantörer finns uppkopplade.<sup>78</sup> Förutom de företag som äger och är anslutna till marknadsplatsen, kan även andra köpande företag ansluta sig till denna typ av marknadsplats. Sammanfattningsvis kan nämnas, att då företagen som äger marknadsplatsen själva använder den för inköp och även att andra organisationer kan nyttja den, betecknar vi den som en publik buy-side.

Då ett antal säljande företag tillsammans driver en marknadsplats till vilken köpande företag finns anslutna är det istället fråga om en publik sell-side driven marknadsplats. Det kan till exempel vara en distributör som helt enkelt har automatiserat sitt redan etablerade nätverk av företag. Ett företag som säljer produkter med relaterade tjänster som till exempel logistik, design, finansiering etc kan också tänkas starta en sell-side driven marknadsplats.<sup>79</sup> Vid en publik sell-side sköts kataloghanteringen av leverantören vilket gör metoden lämplig för komplexa produkter samt produkter som skiljer sig mycket mellan olika leverantörer.<sup>80</sup> För en sell-side marknadsplats kan fördelarna vara att kostnaderna för att introducera nya kunder är låga, ett ökat kapacitetsutnyttjande samt analyser som underlättar för leverantörerna att sälja, marknadsföra samt prissätta sina produkter mer optimalt.<sup>81</sup>

En neutral marknadsplats ska drivas av en tredje part som är neutral såtillvida att den inte använder tjänsten egna inköp. Neutrala marknadsplatser är ofta nystartade företag. Konkurrensen har blivit väldigt hög och de låga inträdeskostnaderna gör att många företag kastar sig ut på marknaden utan tillräckliga kunskaper om och relationer till kunder och marknader.<sup>82</sup> För att förmånliga köp ska kunna göras på en neutral marknadsplats krävs att många företag är anslutna till marknadsplatsen<sup>83</sup>. Enligt en undersökning utförd av A.T. Kerney svarade i stort sett samtliga 100 tillfrågade marknadsplatsaktörer och experter att den avgörande framgångsfaktorn inom branschen är att uppnå den kritiska massan av anslutna företag.<sup>84</sup> Intressant beträffande neutrala marknadsplatser är att de, enligt en undersökning av eMarketer, har fått den största uppmärksamheten av pressen. Ändå står de privata buy-side och sell-side lösningarna för så mycket som 93 procent av transaktionerna. Många experter inom e-commerce anser dock att det endast är genom användandet av helt neutrala marknadsplatser som kostnaderna kan sänkas i den totala leverantörskedjan istället för att bara flyttas till ett annat företag i kedjan. Vidare kan marknadsplatser leda till en normalisering av data. Inköpare vill jämföra olika produkter och

---

<sup>78</sup> Ibid, s. 82.

<sup>79</sup> Porter, A.M., *A purchasing manager's guide to the e-procurement galaxy*, Purchasing.com, September 2000, s 82.

<sup>80</sup> Arthur D.Little, 2000, *Going for Buy-side or Marketplace Solutions?* (white paper)

<sup>81</sup> Porter, A.M., *A purchasing manager's guide to the e-procurement galaxy*, Purchasing.com, September 2000, s. 82.

<sup>82</sup> Wise, R. / Morrison, D., *Beyond the Exchange: The future of B2B*, Harvard Business Review, November-December 2000, s 89.

<sup>83</sup> Kaplan, S. / Sawhney, M., *E-hubs: The New B2B-Marketplaces*, Harvard Business Review, May-June 2000, s 102.

<sup>84</sup> A.T. Kerney, (2001) *Building the B2B Foundation*, (white paper).

leverantörer och söker på så sätt en allt större likriktning medan leverantörerna vill behålla sin differentiering.<sup>85</sup>

#### **4.2.2 Vertikala- och horisontella marknadsplatser**

En ytterligare klassificering av marknadsplatser kan göras i vertikala- respektive horisontella marknadsplatser.

En buy-side marknadsplats kan till exempel startas av flera företag som verkar i samma industri och då standardisera specifikationerna för att på så sätt underlätta för industrins leverantörer att delta i handeln via marknadsplatsen. En sådan marknadsplats där handel sker med varor i en specifik industri kan benämnas vertikal. Som exempel kan nämnas Covisint som är buy-side driven eller Steelscreen som är neutral.<sup>86</sup> Vertikala marknadsplatser automatiserar sourcing av tillverkningskomponenter och minskar på så sätt transaktionskostnaderna.

En marknadsplats kan också skötas av företag från olika industrier, men som kanske verkar i samma leverantörskedja och som på så sätt kan minska kedjans totala kostnader.<sup>87</sup> Detta är vad som betecknas som en horisontell marknadsplats och kan exemplifieras med GateTrade och IBX som båda är buy-side samt Ask-Smith och eMM som är neutrala. För de produkter som omsätts på de horisontella marknadsplatserna tenderar värdet att vara lågt medan kostnaderna för det administrativa arbetet är relativt högt. Detta medför att de stora vinsterna ligger i att effektivisera och automatisera inköpsprocessen.

---

<sup>85</sup> Porter, A.M., *A purchasing manager's guide to the e-procurement galaxy*, Purchasing.com, September 2000, s. 82.

<sup>86</sup> Lundgren, R, Inköpspecialist Procurement Services ,Procedo, 2001-01-12 (besöksintervju).

<sup>87</sup> Porter, A.M., *A purchasing manager's guide to the e-procurement galaxy*, Purchasing.com, September 2000, s. 82.

## 5 Val av affärsmodell

*Vi kommer i detta kapitel föra en diskussion med utgångspunkt från de teorier som presenterats i de föregående kapitlen. Först behandlas frågan om vilka elektroniska inköpsverktyg som vi anser vara lämpliga vid olika former av inköp med utgångspunkt från Kraljics "Purchasing Product Portfolio". Avslutningsvis kommer de för- och nackdelar som kan finnas med olika verktyg behandlas och då med tyngdpunkt på inköp av indirekt material.*

Kraljic anser att ett företag bör använda olika strategier för inköp av olika produkter. De allra flesta företag använder sig förmodligen redan av differentierade strategier beroende på produkt, speciellt med tanke på att inköp på senare tid intagit en alltmer central roll i företagen, men idag tillkommer också frågan vilken e-procurement-lösning som förenklar och förbättrar upphandlingen inom respektive kategori. Sammanfattningsvis kan sägas att beroende på produkt krävs olika inköpsstrategier och därmed också olika typer av elektronisk upphandling.<sup>88</sup>

### 5.1 Strategiska produkter

Vid inköp av strategiska produkter finns det i stort sett alltid bara en leverantör och till denna finns en mycket nära relation. Leverantör och kund arbetar ofta gemensamt för att uppnå kostnadsreduktioner, kvalitetsförbättringar etc. De senaste årens diskussioner om vikten av nära relationer med leverantörer och användandet av e-procurement anses ofta stå i ett motsatsförhållande. En god kvalitet, leveranser i rätt tid samt kundanpassning är för många företag mer betydelsefullt än ett lågt pris. Att ha leverantörerna på en armlängds avstånd talar emot den utveckling mot lean-production i vilken många företag har gjort stora investeringar. Vi anser att det i dagsläget inte finns någon e-handelslösning som underlättar inköp av strategiska produkter eftersom de är så pass beroende av ett nära samarbete och ingen e-handelslösning kan ersätta denna relation. Kommunikationen mellan de båda parterna kan dock förbättras tack vare de möjligheter Internet har skapat.

### 5.2 Flaskhalsprodukter

Leverantörerna besitter den största makten för produkter i denna kategori varför det kan vara lämpligt för den köpande parten att ansluta sig till någon form av inköps-allians för att utjämna maktbalansen, framförallt då det köpande företaget inte ensamt kan generera en tillräckligt stor inköpsvolym. Att utjämna maktbalansen kan dels vara av intresse för att säkerställa leverans, dels för att sänka priserna. Visserligen är inte priset på produkterna i denna kategori av avgörande betydelse för ett företags vinst, men genom att den största makten ligger hos leverantören finns det också möjlighet för dem att ta ut ett högre pris. Eftersom flaskhalsprodukter kännetecknas av en osäker försörjning kan det vara lämpligt att inte helt förlita sina inköp på en leverantör. E-handel kan användas för att finna alternativa leverantörer av en specifik

---

<sup>88</sup> Hines et al., 2000, *Value Stream Management*, Prentice Hall, s 198.

produkt till exempel genom att vara ansluten till en vertikal marknadsplats. Detta förutsätter dock en väl utarbetad katalog som möjliggör jämförelser mellan olika produkter. En katalog eller liknande som dessutom hanterar information om aktuella leveranstider för varje produkt skulle utgöra ytterligare en fördel, då sökning efter alternativa produkter eller leverantörer skulle kunna göras med större framförhållning.

### **5.3 Hävstångsprodukter**

För att uppnå lägre priser på dessa produkter som utgör en relativt stor del av kostnaden för slutprodukten, samtidigt som de finns att tillgå från flera leverantörer, kan det vara lämpligt att använda sig av många leverantörer och spela ut dem mot varandra för att på så sätt erhålla lägre priser. För e-procurement kan spotsourcing genom en så kallad "reversed auction" där köparen listar vad han/hon önskar köpa vara ett lämpligt alternativ. Genom budgivning kan priserna reduceras, eftersom substitut finns tillgängliga. Då det handlar om standardiserade produkter som är lätta att beskriva och kategorisera kan också handel via en exchange vara lämplig. Produkter kan där köpas i realtid till rådande marknadspriser och små prisnedgångar för hävstångsprodukter kan innebära stora kostnadsbesparingar.

### **5.4 Rutinprodukter**

För rutinprodukter, vilka ofta också går under benämningen indirekt material, kan framförallt ett minskat antal vilda köp, minskade transaktionskostnader samt en förbättrad kommunikation uppnås genom användning av e-procurement. För att skapa förståelse för var i inköpsprocessen besparingarna ligger avser vi här presentera de processförbättringar som möjliggörs av en elektronisk inköpsprocess.

#### **5.4.1 Administration**

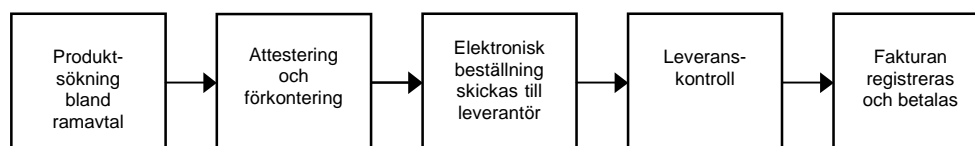
Tack vare stöd av modern informationsteknologi finns numera allt bättre möjligheter till effektiviserad affärskommunikation. Genom anammandet av e-procurement kan kommunikation mellan företagen ske direkt, vilket medför en avsevärd minskning och ibland eliminering av utskrivna affärsdokument. På så sätt kan kostnaderna för pappershantering minskas kraftigt.

Förseningsavgifter för fakturor som inte betalas i tid kan också visa sig bli en relativt stor kostnadspost. Att en faktura inte blir betald i tid kan många gånger bero på att personal köper utanför satta befogenhetsramar. Detta kan medföra att kontrollen av köpet tar lång tid, något som medför extra administrativa kostnader i sig, eller att företaget inte vill betala fakturan. Genom att e-handelssystemet har en funktion för attestering, där alla köp som görs utan befogenhet måste attesteras innan ordern sänds iväg, kan detta problem undvikas. Vidare kan elektronisk betalning tänkas minska antalet fakturor som försenas av misstag.



Nedan följer ett förenklat exempel av hur ett inköpsförfarande kan gå till, efter det att en e-procurementlösning anammats. Exemplet utgår från att ett ramavtal finns för den önskade produkten. Köpprocessen åskådliggörs i figur 5.1.

1. Beställaren söker bland de befintliga ramavtalen i företagets avtalsdatabas<sup>89</sup>. Avtalsdatabasen kan antingen finnas hos det beställande företaget, leverantören eller hos en tredjepart, som till exempel kan representeras av en marknadsplats. En profilhantering talar om från vilka avtal beställaren har rätt att göra avrop. Tack vare detta förfarande, kommer beställaren styras mot företagets aktuella ramavtal.<sup>90</sup>
2. Därefter sker en digital attestering av beställaren eller av den närmast behörige. Den behörige får automatiskt uppgift om attestering om beställaren inte har tillräcklig befogenhet.
3. Beställningen godkänds eller korrigeras och sänds därefter elektroniskt till leverantören. Då leverantören mottagit beställningen skickas en orderbekräftelse. För att möjliggöra en automatisering sker även en förkontering<sup>91</sup>.
4. När varorna levererats kontrollerar godsmottagningen att beställningen, den elektroniska fakturan och följesedeln överensstämmer. Därmed kontrolleras köpet mot tre kontrollpunkter.<sup>92</sup> Följesedeln är således det enda papperet i hela processen<sup>93</sup>.
5. Om leveransen stämmer med beställningen, faktura och följesedel, skickas ett meddelande till ekonomiavdelningen, som betalar fakturan.



Figur 5.1: Elektronisk inköpsprocess

För att minska hanteringskostnaderna anser vi det vara lämpligt med en privat buy-sidelösning eller en horisontell marknadsplats som då också bör vara kopplad till företagets ERP-system.

---

<sup>89</sup> Skinstad, H., 2000, Invariant, *BizServer2k*, (PPT-presentation).

<sup>90</sup> Ibid.

<sup>91</sup> Ibid.

<sup>92</sup> Bertilsson, M., Marakanda, 2001-04-03 (Besöksintervju).

<sup>93</sup> Sonne, L., *Inom en 5-årsperiod är e-handel det normala*, Inköp & Logistik, November 2000., s 22-23.

#### 5.4.2 Kommunikationsförbättringar

Företag bör sträva efter att standardisera och förenkla vissa delar av informationsutbytet mellan kund och leverantör. De personliga kontakterna kan därmed i många fall ersättas med snabb och effektiv informationsöverföring. En e-procurementlösning kan hjälpa till med standardiseringsprocessen. Tack vare en e-procurementlösning uppnås också en större informationstransparens, det vill säga att det blir lättare att ta del av och jämföra information om exempelvis priser, leveranstider etc. Ett företag kan ha ramavtal med flera leverantörer för samma produkt, så kallad multiple sourcing och genom en kundanpassad katalog kan jämförelsen mellan olika leverantörers erbjudanden förenklas. Förutom en konkurrens helt baserad på priser kan det finnas möjlighet att se en leverantörs kapacitet att leverera en viss produkt. Med hjälp av denna information kan alltså köparen lättare avgöra vilken leverantör som är att föredra i ett specifikt fall. Det kan dock diskuteras om detta alltid är en positiv aspekt. Att enbart använda en leverantör kan medföra fördelar genom att det köpande företaget då kan uppnå större volymer, vilket i sin tur kan medföra bättre ramavtal. Kostnaden för att byta leverantör kan vara högre än vad företaget sparar i form av ett tillfälligt lägre pris eller snabbare leverans.

En större informationstransparens medför också en förenklad kommunikation av de ramavtal som företaget har upprättat, vilket medför att ingen kan handla utanför dessa på grund av att de inte känner till ramavtalens existens. Kommunikationen förenklas dessutom då modern informationsteknologi används, eftersom informationen samtidigt kan spridas till många aktörer.

E-procurement ger också upphov till bättre statistik av vilka köp som görs. Eftersom köpen görs direkt i datorsystemet blir det mycket lättare att ta fram tillförlitlig statistik. Alla köp registreras direkt istället för att en sammanställning måste göras av köp som gjorts via fax, telefon etc. Med hjälp av e-procurementmjukvara registreras också köpen med en gång på rätt kostnadsställe. Detta medför också en möjlighet till uppföljning utan stora efterforskningar, något som annars ofta krävs då till exempel kostnadsstället för diverse köp kan innehålla mycket som inte önskas redovisas<sup>94</sup>.

För att uppnå fördelar i form av förbättrad kommunikation krävs alltså enligt vårt resonemang någon form av e-procurementmjukvara eller ASP som gör det möjligt att ta fram olika former av statistik över vilka köp som gjorts. För större företag bör dock e-procurementmjukvaran eller ASP-tjänsten integreras med det befintliga ERP-systemet, för att företaget på så sätt ska kunna dra nytta av de fördelar som e-procurementlösningen medför. För detta krävs dock ett arbete som kan vara både komplext och tidsödande och därmed också förenat med tämligen höga kostnader. Om företaget väljer att ställa flera leverantörer mot varandra för att på så sätt nå lägre priser krävs också en kundanpassad katalog.

---

<sup>94</sup> White, D / Diné, M, affärsutvecklare/affärskonsult, acando, 2001-02-15 (besöksintervju)

### 5.4.3 Vilda köp

Anledningen till att antalet vilda köp kraftigt kan minskas med hjälp av en e-procurementlösning är framförallt att enbart de produkter som innefattas i företagets ramavtal finns att tillgå i avtalsdatabasen. Det finns med andra ord ingen möjlighet att köpa produkter och tjänster som företaget inte har tecknat några ramavtal för. Eftersom systemet kräver attestering om användaren inte har beställningsrätt finns det inte heller någon möjlighet att utföra oauktoriserade inköp. Detta förutsätter dock naturligtvis att köpen verkligen görs genom systemet, något som gör det absolut nödvändigt att systemet är lätt att använda, så att ingen väljer att istället via till exempel telefon göra en beställning av ett annat företag. När ett företag i större utsträckning håller sig till sina ramavtal finns det en bättre möjlighet att nästa gång förhandla fram ramavtal med bättre villkor och lägre priser. Vidare kommer ett färre antal nya leverantörer behöva registreras i företagets ERP-system vilket innebär lägre kostnader.

För att uppnå ett minskat antal vilda köp behöver ett företag inte nödvändigtvis ansluta sig till en marknadsplats. Vi anser att de minimikrav som måste uppfyllas av en e-handelslösning för att uppnå fördelarna med ett minskat antal vilda köp är att det köpande företaget har tillgång till någon form av kundanpassning så att endast produkter med ramavtal finns representerade. I detta avseende skulle alltså samma fördelar kunna uppnås vid en privat buy-sidelösning som på en marknadsplats, förutsatt att en kundanpassad katalog eller motsvarande finns.

### 5.4.4 Lägre priser

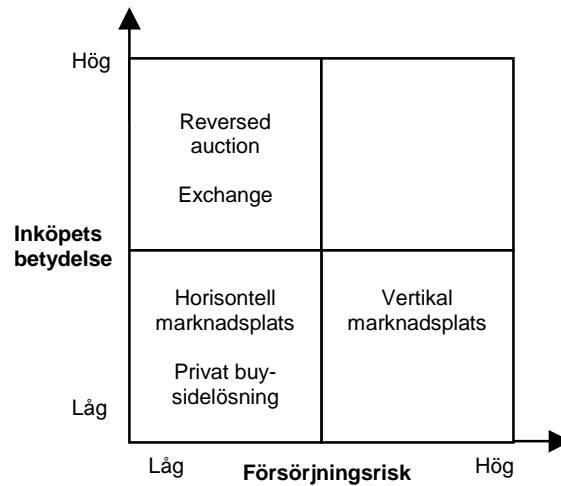
I artiklar om e-handel mellan företag talas det mycket om möjligheterna att uppnå lägre priser genom en aggregerad inköpsvolym. Marknadsplatser är ett exempel på ett e-handelsverktyg som utnyttjar många företags samlade inköpsvolym för att förhandla fram ett bättre ramavtal, som därefter utnyttjas av de anslutna företagen. Vi tycker att grundtanken med en marknadsplats låter rimlig, eftersom fler köpare kan erhålla fördelaktigare priser genom ett aggregerat inköp. Resonemanget kring, ”desto fler köpare, desto bättre priser” är dock inte kontinuerligt, eftersom det alltid kostar en viss summa pengar att tillverka en produkt och denna kostnad kan inte elimineras genom fler köpare<sup>95</sup>. Därför blir det svårt för ett företag som på egen hand redan köper in stora volymer att pressa priserna ytterligare genom att etablera en inköpsallians med något annat företag, eller att utnyttja en marknadsplats samlade inköpskraft. Vi vill dock poängtera att även stora företag använder sig av leverantörer från vilka endast små inköpsvolymer köps in, och i dessa fall kan en marknadsplats utnyttjas för att få ett lägre pris.

Ett annat alternativ som kan leda till ett lägre inköpspris, är användandet av auktioner. Vi anser dock att inköp av indirekt material via en auktion framförallt är lämpligt för mindre företag och då det rör sig om produkter som är relativt lätta att beskriva. Om

---

<sup>95</sup> White, D / Diné, M, affärsutvecklare/affärskonsult, acando, 2001-02-15 (besöksintervju)

till exempel ett företag ska köpa in ett antal datorer av en viss bestämd typ finns det möjlighet att lägga ut rekvisitionen på en auktion för att få ett lägre pris än vad de kan förhandla fram i ett ramavtal. Vid köp via auktion uppkommer dock dels kostnader för byte av leverantör, dels saknas ofta möjligheten att beställa produkter i samma stund som ett behov uppstår.



Figur 5.2: Val av e-procurementlösning

I figur 5.2 har vi sammanställt vilka e-procurementlösningar vi anser vara lämpliga beroende på inköpets betydelse samt försörjningsrisken.

## 6 E-procurement på SAS

*I detta kapitel presenteras en beskrivning av SAS satsning på e-procurement. Vi inleder med att redogöra för det pilotprojekt som för närvarande pågår i avseende att testa SAS privata buy-sideapplikation, för att därefter beskriva SAS framtida visioner på området.*

### 6.1 Pilotprojektet<sup>96</sup>

I slutet av augusti förra året påbörjade SAS ett pilotprojekt tillsammans med Lyreco, före detta Dorab, och Barfod som levererar kontorsmaterial. Nu är även Wittusen&Jensen uppkopplade mot SAS privata buy-sidelösning. SAS har haft Lyreco som leverantör under många år varför det föll sig naturligt att välja dem som partner i pilotprojektet. Likaså passar deras produkter bra för elektroniska köp. Hela köpprocessen är inbyggd i SAS ERP-system, vilket möjliggör att en stor del av personalen ska kunna vara med i försöket. Till en början kunde endast fem personer göra inköp via systemet, målet är dock att 1500 personer till hösten ska kunna göra beställningar på detta sätt. Hittills gjorda satsningar på pilotprojektet har kostnadsmässigt legat på drygt en miljon.

Själva köpet fungerar ungefär som då köp sker via en marknadsplats. Innan ordern effektueras skickas ett e-mail till den person som har attesteringsrätt. Attesteraren kan snabbt och enkelt undersöka om köpet verkar korrekt och därefter göra ett godkännande. På detta sätt undviks att köp görs utanför de befogenheter en person har samt att vilda köp till viss del minskas. Görel Lagercrantz påpekade dock att det tar lång tid att få alla personer att anamma ett nytt system. Inköparen kan fortfarande ringa upp en leverantör för att göra ett köp som ligger utanför systemet.

Syftet med pilotprojektet är i första hand att utvärdera vilka besparingar som kommer att ske i fakturahanteringen. Då hela köpförloppet från beställning till levererad vara ej ska involvera några papper uppskattas besparingarna bli avsevärda. Än så länge är det dock alltför tidigt att kunna dra några konkreta slutsatser, eftersom tillräcklig statistik i dagsläget saknas.

Ett andra syfte med projektet är att lära personal hur elektronisk upphandling fungerar samt att knyta in systemet i inköpsprocessen. Lagercrantz påpekade att det är viktigt att bygga in ett lärande i organisationen. Detta möjliggör sedan att implementering i större skala kommer att gå lättare.

### 6.2 Framtida visioner<sup>97</sup>

Pilotprojektet har tydliggjort vilka administrativa besparingar som är möjliga att uppnå med hjälp av ett elektronisk inköpsförfarande. Detta har därmed understött

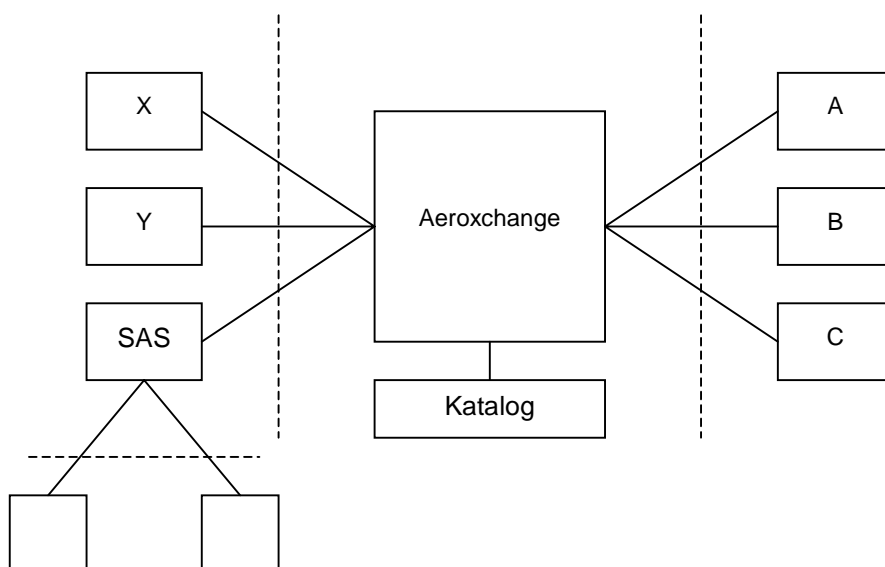
---

<sup>96</sup> Lagercrantz, G., IT-support SAS Finance, 2001-01-25 (besöksintervju)

<sup>97</sup> Ibid, 2001-03-16 (e-mail)

visionen att alla inköp på SAS ska ske elektroniskt. De fasta kopplingar SAS hitintills etablerat mot pilotleverantörerna kommer sannolikt behållas, med tanke på det goda utfallet. SAS har för avsikt att koppla upp fler leverantörer snarast möjligt. För närvarande har beslutats att ytterligare två ska kopplas upp framåt hösten.

Till stora leverantörer av indirekt material avser SAS ha en direktuppkoppling, medan handel med mindre leverantörer istället kan ske via en marknadsplats. Hur stor andel av handeln som ska ske via egen uppkoppling eller via en marknadsplats är ännu ovisst. Lagercrantz menar att det är en inköpsfråga, vilket troligtvis avgörs av var SAS erhåller de lägsta kostnaderna.



Figur 6.1: SAS inköpsprocess via marknadsplatser<sup>98</sup>

Figur 6.1 illustrerar SAS planer på hur framtida kopplingar kan komma att se ut. Den stora portalen är Aeroxchange där flygplansrelaterade köp görs. Denna marknadsplats är redan i drift och inom kort ämnar SAS integrera sitt tekniska system mot Aeroxchange. Köp av indirekt material kan istället komma att upphandlas via en lokal marknadsplats eller som figuren illustrerar via en direktkoppling till leverantör.

<sup>98</sup> Söderlund, I., Vice President IS/IT Infrastructure & Sourcing SAS, 2000-11-17 (besöksintervju)

## 7 Val av strategisk leverantör

*Vi anser att valet av horisontell marknadsplats kan betraktas som strategiskt, varför vi liknar valet av marknadsplats med valet av en strategisk leverantör. Anledningen till att vi betecknar valet som strategiskt är att det ofta är förenat med stora kostnader att senare ändra på företagets beslut. Dessa kostnader kan bestå i en anslutningsavgift, tiden det tar att ansluta företagets leverantörer till marknadsplatsen, personalens ovilja att vänja sig vid ett nytt system och/eller ovilja från leverantörernas sida att byta marknadsplats. I detta kapitel presenterar vi de kriterier, egentligen avsedda för utvärdering av strategiska leverantörer, som vi anser vara av vikt vid en utvärdering av marknadsplatser.*

### 7.1 Undersökning av leverantörsmarknad

Då en strategiskt betydelsefull leverantör ska utses är det viktigt att detta val görs med stor omsorg eftersom det många gånger är fråga om ett längre och betydelsefullt samarbete. En undersökning av leverantörsmarknaden garanterar dock inte en eliminering av de risker som finns då ett samarbete inleds, men efter en undersökning fås en större förståelse för de problem som kan uppstå.<sup>99</sup>

Fearon definierar undersökning av leverantörsmarknader som en systematisk insamling, klassificering och analysering av den information som är relevant för inköp av produkter och tjänster med hänsyn till företagets nuvarande och framtida behov på ett sätt så att de bidrar till ett optimalt utbyte.<sup>100</sup>

För att utvärdera strategiska leverantörer bör ett relativt stort antal kriterier användas, eftersom det i de allra flesta fall rör sig om ett långsiktigt förhållande. Vid utformning av utvärderingspunkterna är det viktigt att rätt kriterier tas med från allra första början. Då kan redan i ett första skede ett stort antal leverantörer elimineras varför alltför mycket resurser inte behöver användas i de efterföljande utvärderingsprocesserna.<sup>101</sup>

Vad en kriterielista bör innefatta är beroende på den specifika situationen. Vi har i huvudsak använt oss av tre källor som diskuterar och presenterar en rad olika kriterier för utvärdering och val av leverantörer, som underlag för uppbyggandet av en kriterielista för marknadsplatsaktörerna. Lisa Ellram har utifrån empiriska studier utarbetat en lista med tänkbara utvärderingskriterier vilka kan utgöra underlag för ett frågeformulär till potentiella leverantörer<sup>102</sup>. Weber et al. grundar sin artikel på en

---

<sup>99</sup> van Weele, A., 2000, *Purchasing and Supply Chain Management*, London Business Press, s 118.

<sup>100</sup> Ibid.

<sup>101</sup> Jonsson et al, 1994, *Utvärdering av leverantörer i svensk tillverkningsindustri*, Företagsekonomiska institutionen vid Lunds universitet (magisteruppsats), s 28 ff.

<sup>102</sup> Saunders, M., 1997, *Strategic Purchasing and Supply Chain Management*, Pitman Publishing, s 265-268.

studie av 273 inköpsansvariga som har tagit fram 23 olika urvalskriterier. För att undersöka hur vanliga dessa kriterier är undersökte författarna vidare 74 olika artiklar.<sup>103</sup> Den tredje artikeln behandlar det informationsbehov inköpsansvariga anser vara betydelsefullt vid leverantörsutvärdering<sup>104</sup>.

Vilka kriterier som bör finnas med vid en utvärdering är beroende på vilken typ av leverantör som söks, samt hur nära samarbetet med leverantören är tänkt att vara. Listan kan varieras beroende på vilken typ av leverantör som eftersöks och kan därmed ta sig ut på en mängd olika sätt. Kriterierna i artiklarna är i första hand ämnade för utvärdering av leverantörer i tillverkningsindustrin vilket medför att vissa av dessa är mindre intressanta för vårt ändamål. Vi väljer därför att endast behandla det urval av de presenterade kriterierna som är relevanta för vår kommande teoretiska diskussion.

En sammanställning av de urvalskriterier som behandlas i artiklarna ger följande lista där de presenteras utan inbördes ordning:

- Finansiella frågor
- Ledning, organisation och ägarstruktur
- Referenser, kompetens och erfarenhet
- Teknikfrågor
- Kvalitet
- Support
- Attityd och vilja
- Affärsidé

#### *Finansiella frågor*

För ett företags långsiktiga överlevnad krävs en tydlig bild på dess vinst- och lönsamhetsutveckling. Vid valet av en långsiktig samarbetspartner är det därför viktigt att partnern kan uppvisa en stabil finansiell ställning. Alltför många företag har börjat värdera den finansiella situationen som en betydelsefull faktor för bedömning av ett annat företag. Som underlag till en magisteruppsats författad av studenter vid Lunds Ekonomihögskola utfördes intervjuer med 11 inköpschefer i svenska storföretag för att utröna hur olika kriterier kunde mätas. I sina fallstudier fann författarna att samtliga fallföretag utvärderade sina leverantörer finansiellt. Det fanns dock ett påtagligt problem, som de flesta fallföretag erfarit i erhållandet av information som utvärderingarna ska grunda sig på. Dels erhålls i många fall olika former av

---

<sup>103</sup> Weber C A et al., 1991, *Vendor Selection Criteria and Methods*, European Journal of Operational Research, s 2ff.

<sup>104</sup> Monczka, R M et al., 1992, *Value of Supplier Information in the Decision Process*, International Journal of Purchasing and Materials Management, s 20ff.



information, dels är många leverantörer en aning förtegnade om att redovisa vissa finansiella siffror.<sup>105</sup>

#### *Ledning, organisation och ägarstruktur*

Som en förstudie till uppsatsen "Utvärdering av leverantörer i svensk tillverkningsindustri", utfördes vidare en empirisk undersökning bestående av en enkät som besvarades av 24 inköpschefer och forskare. Samtliga inköpsansvariga och forskare som deltog i undersökningen underströk betydelsen av att undersöka leverantörens organisation samt att ta reda på vilka personer som sitter med i ledningen och vilken kompetens de besitter. En av de intervjuade inköpscheferna poängterade att en effektiv ledning är en förutsättning för att kunna leva upp till övriga kriterier.<sup>106</sup> De fattar beslut som rör hela verksamheten och kan därmed påverka övriga kriterier. Ledningen spelar en ytterst viktig och ofta mycket kritisk roll, speciellt vid uppbyggnaden av ett företag<sup>107</sup>.

Kritiska faktorer rörande ledningsgruppen kan bland annat vara vilka medlemmar som finns i gruppen och vad som utmärker var och en i frågor rörande utbildning, arbetslivserfarenhet, framgångar, rykte i affärsvärlden etc. Uttalande från personer med ett välrenommerat rykte på marknaden bör väga tyngre jämfört med personer som har ringa erfarenhet. Faktorer som personlighet, fackkompetens och engagemang hos ledningsgruppen är bland de viktigaste kriterierna för en investerares beslut.<sup>108</sup>

Likväl som att ha en ledning med kompetenta personer så krävs också en effektiv och handlingskraftig styrelse. Ulf af Trolle säger i sin bok "Effektivt styrelsearbete" följande: "för mig har en effektivt fungerande styrelse inte endast framstått som den billigaste konsulten ett företag kan få, utan även som den bästa trygghetsförsäkringen för anställda och företag"<sup>109</sup>. Det bör dock påpekas att styrelsen har det yttersta ansvaret för företagets verksamhet och måste därför se till att den strategiska planeringen stämmer väl överrens med företagets inriktning och utveckling. En effektiv operativ verksamhet kan aldrig korrigera en strategisk felsatsning.<sup>110</sup>

#### *Referenser, kompetens och erfarenhet*

Referenser är en bra metod att använda sig av eftersom de ofta kan ge en mer rättvis bild av företaget. Referenser kan exempelvis utgöras av befintliga kunder, andra

---

<sup>105</sup> Jonsson et al, 1994, *Utvärdering av leverantörer i svensk tillverkningsindustri*, Företagsekonomiska institutionen vid Lunds universitet (magisteruppsats), s 28 ff.

<sup>106</sup> Ibid.

<sup>107</sup> Kubr et al., 1999, *Affärsplanering, En handbok för nya tillväxtföretag*, Bokförlaget DN, s. 62-69.

<sup>108</sup> Ibid.

<sup>109</sup> Ulf af Trolle, 1979, *Effektivt styrelsearbete*, Affärsförlaget.

<sup>110</sup> Ibid.

divisioner inom bolaget samt även konkurrenter. Det är dock viktigt att även överväga vilka intressen referensgivaren kan ha av att dela med sig information.<sup>111</sup>

#### *Teknikfrågor*

Det finns många tekniska faktorer som kan anses viktiga vid val av strategisk leverantör. Då den tekniska utvecklingen sker i allt snabbare takt ökar kraven på att kunna utveckla produkter snabbt för att kunna förbli konkurrenskraftig. Beträffande produktutveckling rörande marknadsplatser är det främst en fråga om en utveckling av nya inköpsverktyg för att utöka eller förbättra affärsmodellen, men även att göra marknadsplatsen lättare att använda, samt till exempel snabbare sökfunktioner.<sup>112</sup>

#### *Kvalitet*

Den kvalitet en marknadsplats håller går till stor del hand i hand med vad som nämns under teknikkriteriet ovan. Mycket viktigt är marknadsplatsens driftssäkerhet, så att ett inköp aldrig behöver skjutas upp för att systemet inte fungerar. För att undvika vilda köp och garantera en tillförlitlig statistik är det nödvändigt att alla köp sker genom systemet och att ingen istället gör inköp via till exempel telefon. Detta medför att systemet måste vara lätt att använda samt naturligtvis att det alltid fungerar.<sup>113</sup>

#### *Support*

Det är naturligtvis att betrakta som en stor fördel om support från marknadsplatsen på ett enkelt sätt finns att tillgå för ett anslutet företag.<sup>114</sup>

#### *Attityd och vilja*

Attityd och vilja kan i stor utsträckning påverka möjligheterna till ett effektivt samarbete. Faktorer som bör beaktas är ledningsstil, företagskulturen och sätt att arbeta på.<sup>115</sup>

#### *Affärsidé*

Utöver de ovan behandlade kriterierna anser vi att det är av intresse att studera leverantörens affärsidé och eventuellt också affärsmodell. Artiklarna som har legat till grund för de andra kriterierna behandlar leverantörer till tillverkande företag och eftersom marknadsplatser därmed inte fullt ut kan liknas vid dessa leverantörer anser vi att det är av vikt att även använda ett kriterium som behandlar vad företaget faktiskt gör.

---

<sup>111</sup> Jonsson et al, 1994, *Utvärdering av leverantörer i svensk tillverkningsindustri*, Företagsekonomiska institutionen vid Lunds universitet (magisteruppsats), s 28 ff.

<sup>112</sup> Oretorp, M., Marknadsdirektör Hawlett Packard, *Skapa ett bättre inköpsflöde med B2B Procurement – trender i Sverige och internationellt*, 2000-11-15 (seminarium).

<sup>113</sup> Wilson, D.R., *A head to head Comparison*, iSource, February 2001, s 112-120.

<sup>114</sup> Axenborg, O /Edlund, A., Director Marketing & Sales / CEO, BuyOne AB, 2001-01-25 (besöksintervju).

<sup>115</sup> Jonsson et al, 1994, *Utvärdering av leverantörer i svensk tillverkningsindustri*, Företagsekonomiska institutionen vid Lunds universitet (magisteruppsats), s 28 ff.

En affärsidé utgör de konkreta förhållanden som existerar i ett företag. Den ska beskriva ett företags faktiska sätt att fungera som också kan uttryckas i ”sätt att tjäna pengar”.<sup>116</sup> En affärsidé ska vara unik, även för företag som är snarlika och som verkar inom samma bransch. Bruzelius och Skärvad anser att ett företags affärsidé bör innefatta erbjudandet i form av produkter och tjänster, vilket värde företaget ger kunden, företagets inriktning och utveckling samt slutligen företagets unikheter och särprägel jämfört med konkurrenterna.<sup>117</sup>

Viktiga kriterier för en affärsidé med framtidsutsikter är att den uppfyller ett kundbehov, är innovativ, unik, tydligt fokuserad och lönsam på sikt. Idén måste väcka intresse och skilja sig från mängden för att övertyga potentiella kunder och investerare. Det är viktigt att kundnyttan framgår av affärsidén för att nå framgång. Många företag stupar på grund av en bristande affärsidé, det vill säga de når aldrig ut med sitt budskap till potentiella kunder. Det får heller aldrig glömmas bort att det räcker inte med en konkurrenskraftig affärsidé, utan den måste dessutom följas för att företaget ska nå framgång.<sup>118</sup>

## 7.2 Viktigt vid en utvärdering

En utvärdering kan ofta inte ske med kvantitativa mått, utan den måste i många fall kompletteras med kvalitativa för att en mer fullständig och rättvis bild ska återges. Ofta saknas systematik i utvärderingar, det vill säga att leverantörerna ej jämförs på ett likartat sätt. Företag måste därför utveckla system för hur leverantörsinformation enhetligt kan struktureras och sammanställas.<sup>119</sup>

Vilka kriterier som ska väljas och hur mycket information som behövs är alltid en svår avvägningsfråga. Innan en kriteriemall kan fastställas måste dock företaget först ta ställning till om samarbetet ska vara av kort- eller långsiktig karaktär samt även hur nära samarbetet ska ske. Standardkriterier som kvalitet, pris och leveranssäkerhet är vanligtvis de faktorer som avgör vilken leverantör som väljs. Då samarbetet är av mer långsiktig karaktär, till exempel i form av partnerskap, bör fler parametrar inkluderas. Frågor som då borde utvärderas är exempelvis anförtröende, öppenhet och tillit. Det bör dock påpekas att dessa mer ogripbara faktorer är väldigt svåra att både utveckla och använda, vilket därmed även gör dem mycket svårbedömda. Dessa parametrar kan dock komma att spela en avgörande roll för ett lyckat långsiktigt samarbete.<sup>120</sup>

---

<sup>116</sup> Bengtsson / Skärvad, 1998, *Företagsstrategiska perspektiv*, Lund Studentlitteratur, s.41.

<sup>117</sup> Bruzelius / Skärvad, 2000, *Integrerad organisationslära*, Lund Studentlitteratur.

<sup>118</sup> Kubr et al., 1999, *Affärsplanering, En handbok för nya tillväxtföretag*, Bokförlaget DN, s. 31.43.

<sup>119</sup> Jonsson et al, 1994, *Utvärdering av leverantörer i svensk tillverkningsindustri*, Företagsekonomiska institutionen vid Lunds universitet (magisteruppsats), s 28 ff.

<sup>120</sup> Saunders, M., 1997, *Strategic Purchasing and Supply Chain Management*, Pitman Publishing, s 265-268.

Vid informationsbedömningen kan det många gånger vara svårt att agera helt objektivt. Det finns alltid en viss grad av subjektivitet med i bilden som kan vara både medveten och omedveten. Informationen som införskaffas bör därför vara lätt att tolka och en jämförelse mellan leverantörerna ska kunna göras på ett enkelt sätt. Det är minst lika skadligt med för mycket information som för lite. En alltför stor mängd information kan medföra att för mycket resurser används i utvärderingsarbetet. Det är därför viktigt att anpassa informationen för varje specifik situation.<sup>121</sup>

---

<sup>121</sup> Jonsson et al, 1994, *Utvärdering av leverantörer i svensk tillverkningsindustri*, Företagsekonomiska institutionen vid Lunds universitet (magisteruppsats), s 6-7.

## 8 Bedömningskriterier

*I detta kapitel diskuterar vi de kriterier som ligger till grund för bedömningen av de marknadsplatsaktörer vår undersökning berör. I vår diskussion ger vi en vidare presentation av vad vi anser vara viktigt att beakta vid en bedömning av marknadsplatser samt varför detta är av vikt.*

En marknadsundersökning kan göras i olika nivåer. Den minsta förstöringsgraden ger ett makroekonomiskt perspektiv, där analysen grundas sig på den förväntade framtida situationen på olika marknader i världen. Vid vår undersökning kommer en betydligt högre förstöringsgrad att användas, så att vi kan använda oss av ett mikroekonomiskt perspektiv. Anledningen till detta är att vi fokuserar vår undersökning på styrkor och svagheter hos enskilda leverantörer. Då en mikroekonomisk marknadsundersökning görs koncentreras undersökningen kring frågeställningar såsom företagens finansiella ställning, ägarstrukturen och den affärsmodell som företaget använder sig av.<sup>122</sup>

Det finns idag ett antal aktörer i Skandinavien som erbjuder någon form av horisontell marknadsplats. Då en jämförelse mellan dessa inleds, är det viktigt att sätta upp utvärderingskriterier för att undersökningen ska bli rättvisande och tillförlitlig. De kriterier som vi har valt att använda oss av bygger på kapitel 7, Val av strategisk leverantör, men även på våra egna tankar och funderingar. Eftersom e-handel mellan företag är en tämligen ny bransch är det inte möjligt att finna information rörande alla de punkter vi behandlat i föregående kapitel. Det är till exempel svårt att få tillförlitliga referenser för marknadsplatserna och att bedöma deras kvalitet eftersom de flesta bara har varit verksamma under en relativt kort tidsperiod. Dessa områden har vi därför valt att antingen helt utelämna i vår undersökning eller att behandla i mindre utsträckning under någon annan rubrik. De marknadsplatsaktörer, som vi har valt att undersöka använder sig också alla av snarlika affärsidéer, varför vi anser att det inte är av någon större vikt att analysera dessa. Istället har vi lagt större vikt på att analysera företagens affärsmodell, för att finna skillnader mellan de olika aktörerna.

### 8.1 Affärsmodell

Som tidigare nämnts i avsnitt 4.1 Inköpsverktyg, finns det en mängd olika lösningar att tillgå inom e-procurement. I vårt fall är det en del av de verktyg som har uppkommit från 1999 och framåt som är av intresse, det vill säga ASP-lösningar och horisontella marknadsplatser samt de verktyg som utvecklats från dessa.

De olika företagens affärsmodeller skiljer sig dock åt även inom detta segment. En del företag erbjuder en möjlighet för framförallt små företag att hyra en helhetslösning inklusive ASP-tjänster eller hjälp med förhandling av ramavtal. Andra företag är mer renodlade marknadsplatser utan tilläggstjänster. Det finns inget rätt och fel i

---

<sup>122</sup> van Weele, A, 2000, *Purchasing and Supply Chain Management*, London Business Press, s 124-126.

denna kategori, men olika affärsmodeller kan väntas vara lämpliga för olika kunder och leverantörer.

## 8.2 Ledning

Ledningen i ett företag spelar en ytterst viktig och ofta mycket kritisk roll, speciellt vid uppbyggnaden av ett företag<sup>123</sup>. Vad beträffar marknadsplatser, befinner sig samtliga aktörer under en uppbyggnadsfas, om än i olika stadier, varför betydelsen av en kompetent ledning kommer att spela en väsentlig roll. Det gäller för ledningen att utforma en strategi för att knyta upp så stor del av marknaden så tidigt som möjligt. Det bör dock påpekas att tillväxt bör vara korrelerat till en viss lönsamhet, annars kan det gå riktigt illa som många aktörer inom IT-branschen bittert fått erfara.

Exempel på företag som tappat marknadsförtroende återfinns ofta inom den tidigare så upphäussade Business to Consumer branschen. Från analytiker hörs numera röster som exempelvis: ”ledningen verkar inte alls haft koll på bolaget” och ”förtroendet för ledningen är förbrukat” och ”den nya VDn och ledningen måste konkret visa att de kan hantera situationen”<sup>124</sup>. Det kan därför vara viktigt att dra paralleller till B2B-branschen. Även om detta är en annan bransch, bör en viss skepsis råda till alltför färgade framtidsprognoser.

Kompetensbrist är en kritisk faktor för många företag. Därför är det viktigt att rätt kompetens byggs in i ledningsgruppen på ett tidigt stadium. Att bygga upp ett väl fungerande företag kräver en mängd kunskaper vilka sällan besitts av endast en person. Hos marknadsplatsaktörerna är därför bland annat inköpskompetens ett mycket viktigt kriterium att uppfylla. Ledningsansvaret ligger på gruppen och inte på individnivå. En ledningsgrupp med bred kompetens ska därför kunna klara om någon i gruppen skulle dra sig ur. Kritiska faktorer rörande ledningsgruppen kan bland annat vara vilka medlemmar som finns i gruppen och vad som utmärker var och en i frågor rörande utbildning, arbetslivserfarenhet, framgångar, rykte i affärsvärlden etc.<sup>125</sup>

## 8.3 Finansiell styrka

De kostnader som fordras för att starta en marknadsplats är relativt låga<sup>126</sup>. Därför finns det en risk att ett antal mer eller mindre oseriösa aktörer med bristande kompetens finns på marknaden. Charlie Hawker, Europaansvarig för marknadsplatser inom Price-waterhouseCoopers, förutspår att e-handel mellan företag ska bli nästa

---

<sup>123</sup> Kubr et al., 1999, *Affärsplanering, En handbok för nya tillväxtföretag*, Bokförlaget DN, s. 62-69.

<sup>124</sup> *Analytiker efterlyser stark ledning till Icon*, Dagens Industri, 2001-01-25

<sup>125</sup> Kubr et al., 1999, *Affärsplanering, En handbok för nya tillväxtföretag*, Bokförlaget DN, s. 62-69.

<sup>126</sup> Wise, R. / Morrison, D., *Beyond the Exchange: The future of B2B*, Harvard Business Review, November-December 2000, s 88.

krisbransch. Det finns över tusen e-hubs för företag i världen och Hawker bedömer att endast runt 300 kommer att överleva.<sup>127</sup>

För det köpande företaget som vill ansluta sig till en horisontell marknadsplats kommer relativt stora resurser tas i anspråk. Förutsatt att ingen privat buy-side eller dylikt tidigare finns på företaget måste processförändringar genomföras och anställda tvingas lära sig nya beteenden. För att byta marknadsplats krävs det ytterligare stora insatser, till exempel i form av att även leverantörerna måste anslutas till den nya marknadsplatsen. Det är därför väldigt viktigt att det finns en garanti för marknadsplatsens överlevande när ett samarbete inleds. Det vore naturligtvis ett slöseri med både pengar och tid att påbörja ett projekt med en marknadsplatsaktör vars överlevnadsförmåga är begränsad.

Två av de kriterier som kan användas då ett företags finansiella styrka bedöms är vilka ägare som står bakom marknadsplatsen, samt när företaget beräknas gå med vinst. En annan intressant synpunkt är vad ägarna egentligen vill med bolaget och vad de är villiga att satsa på det. Kommer ägarna att vara villiga att ta en förlust de första åren, eller kommer de vid en eventuell kris enbart vända ryggen åt marknadsplats-satsningen? I denna fråga är det också av vikt att beakta ägarnas motiv med att sätta upp en marknadsplats. Är ägarna aktiva aktörer och driver en buy-side marknadsplats, eller deltar de endast med kapital till en neutral marknadsplats?

Ett aktuellt exempel på ett företag som har haft problem med ägarförhållanden är Proceedo, som i april gick i konkurs. Proceedo som startade sin verksamhet 1998 var en av de första marknadsplatserna i Sverige. Företaget hade när de lämnade in konkursansökan fem kunder knutna till marknadsplatsen. Investor hade investerat cirka 46 miljoner kronor i företaget och var inte beredda på att lägga ner mer pengar i bolaget, som hade räknat med att komma upp i tillräckliga volymer för att visa vinst till år 2002<sup>128</sup>. Proceedo skulle ha behövt ytterligare 15-25 miljoner för att kunna hålla verksamheten vid liv. Före detta VD på Proceedo, Lars Lundström, menade att de levererat i princip enligt plan men att det till största del var det finansiella läget på marknaden som ledde till att Investor drog sig ur.<sup>129</sup> Proceedo har dock återuppstått i en ny skepnad, tack vare att Kinnevikägda bolaget ProcureItRight några dagar efter konkursen lade ett bud på hela konkursboet. Rörelsen kommer därmed att drivas vidare som ett dotterbolag till ProcureItRight.

Vi anser att en buy-sidelösning medför en större garanti för marknadsplatsens finansiella styrka än vad som är fallet för en neutral marknadsplats. Detta eftersom ägarna i egenskap av aktiva aktörer i större utsträckning kan väntas stödja marknadsplatsen finansiellt vid till exempel en konjunkturnedgång.

---

<sup>127</sup> Sandén, W., *E-handel mellan bolag nästa bransch i kris*, Dagens Industri, 2000-12-14

<sup>128</sup> Lundgren, R, Inköpsspecialist Procurement Services ,Proceedo, 2001-01-12 (besöksintervju).

<sup>129</sup> *Första Konkursen i Investors bolag*, Dagens Industri, (2001-04-03).

#### 8.4 Kunder och leverantörer

För att driva en verksamhet, krävs det att företaget går med vinst. För att detta ska bli möjligt fordras att det säljande företaget, eller i vårt fall marknadsplatsinnehavarna, har tillräckligt många kunder anslutna som genererar pengar. Därför är det också av stor vikt att se vilka kunder som marknadsplatsen för närvarande har, eller kommer att få, samt storleken på dessa.

Företaget Ventro meddelade i december 2000 att de blev tvungna att stänga sina två vertikala marknadsplatser Chemdex, inriktat på biomedicin och Promedix, specialiserat på biomedicinska produkter. Anledningen var att det inte gick att erhålla någon lönsamhet via marknadsplatserna på grund av kundernas bristande intresse. Chemdex, som var en av de största aktörerna inom elektronisk handel mellan företag, har omnämnts som en förebild i olika böcker och tidskrifter.

Då e-procurement inte har använts särskilt länge ligger många utav de potentiella kunderna ännu bara i startgroparna. Få kunder verkar dessutom vara intresserade av att gå i täten för denna utveckling, utan väntar istället för att se hur andra företag gör med sin satsning och hur de lyckas. Det framtida antalet kunder är naturligtvis av största betydelse för marknadsplatsens finansiella ställning och förmåga till överlevnad. Många företag har börjat varna för sämre vinster och måste därför införa olika besparingsåtgärder. Då de stora företagen uppvisar sämre orderingång blir de tvungna att minska sina investeringar i olika projekt och det finns också anledning att misstänka att e-handelssatsningarna kommer dra ut ytterligare på tiden.

För att en marknadsplats ska uppnå den kritiska massan av anslutna kunder är det också nödvändigt att en viss mängd leverantörer finns anslutna, och för att leverantörerna ska lockas krävs det i sin tur köpare med stora inköpsvolymerna som medför en ökad möjlighet till försäljning. Problemet blir alltså detsamma som med hönan och ägget där marknadsplatserna mycket snabbt måste locka till sig både köpare och säljare för att skapa likviditet i båda ändar<sup>130</sup>. Alla marknadsplatser tar dock inte ut någon avgift för leverantörer, vilket medför att de kan erbjuda sina produkter på mer än en marknadsplats. Den sammanlagda inköpsvolym som för tillfället finns att tillgå på marknadsplatsen blir då inte heller direkt avgörande för leverantörens val om att anslutas eller inte.

Kundernas och leverantörernas geografiska lokalisering, det vill säga marknadsplatsens geografiska fokus, är också av stor vikt för att möjliggöra en väl fungerande logistik. I boken "Electronic commerce a managerial perspective" talar författarna om de problem som kan uppstå vid global elektronisk handel. Framförallt finns det en del tarifiära hinder då handel sker mellan olika länder. Denna svårighet kan förutom ett högre pris som tullar medför även orsaka att leveranser försenas på grund av att produkterna måste granskas vid gränsövergångar. Vidare uppstår också problem på

---

<sup>130</sup> Kaplan, S. / Sawhney, M., *E-hubs: The New B2B-Marketplaces*, Harvard Business Review, May-June 2000, s 102.



grund av att olika valutor och språk används.<sup>131</sup> Detta medför att en lokal marknadsplats ofta är att föredra i Europa, något som i sin tur försvårar för marknadsplatserna att uppnå den kritiska massa som krävs om fördelar ska uppstå. Ett annat mycket stort hinder för den europeiska B2B-marknaden är de olika standarder som finns i olika länder. Detta skapar problem vid gemensamma inköp över gränserna av till och med så enkla produkter som kopieringspapper då hålen sitter på olika ställen<sup>132</sup>. Vidare tillkommer problemet med att miljökraven i olika länder skiljer sig åt.

## 8.5 Prissättning

En mycket betydelsefull komponent i urvalsprocessen utgörs av marknadsplatsens prissättning. Genom att studera prissättningen ska kunden snabbt kunna få en överblick på vad marknadsplatsen tar betalt för och varför. Vad beträffar själva avgifterna uppstår dock vissa problem. Det kan vara svårt att i generella termer uppge vilka avgifter som tas ut, eftersom dessa ofta är förhandlingsbara. Därför kan denna information i vår undersökning emellanåt vara bristfällig.

Vissa aktörer väljer att ta ut dels en fast avgift, dels en transaktionsavgift som varierar med volymvärdet. Andra väljer att endast ta ut en transaktionsavgift. Sedan finns det många olika varianter med licensavgifter, månadsavgifter etc. Om marknadsplatsen används för köp som sker sällan och i små kvantiteter tar sig fasta avgifter mindre bra då dessa därmed kan bli större än den förväntade besparingen. I de fall då köp sker mer frekvent och i större volymer kan en fast avgift kombinerat med lägre transaktionsavgifter vara att föredra. Eftersom det finns många olika sorters avgifter är det viktigt att ställa sig frågan vilka tjänster företaget är beredd att betala för och vilket mervärde dessa tillför.

I vissa fall ligger hela kostnaden på köparen medan andra marknadsplatser tar ut avgifter även för leverantörerna. En nackdel med att förlägga en del av kostnaderna till leverantörerna kan vara att tveksamheten inför att ansluta sig till en marknadsplats kan öka. I många artiklar talas det om att leverantörerna inte har så mycket att vinna på att ansluta sig till en marknadsplats, varför en del leverantörer kan förväntas anse att det inte är värt kostnaden. Fördelen med att ta ut en avgift även av leverantörerna kan istället sägas vara en försäkran om ett seriöst åtagande från leverantörens sida. Vidare är det viktigt att beakta att någon måste betala, det vill säga att om ingen avgift tas ut av leverantören kan denna kostnad istället förväntas belasta kunden.

Det är ofta svårt att jämföra marknadsplatserna med varandra då prissättningen kan variera ganska markant, det vill säga då priset är baserat på många olika parametrar. Det viktigaste torde bli att studera vilket handelsmönster ett företag har och hur detta

---

<sup>131</sup> Turban et al., 2000, *Electronic commerce a managerial perspective*, Prentice Hall International Inc., s 445-447.

<sup>132</sup> Söderlund, I., Vice President IS/IT Infrastructure & Sourcing SAS, 2000-11-17 (besöksintervju)

kan komma att förändras framöver. Marknadsplatsens prissättning kan te sig gynnsam för kunden initialt men kan komma att bli ett problem framöver om inköpsförhållandena ändras. Därför bör valet av marknadsplats ses ur ett långsiktigt perspektiv med fokus på hur framtida inköpsmönster kan komma att se ut.

## 8.6 Teknik

Vilka grundläggande tekniska funktioner som marknadsplatsen erbjuder är ytterst väsentligt, eftersom personalen kräver att den ska ha egenskaper som gör den betydligt mer användbar än tidigare inköpsförfarande<sup>133</sup>. Det grafiska användargränssnittet som marknadsplatsen har valt att använda, hänger i mycket hög grad samman med användarvänligheten. Eftersom inköp på traditionellt sätt kommer att, åtminstone i inledningsskedet, ses som en konkurrent till användandet av en ny e-procurementlösning, är det av stor vikt att tjänsten går att använda på ett enkelt sätt. Till exempel måste det vara lätt att finna den produkt som önskas. Annars kommer personalen, precis som tidigare, istället använda sig av telefonen för att göra inköp.

Det är även viktigt att undersöka integrationsmöjligheten med det befintliga ERP-systemet, eftersom vitsen med en e-procurementsatsning bland annat är att den ska förenkla inköpsarbetet. Till exempel så försvinner mycket av effektiviseringen om någon på manuell väg måste skriva in de uppgifter som krävs vid ett inköp. Dessutom ökar kontrollen över inköpen om inköpsstatistiken automatiskt registreras i det befintliga ERP-systemet. Detta är ytterst väsentligt, eftersom de flesta företag som gör en e-procurementsatsning framförallt vill få kontroll över sina småinköp.<sup>134</sup>

Fram tills idag finns det inte någon etablerad standard för kommunikationen mellan de olika systemen som leverantör, marknadsplats och kund använder sig av.<sup>135</sup> Det är därför av stor vikt att undersöka vilka kommunikationsformer som marknadsplatsen stödjer för att säkerställa att dessa överensstämmer med kundernas och leverantörernas krav.

Säkerheten är viktig då datakommunikationen sker mellan olika företag. En marknadsplats kommer inte bara in som tredjepart i en affär, de sitter dessutom i mitten, ansvarig för säkerhet och kommunikation<sup>136</sup>. Därför är det viktigt att marknadsplatsen klarar av de krav som kunderna och leverantörerna ställer på företaget. De allra flesta IT-brott är dessutom insiderjobb. Därför måste företag vara oerhört vaksamma över vilken information som de släpper till marknadsplatsen.<sup>137</sup> Trots att vi anser att den säkerhet som en marknadsplats erbjuder är av stor vikt, har vi bortsett från detta i vår analys. Anledningen till denna avgränsning är att vi saknar

---

<sup>133</sup> Wilson, D.R., *A head to head Comparison*, iSource, February 2001, s 112-120.

<sup>134</sup> Ibid.

<sup>135</sup> Axenborg, O /Edlund, A., Director Marketing & Sales / CEO, BuyOne AB, 2001-01-25 (besöksintervju)

<sup>136</sup> Skinstad, H., Key Account Manager, Invariant, 2001-03-20 (besöksintervju)

<sup>137</sup> Ibid

kunskap inom detta område, samt att vi saknar information från SAS om deras krav på säkerhet.



## 9 Marknadsplatsaktörer

*I detta kapital kommer vi redovisa den information som vi har samlat in om marknadsplatsaktörer på den skandinaviska marknaden. Informationen är införskaffad genom besöksintervjuer, telefonintervjuer, kommunikation via mail samt hemsidor och företagsspecifikt material. För ytterligare information, se källförteckning. Samtliga punktlister är dessutom kontrollerade av berörd personal på företage. Ytterligare tre aktörer finns presenterade som bilagor; Ask-Smith med anledning av att de gick i konkurs under arbetets gång, NedIT då de är en mjukvaruleverantör och ingen marknadsplats och NewCo beroende på att de ännu befinner sig på ett planeringsstadium. För förklaring av svårbegripliga begrepp hänvisar vi till ordlistan i slutet av rapporten.*

### 9.1 BuyOne AB

BuyOne AB  
Klara Norra Kyrkogata 34  
Box 440  
SE-101 28 Stockholm  
Tel: +46 8 20 84 85  
Fax: +46 8 10 54 69  
www.buyone.se

#### *Målgrupp:*

- Medelstora företag med en omsättning på ca 500 miljoner till 8 miljarder SEK
- Företag med ca 400 eller fler medarbetare

#### *Företaget grundades:*

- November 1999

#### *Officiellt startdatum:*

- Januari 2000

#### *Antal anställda:*

- 10 anställda
- Har även tillgång till stora resurser från bl a Ariba

### **Affärsmodell**

#### *Ordinarie tjänster:*

- ASP för inköp av förbrukningsvaror och tjänster
- Content management
- Kundtjänst för alla inköpsrelaterade frågor
- ERP-integration

*Tilläggstjänster:*

- Ramavtalstjänster (behovsplanering, offerthantering)
- Leverantörsutvärdering

*Kommunikation:*

- XML
- EDI

*Betalningsprocess:*

- Elektronisk fakturering
- Standardfakturer avstämnda manuellt eller elektroniskt
- Inköpskort

## **Ledning**

*Företagsledning:*

- Anders Edlund, grundare och VD, har lång erfarenhet som säljare, försäljningschef och produktutvecklare från olika delar av IBM-koncernen. Som managementkonsult inom IBM Consulting Group har han arbetat med affärsutveckling och affärsstrategier. 1997 startade han affärsutvecklingsföretaget e-Business Consulting tillsammans med Marina Bäckström. Det är bland annat från denna konsultverksamhet som affärsidén för BuyOne har utvecklats.
- Marina Bäckström, grundare och vice VD, har drygt tio års erfarenhet som managementkonsult och affärsutvecklare på IBM. Hon fokuserar på strategiska affärsfrågor kopplat till ny teknologi och har under de senaste fem åren enbart drivit internetrelaterade projekt, både på nordisk och internationell basis.
- Lars Erik Röjerås, Chief Technology Officer
- Olle Axenborg, Marknadschef / Försäljningschef

*Styrelse:*

- Anders Edlund, grundare och VD, se ovan
- Marina Bäckström, grundare och vice VD, se ovan
- Folke Karling, grundare och styrelseordförande, grundade 1994 telekomföretaget CallBack International AB, som agent för det amerikanska telebolaget Telegroup. Som konsult har han därefter varit med om att starta ytterligare tre telekomföretag på den svenska telemarknaden. Karling har arbetat på IBM under 31 år och har haft flera ledande positioner inom försäljning och produktutveckling samt varit initiativtagare till IBM Consulting Group. Han har även arbetat i USA som ansvarig för världsinstruktionen av IBM:s första generation av butiksdatorer.

## **Finansiell styrka**

### *Ägarstruktur:*

- Grundarna 60 %
  - TurnIT AB
  - Två nordiska fonder
  - Privatpersoner
- } 40 %

### *Resultat:*

- Företaget beräknas gå med vinst senast år 2002

### *Omsättning:*

- Information saknas

## **Kunder & leverantörer**

### *Kunder:*

- 3 st företag som ingår i TurnIT gruppen
- 20 st företag från TurnIT blir kunder i augusti
- Antalet kunder beräknas vara minst 40, år 2002

### *Leverantörer:*

- Ca 25 svenska leverantörer, bl a Kinnarps AB, PC Express, Prenax och TGSKrivab
- Ytterligare ca 80 leverantörer är förberedda för uppkoppling.
- Tillgång till Aribas 30 000 leverantörer globalt via nätverket ACSN

### *Geografiska preferenser:*

- Kontor i Sverige
- Fokus på den nordiska marknaden

## **Prissättning**

### *Avgiftsstruktur:*

- Införandeprojekt, ca 0,5 till 5 MSEK beroende på kundens storlek, krav och omfattning av ERP-integration
- Avgift relaterad till inköpsvolym.
- Leverantörerna betalar inte för att vara anslutna

## **Teknik**

### *Grundläggande teknik:*

- Grundas på en plattform från Ariba
- Katalogstrukturen är baserad på UN/SPSC klassificeringssystem
- Punchout funktion

*Statistik:*

- Ett antal standardrapporter som täcker in det som vanligen efterfrågas ingår i tjänsten
- Omfattande rapporter och statistik kan lämnas

*Integrationsmöjligheter:*

- Integration mot ERP-system är möjlig, bl a SAP, JD Edwards och Oracle.
- Grundläggande adapterar för att hantera andra ERP-system finns.



## 9.2 eMM Marketplace AB

eMM Marketplace AB  
Mäster Samuelsgatan 70  
SE-105 00 Stockholm  
Tel: +46 8 61 37 020  
Fax: +46 8 78 11 958  
www.emm.com

### *Målgrupp:*

- Stora och medelstora företag inom den privata och offentliga sektorn

### *Företaget grundades:*

- Juni 2000

### *Officiellt startdatum:*

- Juni 2000

### *Antal anställda:*

- Ca 30 verksamma

## **Affärsmodell**

### *Ordinarie tjänster:*

- Neutral, horisontell marknadsplats
- ASP
- Betalningstjänster

### *Tilläggstjänster:*

- ERP-integration
- Logistiklösningar i form av 3:e partslösningar kommer på sikt (gäller även nedanstående tilläggstjänster)
- Finansiering
- Business Intelligence
- Customer Relationship Management

### *Kommunikationsformer:*

- XML
- EDI
- OBI

### *Betalningsprocess:*

- Elektronisk betalning

## **Ledning**

### *Ledningsgrupp:*

- Stefan Aldborg, VD, har arbetat med e-handel inom ABB-koncernen

### *Styrelse:*

- Per Erik Skotthag, Ordförande, VD Postgirot Bank
- Lennart Holgerman, ledamot, chef e-handel & kort Postgirot Bank
  
- Stefan Aldborg, ledamot, VD eMM Marketplace

## **Finansiell styrka**

### *Ägarstruktur:*

- Postgirot Bank 66%
- Posten 20%
- Ledning 14%

### *Resultat:*

- Företaget beräknas gå med vinst senast år 2003

### *Omsättning:*

- Företaget beräknas omsätta 100 miljoner SEK år 2001

## **Kunder & leverantörer**

### *Kunder:*

- Pilotprojekt drivs med 16 företag, bl a Office Data, Arvid Svensson och Västerås stad
- Målgrupp i första hand Postgirots företagskunder i Sverige

### *Leverantörer:*

- Ca 100 leverantörer deltar i pilotprojekten

### *Geografiska preferenser:*

- Kontor i Sverige
- Skandinaviska marknaden i ett första steg, därefter Europa

## **Prissättning**

### *Avgiftsstruktur:*

- Transaktionsavgift beroende på transaktionsvolym. En utgångspunkt är 70 SEK/transaktion
- Leverantörer betalar inte för att vara anslutna

## **Teknik**

### *Grundläggande teknik:*

- Grundas på en egenutvecklad plattform
- Katalogstrukturen är baserad på UN/SPSC klassificeringssystem
- Varje leverantör administrerar och uppdaterar sin egen webshop
- Marknadsplatsen är integrerad med Postgirot Banks befintliga system för betalningslösningar
- Ett anslutet företag kan hantera sina betalningar oberoende av vilken bank och valuta som används

### *Statistik:*

- All dokumentation som genereras genom köp finns tillgänglig

### *Integrationsmöjligheter:*

- Integration mot ERP kommer att hanteras med hjälp av partners. Fokus kommer primärt att ligga på de i Sverige mest förekommande systemen, däribland Oracle

### 9.3 gatetrade.net a/s

gatetrade.net a/s  
Stamholmen 149, 1  
DK-2650 Hvidovre  
Danmark  
Tel: +45 7011 0111  
Fax: +45 3686 3939  
www.gatetrade.net

*Målgrupp:*

- Alla privata och offentliga verksamheter

*Företaget grundades:*

- Oktober 2000

*Officiellt startdatum:*

- Mars 2001

*Antal anställda:*

- Ca 25 anställda
- Beräknas vara ca 50 anställda inom ett par år

#### **Affärsmodell**

*Ordinarie tjänster:*

- Buy-side, horisontell marknadsplats
- Content management

*Tilläggstjänster:*

- Auktion (forward auction och reversed auction)
- Exchange (RFQ/RFP/RFB)
- ERP-integrations
- Finansiella tjänster
- Logistiktjänster
- Track-and-Trace

*Kommunikationsformer:*

- XML

*Betalningsprocess:*

- Elektronisk betalning

## **Ledning**

### *Ledningsgrupp:*

- Steen Gede, VD, har tidigare erfarenhet från olika toppositioner inom Dagrofa Group, Det Berlingske Officin och FDB
- Tage Benjaminsen, finansiell direktör, har tidigare arbetat på Danske Bank

### *Styrelse:*

- John Andersen, ordförande, är senior vice president på Danske Bank
- Steen H. Knudsen, direktör på Mærsk Data
- Gerda Norstrand, direktör på Post Denmark
- Frank Olesen, vice direktör på Tele Danmark.

## **Finansiell styrka**

### *Ägarstruktur:*

- Post Danmark 25%
- Danske Bank 25%
- Tele Danmark 25%
- Mærsk Data 25%
- Ägarna har sammanlagt investerat 100 miljoner DKK

### *Resultat:*

- Det första räkenskapsåret är inte avslutat

### *Omsättning:*

- Det första räkenskapsåret är inte avslutat

## **Kunder & leverantörer**

### *Kunder:*

- Kommer i första skedet utgöras av ägarna
- Ca 130 företag och organisationer har visat intresse för inköp via marknadsplatsen
- Ska också driva ”den offentliga danska inköpsportalen” där staten och offentliga institutioner beräknas göra inköp för 8 miljarder DKK årligen
- Inköp för 40 miljarder DKK beräknas ske genom marknadsplatsen år 2003

### *Leverantörer:*

- Stort antal leverantörer genom ägarnas nätverk

*Geografiska preferenser:*

- Kontor i Danmark
- Initialt fokus på den skandinaviska marknaden, därefter hela Nordeuropa

**Prissättning**

*Avgiftsstruktur:*

- Registrering 10.000 DKK
- Licensavgift 1.000 DKK / användare
- Transaktionsavgift 6 DKK
- Leverantörerna betalar en avgift för att vara anslutna

**Teknik**

*Grundläggande teknik:*

- Grundas på en plattform från Oracle
- Katalogstrukturen är baserad på UN/SPSC klassificeringssystem
- Punchout funktion

*Statistik:*

- All dokumentation som genereras genom köp finns tillgänglig
- Besparingsanalys

*Integrationsmöjligheter:*

- Integration mot alla ERP-system är möjlig

## 9.4 Ibistic

Ibistic Sverige  
Nybohovsbacken 23-35  
SE-117 63 Stockholm  
Tel: +46 8 68 55 201  
Fax: +46 8 68 55 229  
www.ibistic.se

### *Målgrupp:*

- Stora och medelstora företag och organisationer i den privata och offentliga sektorn

### *Företaget grundades:*

- 1990, men då med namnet HolteProsjekt Innkjøpspartner AS

### *Officiellt startdatum:*

- 1990, nytt namn augusti 2000

### *Antal anställda:*

- Ca 40 anställda

## **Affärsmodell**

### *Ordinarie tjänster:*

- Neutral, horisontell marknadsplats
- ASP
- Exchange (RFQ/RFP/RFB)
- Inköpspool
- Content management
- Konsulttjänster

### *Tilläggstjänster:*

- ERP-integration
- Implementering av e-handel
- Inköpsstrategi

### *Kommunikationsformer:*

- XML

*Betalningsprocess:*

- Arbetar med elektronisk fakturering tillsammans med partners
- Fakturering sker oftast direkt mellan köpare och leverantör
- Kan hantera samfakturering

**Ledning**

*Ledningsgrupp:*

- Robert Gjetsund, CEO, var tidigare projektledare på Kvaerner Oil & Gas och Senior Manager på Accentures strategiavdelning
- Preben Songe-Møller, COO/CFO, arbetade tidigare som strategikonsult på Accenture
- Oddvar Lone, VP Business Development, arbetade tidigare som konsult på HolteProsjekt Gruppen. Grundare av Ibistic.
- Lasse Johansen, CTO, arbetade tidigare som strategikonsult på Accenture
- Terje Holen, Manager Ibistic Pool, arbetade tidigare som konsult på HolteProsjekt Gruppen. Grundare av Ibistic.
- Hans Erik Holmen, VP International Operations, arbetade tidigare som strategikonsult på Accenture

*Styrelse:*

- Ingar Østby, styrelseordförande, grundare och partner på NorthZone Ventures och grundare av Hugin AS. Tidigare erfarenhet från bl a McKinsey & Co.
- Terje Thon, arbetade tidigare som VD International Operations på Telenor ASA
- Dag Kleivan, CEO på HolteGroup AS
- Terje Holen, se ovan
- Klas Gustavsson, NorthZone Ventures Sweden

**Finansiell styrka**

*Ägarstruktur:*

- Northzone Ventures 30%
- Holte Group 25%
- Personal 45%



*Resultat:*

- Information saknas

*Omsättning:*

- 14 miljoner NOK år 2000

**Kunder & leverantörer**

*Kunder:*

- 120 företag har använt/använder Ibistics elektroniska inköps-  
vektyg/marknadsplats, t ex Norsk Scania AS och Nycomed Pharma AS
- 250 företag (40 000 anställda) är anslutna till inköspoolen
- 1999 köpte Ibistics inköspool för 750 miljoner NOK, varav 5 miljoner skedde  
elektroniskt

*Leverantörer:*

- 40 leverantörer finns knutna till Ibistics inköpstjänster, bl a Lyreco, Statoil och  
Kinnarps
- Leverantörerna kan erbjuda 80 olika produktområden

*Geografiska preferenser:*

- Kontor i Sverige och Norge
- Siktat på att sätta upp fler utlandskontor i Europa

**Prissättning**

*Avgiftsstruktur:*

- Licensavgift
- Minimum antal licenser krävs
- Leverantörer betalar inte för att vara anslutna

**Teknik**

*Grundläggande teknik:*

- Grundas på en egenutvecklad plattform
- Katalogstrukturen är baserad på UN/SPSC klassificeringssystem
- Punchout funktion

*Statistik:*

- All dokumentation som genereras genom köp finns tillgänglig

*Integrationsmöjligheter:*

- Integration mot alla ERP-system är möjlig

## 9.5 IBX, Integrated Business Exchange

IBX

Linnégatan 87

SE-114 78 Stockholm

Tel: +46 8 50 30 4200

Fax: +46 8 50 30 4201

www.ibxnordic.com

*Målgrupp:*

- Stora nordiska företag

*Företaget grundades:*

- Oktober 2000

*Officiellt startdatum:*

- Februari 2001

*Antal anställda:*

- Ca 35 anställda
- Förväntas komma upp i 100 anställda under 2001

### **Affärsmodell**

*Ordinarie tjänster:*

- Buy-side, horisontell marknadsplats
- Auktion (forward auction och reversed auction)
- Exchange (RFQ/RFP/RFB)

*Tilläggstjänster:*

- ASP
- ERP-integration
- Content management
- Granskning av befintlig inköpsprocess

*Kommunikationsformer:*

- XML
- Online enkät

*Betalningsprocess:*

- Elektronisk betalning

## **Ledning**

### *Ledningsgrupp:*

- IBX VD Hans Ahlinder har bland annat en bakgrund som vice VD på Gambro AB och olika ledande inköpsrelaterade befattningar på Volvo samt Pharmacia AB. Innan Ahlinder började på IBX arbetade han på Ericsson som ansvarig för strategisk sourcing inom Infocom.
- Björn Böhme, Technical Director, har tidigare bl a arbetat som projektledare för implementeringen och utvecklingen av Click To Buy på Ericsson
- Sven-Anders Stegare, Key Account Manager på Ericsson, har tio års erfarenhet inom inköp bl a från Gambro
- Christer Hallqvist, Key Account Manager på SEB, var en av initiativtagarna till Click To Buy på Ericsson
- Mats Oretorp, Marketing Director, har tidigare bl a haft ledande positioner på Hewlett Packard
- Pontus, Operations Director, har tidigare bl a arbetat som projektledare på PricewaterhouseCoopers
- Peter Lageson, Director of Strategic Business Development, har tidigare deltagit i utvecklingen av Click To Buy på Ericsson

### *Styrelse:*

- Claes Dahlbäck är styrelseordförande i IBX. Han har bl a ett förflutet som VD och koncernchef på Investor mellan 1978 och 1999.
- Björn Boström, vVD Ericsson
- Gerth Svensson, e-commerceansvarig SEB
- Anders Grudén, Managing Director b-business partners

## **Finansiell styrka**

### *Ägarstruktur:*

- Ericsson 30%
- SEB 30%
- b-business partners 30%
- Personal 10%

### *Resultat:*

- Företaget beräknas gå med vinst senast år 2002

*Omsättning:*

- Företaget beräknas omsätta 100 miljoner kronor år 2001

**Kunder & leverantörer**

*Kunder:*

- Pilotprojekt drivs med Ericsson
- SEB ska vara framtida kund
- Målgrupp även SEBs företagskunder

*Leverantörer:*

- 20 leverantörer finns anslutna
- Ytterligare 45 leverantörer ska vara anslutna i juni
- Stort antal leverantörer genom ägarnas nätverk

*Geografiska preferenser:*

- Kontor i Sverige och Norge
- Siktat på att sätta upp försäljningskontor i Danmark och Finland
- Fokus på den nordiska marknaden

**Prissättning**

*Avgiftsstruktur:*

- Anslutningsavgift, beroende på t ex inköpsvolym och antal leverantörer
- Abonnemangsavgift, se ovan
- Leverantörer betalar för att vara anslutna

**Teknik**

*Grundläggande teknik:*

- Grundas på en plattform från Commerce One och SAP
- Katalogstrukturen är baserad på UN/SPSC klassificeringssystem
- Punchout funktion

*Statistik:*

- All dokumentation som genereras genom köp finns tillgänglig

*Integrationsmöjligheter:*

- Integration mot alla ERP-system är möjlig

## 9.6 Marakanda Marknadsplats AB

Marakanda  
c/o Telia  
Box 823  
SE-161 24 Bromma  
Tel: +46 8 58 50 2000  
www.marakanda.se

### *Målgrupp:*

- Främst stora privata och offentliga organisationer

### *Företaget grundades:*

- 1997, men då som Telia Electronic Commerce

### *Officiellt startdatum:*

- Marakanda grundades vid årsskiftet 2000/2001

### *Antal anställda:*

- 30 anställda

### **Affärsmodell**

#### *Ordinarie tjänster:*

- Buy-side, horisontell marknadsplats
- ASP
- Content management

#### *Tilläggstjänster:*

- ERP-integration
- Elektroniska inköpskort
- Mobil beställning

#### *Kommunikationsformer:*

- XML kommer att användas i framtiden förutsatt att detta blir standard
- EDI
- OBI inom en snar framtid

#### *Betalningsprocess:*

- Elektronisk fakturering
- Möjlighet till periodisk faktura

## **Ledning**

### *Ledningsgrupp:*

- Stefan Bergelind, VD
- Per Bach, affärschef
- Lars Ringsby, chef för affärsutveckling
- Börje Strandberg, chef för drift och produktion
- Maria Agrell, kommunikationschef
- Nils Posse, ekonomichef
- Håkan Fors, utvecklingschef
- Cecilia Hamberg, personalchef

### *Styrelse:*

- Gert Engman, ordförande, arbetar på FöreningsSparbanken
- Sören Andersson, styrelseledamot, arbetar på FöreningsSparbanken
- Raoul Hasselgren, styrelseledamot, arbetar på Telia
- Berne Landgren, styrelseledamot, arbetar på Telia
- Nils-Fredrik Nyblaeus, styrelseledamot, arbetar på FöreningsSparbanken
- Lars-Göran Nilsson, styrelseledamot, arbetar på Telia Electronic Commerce AB
- Stefan Bergelind, VD, Marakanda
- Louis Callmander, sekreterare, FöreningsSparbanken

## **Finansiell styrka**

### *Ägarstruktur:*

- Telia 50%
- FöreningsSparbanken 50%

### *Resultat:*

- Företaget beräknas gå med vinst senast år 2003

*Omsättning:*

- Information saknas

**Kunder & leverantörer**

*Kunder:*

- Ett 30-tal stora företag och organisationer, t ex Stockholm-, Göteborg- och Malmö stad samt Telia

*Leverantörer:*

- Ca 80 leverantörer är anslutna, bl a Lyreco, Dell och Carl Lamm
- Leverantörerna kan erbjudas gratis anslutningshjälp

*Geografiska preferenser:*

- Kontor i Sverige
- Planerar att öppna kontor i Norge hösten 2001
- Fokus på den nordiska marknaden och östersjöområdet

**Prissättning**

*Avgiftsstruktur:*

- Kunden betalar en minimiavgift från vilken transaktionsavgifter sedan kan dras
- Transaktionsavgift, men möjlighet finns att förhandla om fast pris
- Avgift per periodisk faktura
- Leverantörerna betalar en abonnemangsavgift

**Teknik**

*Grundläggande teknik:*

- Weblösning baserad på IBM Netcommerce, Oracledatabaser och EDIFACT-meddelandemiljö.
- Katalogstrukturen är baserad på UN/SPSC klassificeringssystem
- Punchout funktion

*Statistik:*

- Statistikfunktionen är i dagsläget bristfällig

*Integrationsmöjligheter:*

- Integration mot i princip alla ERP-system är möjlig

## 9.7 Proceedo Solutions AB

Proceedo Solutions AB  
Karlavägen 104  
PO Box 24142  
SE-104 51 Stockholm  
Tel: +46 8 78 31 300  
Fax: +46 8 78 31 301  
www.proceedo.se

### *Målgrupp:*

- Stora och medelstora företag och organisationer

### *Företaget grundades:*

- 1998

### *Officiellt startdatum:*

- Hösten 1998

### *Antal anställda:*

- Ca 20 anställda

### **Affärsmodell**

#### *Ordinarie tjänster:*

- Neutral, horisontell marknadsplats
- ASP
- Content management
- Processverktyg för order-managementhantering

#### *Tilläggstjänster:*

- ERP-integration
- Utbildning
- Faktiskt inköpsarbete
- Assistans vid skapande av inköpsallianser
- Projektledning av e-procurementprojekt

#### *Kommunikationsformer:*

- XML
- EDI
- Online enkät



*Betalningsprocess:*

- Inte elektronisk fakturering
- Samarbete och utvecklingsarbete pågår med Nordea för att skapa en fakturalös betalningslösning

**Ledning**

*Ledningsgrupp:*

- Mattias Jonsson, VD, arbetade tidigare som ekonomichef på ett Unilever-dotterbolag i Sverige i 2 år. Han var med i ledningsgruppen och styrelsen. Jonssons främsta ansvarsområde rörde den finansiella funktionen, logistik, kundservice och delvis IT.
- Lars Lundström, grundare, har tidigare arbetat som managementkonsult på Bain & Company med fokus på företagsstrategi. Han har erfarenhet från flera branscher i Europa och USA. Lundström har även arbetat på Ericsson Toshiba i Japan där han utvärderade och implementerade ett lokalt ERP-system.
- Magnus Ellström, grundare och teknisk chef, var tidigare Senior Manager på PricewaterhouseCoopers i Oslo, Norge, där han var med i ledningsgruppen på Technical Solution. Ellströms främsta ansvarsområde var ERP, där han arbetade som projektledare för SAP implementationer i Europa. Ellström har vidare arbetat två år för Andersen Consulting i Stockholm, där han fokuserade på tekniska frågor inom SAPs finansiella moduler.

*Styrelse:*

- Bruce Grant startade upp den nordiska verksamheten för Arthur D. Little och var chef för svenska ADL. Han är även styrelseledamot i Kinnevik och styrelseordförande i XSource och procureITright.
- Patrik Andersson har tidigare arbetat på NetCom Consultans med telekomteknisk upphandling. Numera är Andersson VD och partner på ProcureITright.
- Mathias Thomsen har tidigare arbetat på Saab Automobil/General Motors Advanced Purchasing Department som inköpare och jurist. Därefter arbetade Thomsen med inköpsfrågor på NetCom Consultans. Numera är han Senior Manager på ProcureITright.
- Jonas Fagerlund har tidigare varit Senior Manager på Arthur D. Little. Numera är Fagerlund VD på Applied Value i Sverige som bland annat arbetar med Kinneviksföretagens strategier.
- Lars Lundström, se Ledningsgrupp
- Magnus Ellström, se Ledningsgrupp

## **Finansiell styrka**

### *Ägarstruktur:*

- Kinnevik

### *Resultat:*

- Företaget beräknas gå med vinst senast år 2002

### *Omsättning:*

- 3 miljoner SEK under 2000
- Beräknas stiga till 25 miljoner SEK under 2001

## **Kunder & leverantörer**

### *Kunder:*

- Allgon Systems AB
- Citymail
- Pharmacia
- Schenker
- Diversey Lever
- LRF-Samköp

### *Leverantörer:*

- Ca 50 stycken svenska leverantörer

### *Geografiska preferenser:*

- Kontor i Sverige och Finland
- Fokus på den nordiska marknaden

## **Prissättning**

### *Avgiftsstruktur:*

- Abonnemangsavgift
- Transaktionsavgift; 8-15 kronor/transaktion beroende på volym
- Leverantörerna betalar inte för att vara anslutna

## **Teknik**

### *Grundläggande teknik:*

- Grundas på en egenutvecklad plattform
- Katalogstrukturen är baserad på UN/SPSC klassificeringssystem
- Punchout funktion

### *Statistik:*

- All dokumentation som genereras genom köp finns tillgänglig

## 9.8 Vision2Buy A/S

Vision2Buy A/S  
Tvillingevej 19  
DK-2765 Smørum  
Danmark  
Tel: +45 4466 2288  
Fax: +45 4466 2287  
www.vision2buy.com

### *Målgrupp:*

- Stora och medelstora företag

### *Företaget grundades:*

- 1999

### *Officiellt startdatum:*

- April 2001

### *Antal anställda:*

- 30 anställda
- Beräknar vara ca 60 i slutet av 2001

### **Affärsmodell**

#### *Ordinarie tjänster:*

- Horisontell elektronisk inköpslösning (köper från leverantörer och säljer vidare till kund)
- ASP
- Avtalsförhandling

#### *Tilläggstjänster:*

- ERP-integration
- Administrativ lösning där kunden får allt konterat efter egen kontoplan

#### *Kommunikationsformer:*

- XML
- EDI

#### *Betalningsprocess:*

- Elektronisk fakturering

## **Ledning**

### *Ledningsgrupp:*

- Mads Vagnby, VD, har tidigare erfarenhet från olika toppositioner inom Dansk Supermarked Indkøb A/S, AMS Marketing Service AG (inköpsgrupp bestående av ICA, KESKO, HAKON, Ahold, Casino, Migros, Safeway), Ritter Sport GmbH, FDB Group Purchasing (COOP DK), Compass Group och REMA 1000
- Steen Egsdal, vVD, har sedan 1992 drivit det egna företaget Costconsult vars mål är att minska kostnaderna i samband med inköp

### *Styrelse:*

- Steen Egsdal, ordförande, se ovan
- Mads Vagnby, ledamot, se ovan
- Thomas Okkels, ledamot, ägare och direktör av IMC Business Consulting A/S
- Kjeld Søndergaard, ledamot, ägare och direktör av Reklamebureauet Bjarup & Søndergaard A/S
- Ole Andresen, ledamot, tidigare generaldirektör för DSB och administrativ direktör i Kreditforeningen Danmark
- Lene Christensen, ledamot, direktör för ett stort danskt företag

## **Finansiell styrka**

### *Ägarstruktur:*

- Vagnby Holding 40%
- Egsdal Holding 40%
- Ett danskt industriföretag 10%
- Reklamebureauet Bjarup & Søndergaard A/S 10%

### *Resultat:*

- Beräknas gå med vinst under det fjärde kvartalet år 2001

### *Omsättning:*

- Information saknas

## **Kunder & leverantörer**

### *Kunder:*

- Ca 100 kunder, bl a Berlitz GlobalNet Denmark A/S, Firm of Accountants Mazars & Guerard och Motto A/S

*Leverantörer:*

- Cirka 40 leverantörer är anslutna, bl a Compaq, Shell och Danish Crown

*Geografiska preferenser:*

- Kontor i Danmark
- Under år 2001 inleds en etablering i Sverige, Finland och Norge

**Prissättning**

*Avgiftsstruktur:*

- Transaktionskostnad (ca 0,5 % på inköpspriset för ett företag i SAS storlek)

**Teknik**

*Grundläggande teknik:*

- Grundar sig på en plattform från Oracle
- Katalogstrukturen är baserad på UN/SPSC klassificeringssystem
- Punchout funktion finns, men används inte i dagsläget

*Statistik:*

- Enligt kundens önskemål

*Integrationsmöjligheter:*

- De flesta förekommande ERP-systemen, däribland Oracle



## 10 Analys av marknadsplatsaktörer

*Med hänsyn till att tyngdpunkten i arbetet består av en jämförelse mellan marknadsplatsaktörer finner vi det lämpligt att läsaren i analysavsnittet, i likhet med i empiriavsnittet, enkelt och lättöverskådligt ska kunna jämföra de olika aktörerna med varandra. Vi har därför valt att dela upp analysen i två delar. I den första delen analyseras alla marknadsplatsaktörer utifrån de kriterier som fastställts i kapitlet Bedömningskriterier. I analysdelens andra del kommer ett färre antal aktörer granskas utifrån vad vi anser vara lämpligt för SAS samt utifrån SAS specifika önskemål.*

### 10.1 Samtliga aktörer

I analysens första del analyseras alla kriterier ur ett kvalitetsperspektiv. Som ett stöd för utvärderingen av teknik och affärsmodell väljer vi att sammanställa denna information i matrisform. Därmed kan läsaren snabbt och enkelt jämföra vad de olika aktörerna erbjuder.

#### 10.1.1 Affärsmodell och features

Som vi tidigare nämnt i kapitel 8, Bedömningskriterier, är det svårt att bedöma ett företags affärsmodell som bra eller dålig, utan att se till ett enskilt fall och då ta hänsyn till vad det anslutande företaget efterfrågar. Ett stort antal tjänster kan vara till fördel för en kund eller leverantör som har behov av flera olika modeller för handel, eller för ett företag som förväntas ha behov av det i framtiden. Vi likställer valet av marknadsplats med val av en strategisk leverantör och menar därmed att det kan medföra avsevärda svårigheter och höga kostnader att byta marknadsplats om den företaget valt att använda sig av, vid ett senare tillfälle inte skulle visa sig vara tillräcklig. Vi menar därför att det är mycket viktigt att ta hänsyn till hur företagets inköp kan tänkas se ut i framtiden, för att inte riskera att välja en marknadsplats som till exempel inte använder sig av auktioner om detta kan tänkas vara av intresse i ett senare skede. Om det istället enbart är en eller ett par specifika tjänster som efterfrågas tror vi att det kan vara negativt att välja en aktör med många olika grundtjänster, eftersom avgiften då ofta blir onödigt hög. En affärsmodell där ett flertal tjänster kan väljas som tillägg, anser vi vara en fördel för många företag som då kan undvika att betala extra för de tjänster de inte använder. Samtidigt finns tilläggs-tjänsterna som en säkerhet ifall dessa skulle vara av intresse i ett senare skede. I tabell 10.1 finns en sammanställning av aktörernas affärsmodeller och features, där X står för ordinarie tjänst och T för tilläggstjänst.

	BuyOne	eMM	gatetrade	Ibistic	IBX	Marakanda	Proceedo	Vision 2 Buy
Neutral	X	X		X			X	X
Buy-side			X		X	X		
ASP	X	X	X	X	T	X	X	X
Auktion			T		X			
Exchange			T	X	X			
Content management	X		X	X	T	X	X	
ERP-integration	X	T	T	T	T	T	T	T
Elektronisk Faktura	X	X	X		X	X		X
Elektronisk betalning		X	X		X			

Tabell 10.1: Sammanställning av aktörernas affärsmodeller och features

### *BuyOne*

BuyOne fungerar som en ASP till Ariba vilket medför att de gör det möjligt för relativt små samt medelstora företag att nyttja Aribas tjänster och få ta del av de leverantörer som finns anslutna till Ariba utan att betala för att få hela systemet infört på företaget. Vi anser att detta kan vara en mycket bra möjlighet för mindre företag som inte själva kan uppnå de volymer som krävs för ett bättre inköpspris.

### *eMM*

Vi menar att eMMs stora styrka framförallt ligger i den elektroniska betalningslösningen, där fördelar finns i företagets koppling till Postgirot. eMM erbjuder inga lösningar för alternativ handel i form av auktioner eller exchanges, men vi anser att eMMs affärsmodell är väl lämpad för ett större företag som även fortsättningsvis avser sköta sin handel via avrop och som sätter stort värde på elektronisk betalning.

### *Gatetrade*

Gatetrade tillhandahåller alla de tjänster vår undersökning berör inklusive elektronisk betalning. Att flera tjänster erbjuds som tillägg medför en möjlighet för köparen att enbart betala för de tjänster som används.

### *Ibistic*

Ibistic erbjuder olika former av handel, men saknar en tjänst för elektronisk betalning. Aktörens styrka anser vi ligga i att de även bedriver en inköpspool, vilket medför en stor erfarenhet av inköp och av att förhandla fram goda ramavtal. Endast en liten del av företagets verksamhet berör just elektronisk handel, vilket medför att vi anser



företagets affärsmodell vara bäst lämpad för företag som främst behöver tillgång till bättre ramavtal.

#### *IBX*

IBX affärsmodell är i stort identisk med Gatetrades, med skillnaden att något fler tjänster är i form av ordinarie tjänster. Att många tjänster erbjuds kan, som tidigare nämnts, vara bra för ett företag som avser använda marknadsplatsen för handel av många olika typer av produkter, men det kan också innebära onödiga kostnader för det företag som endast avser köpa indirekt material genom avrop. Vi anser att IBX affärsmodell är bäst lämpad för det stora företaget som söker en helhetslösning.

#### *Marakanda*

Handeln via Marakanda sker enbart i form av avrop, vilket kan fungera mycket väl för främst det företag som enbart avser handla indirekt material via marknadsplatsen. Aktören saknar en tjänst för elektronisk betalning, något som en större kund kan se som ett problem.

#### *Procedo*

Procedo räknas fortfarande som en neutral marknadsplats. I och med ägarskiftet anser vi dock att Procedo på sikt kan räknas som en buy-side, eftersom Kinneviks olika bolag kan tänkas använda sig av marknadsplatsen. Vi anser att Procedo erbjuder en lösning för de mindre företag som inte själva kan förhandla fram de ramavtal som Procedos aggregerade volymer medför.

#### *Vision2Buy*

Vision2Buys affärsmodell skiljer sig något från de andra aktörernas eftersom de själva köper indirekta produkter för att sedan sälja dem vidare till anslutna företag, och de bildar på så sätt ett mellanled i form av en grossist. Vi menar att Vision2Buy enbart kan lämpa sig för små företag som har ett intresse av att helt eller delvis out-sourca sin inköpsfunktion.

### **10.1.2 Ledning och styrelse**

Vi kan inte veta vilka erfarenheter och kunskaper som tidigare positioner har medfört för de olika lednings- och styrelsemedlemmarna, varför vi främst kommer att inrikta oss på vad vi verkligen vet att personerna berört utan att behandla vilka erfarenheter som saknas. Sammantaget kan dock sägas att många representanter i marknadsplatsernas ledningar och styrelser verkar ha gedigen erfarenhet från olika verksamhetsområden, även om de i vissa fall förlorar i branschbredd. Vi anser att den kompetens och erfarenhet som finns representerad i ett företags ledning är av större vikt än vad som kan sägas om styrelsen, men för ett antal marknadsplatsaktörer kan ingen större åtskillnad göras eftersom företagen har relativt få anställda och samma namn återkommer i både styrelse och ledning.

#### *BuyOne*

BuyOnes ledning och styrelse har en gedigen erfarenhet från områden som är intressanta då det gäller att driva ett marknadsplatsföretag. Bland annat har medlemmarna många års erfarenhet från IBM, något som vi anser vara mycket positivt även om en något bredare bakgrund skulle kunna vara önskvärd. De har vidare tidigare erfarenhet av att starta upp och driva nya företag vilket vi tror kan vara en stor fördel i den något turbulenta e-handelsbranschen.

#### *eMM*

eMM har en styrelse bestående av personer med ledande positioner inom stora svenska företag, något som naturligtvis är bra för företagets rykte. Stefan Aldborg som är VD i eMM har dessutom tidigare jobbat med e-handel, vilket vi anser vara en klar fördel, eftersom företaget då med större sannolikhet kan undvika de vanliga problem som företag kan stöta på vid en e-handelssatsning.

#### *Gatetrade*

Gatetrades styrelse består av personer med ledande positioner inom stora danska företag, vilket naturligtvis är bra för företagets rykte samtidigt som det tyder på stor kompetens och erfarenhet.

#### *Ibistic*

Styrelsen och ledningen på Ibistic har framförallt erfarenhet från diverse konsultbolag där de arbetat med olika strategiska frågor. Eftersom Ibistics inköpspool funnits sedan 1990, i form av HolteProjekt Innkjøpspartner, antar vi att inköpsfarenhet och kompetens har byggts upp i ledning och styrelse.

#### *IBX*

Ledningen och styrelsen på IBX täcker de flesta punkter som vi anser vara betydelsefulla då det gäller att driva ett marknadsplatsföretag. De har erfarenhet från operativt inköp och e-handel samt från ledande positioner i stora svenska företag. Detta medför att de har förståelse för inköpsfunktionens betydelse och hur förbättringar kan göras, samtidigt som de har ett gott rykte i affärsvärlden.

#### *Marakanda*

Eftersom vi inte har några uppgifter rörande tidigare erfarenheter för medlemmarna i Marakandas ledning och styrelse kan vi naturligtvis inte heller presentera någon tillförlitlig analys av denna punkt. Med tanke på att många utav personerna i ledning och styrelse kommer från Telia och FöreningsSparbanken tror vi dock att kunskapsnivån är god.

#### *Procedo*

Procedo har nyligen gjort stora förändringar i ledningen och styrelsen. Den största skillnaden är att de bytt VD och att ett flertal personer från Kinnevik numera ingår i styrelsen. Dessa personer har stor erfarenhet från olika ledande befattningar. De har även mycket inköpsfarenhet, vilket vi ser som positivt.

### *Vision2Buy*

Ledningen och styrelsen i Vision2Buy har erfarenhet både från operativt inköp och inköpsarbete i form av konsultarbete vilket vi anser vara mycket viktigt då företaget utarbetar elektroniska inköpsverktyg. Minst en person i ledningen har dessutom erfarenhet från ledande positioner i stora danska och internationella företag vilket skapar ett förtroende för företaget. Samtidigt ser vi dock en nackdel i att denna kompetens främst finns hos en medlem eftersom det alltid finns en risk för att personen lämnar företaget. I ledning och styrelse finns också tidigare erfarenhet av att starta upp och driva nya företag.

### **10.1.3 Finansiell styrka**

Bedömning av den finansiella styrkan är i många fall mycket svårt att göra, i synnerhet då bolagen hemlighåller denna information. Anledningarna till att hemlighålla omsättning, resultat etc kan vara många, främsta anledningen tror vi dock vara avsaknaden av positiva siffror beroende på att företagen är relativt nystartade. Vidare kan konkurrensmässiga skäl tänkas vara en anledning. De flesta uppgifter vi tagit del av rör sig istället prognoser och uppskattningar till vilka vi förhåller oss ytterst kritiska. Vi lägger istället tyngdpunkten på uppgifter om hur det faktiskt ser ut i bolagen beträffande ägare och vilka kunder som finns anslutna. Ett stabilt kundunderlag är den främsta garantin för att nå en tillräckligt stor volymomsättning, vilket är nödvändigt för att erhålla lönsamhet. Innan den kritiska massan är nådd krävs det att ägarna är beredda att ställa upp med kapital. Ägarna spelar därför en i högsta grad betydelsefull roll i form av garantier för marknadsplatsens överlevnad.

### *BuyOne*

Grundarna är majoritetsägare och eftersom dessa sedan tidigare har erfarenhet från att driva företag, förmodar vi att de har satsat sina pengar i ett projekt som de verkligen tror på. Resten av ägarna består av organisationer och privatpersoner, som inte själva kommer använda sig av BuyOnes inköpsverktyg, utan enbart har intresse av bolagets resultat. Det föreligger därför en risk att ägarna drar sig ur vid en större motgång. Antalet kunder beräknas uppgå till 40 stycken år 2002, samtidigt som BuyOne även räknar med att visa vinst. Kopplingen till Ariba och alla deras leverantörer ser vi som positiv då den säkerligen kan bidra till att attrahera fler kunder som själva är alltför små för att kunna investera i Aribas mjukvara.

### *eMM*

Bakom eMM står Postgirot Bank och Posten som de största ägarna. Dessa företag är både stora och stabila. Vi anser därför att de kan hantera kortsiktiga förluster, vilket är en förutsättning för överlevnad i denna bransch. Både Postens och Postgirot Banks varumärken inger även trygghet för nuvarande och framtida kunder. För tillfället drivs pilotprojekt med 16 kunder. Dessa kunder genererar inte tillräckligt stort kapital för att eMM ska gå med vinst, men om pilotprojekten fungerar bra, tror vi att fler kunder ansluter sig till eMMs marknadsplats.

### *Gatetrade*

Gatetrades fyra ägare är alla stora och stabila danska företag, som har investerat stora summor i företaget. Dessutom kommer ägarna själva använda sig av marknadsplatsen för sina inköp. Därav anser vi att det finns en garanti för att många transaktioner kommer att ske över Gatetrade varför en kritisk massa, för att erhålla lönsamhet, i ett ganska tidigt skede kommer att nås. Företaget lämnar själva en siffra på att inköp för 40 miljarder ska ske via marknadsplatsen år 2003, vilket vi dock anser vara ett drömscenario. Visserligen är kunderna stora företag, men att nå denna stora volym känns väl optimistiskt.

### *Ibistic*

Personalen på Ibistic står för den största ägarandelen och det är svårt att uttala sig om hur länge deras kapital räcker. Det är vidare osäkert hur de andra ägarna ställer sig till en större förlust. 120 företag har använt Ibistics elektroniska inköpsverktyg, vilka sammantaget genererat en inköpsvolym på 5 miljoner NOK. De flesta företag som satsar på ett elektroniskt inköpsförfarande startar dock i liten skala för att därefter öka efterhand och därmed tror vi att denna siffra kommer att stiga. Många av de 250 företag som sköter sina inköp via Ibistics inköpspool kan dessutom räknas som potentiella framtida kunder för deras elektroniska inköpslösningar. Ibistics inköpspool kan även ses som en god plattform för ekonomisk tillväxt då en del av lönsamheten från denna verksamhet kan användas till utvecklingen av deras marknadsplats.

### *IBX*

Bakom IBX står bland annat två av Sveriges största företag. Dessa företag kommer även att sköta stora delar av sina inköp av indirekt material via IBX marknadsplats, vilket medför att företaget snabbt borde nå en kritisk volym för att nå lönsamhet. Genom b-business partners finns även andra stora svenska företag, som kan ses som potentiella kunder. IBX får därför ses som en finansiellt stabil aktör, främst med tanke på den goda ägarstrukturen.

### *Marakanda*

Telia och FöreningsSparbanken som vardera äger 50 procent av Marakanda är två stora och stabila företag. Idag sköter Telia delar av sina inköp via marknadsplatsen. Företaget har dessutom lyckats knyta upp många svenska kommuner, som visserligen idag endast sköter delar av sina inköp via marknadsplatsen, men som på sikt kan ses som stora kunder. Marakanda är ett företag som, åtminstone i denna bransch, kan räknas till de mer erfarna och detta anser vi kan leda till att fler kunder intresserar sig för företaget på denna annars så turbulenta marknad.

### *Procedo*

Procedo gick i konkurs i början av april. Konkursboet köptes av Kinnevik och kommer att drivas vidare som ett dotterbolag till ProcureITright. Visserligen kan Procedo dra nytta av de kunder som ProcureITright har, men vi anser att det är svårt för ett företag inom denna bransch att skapa ett förtroende hos potentiella kunder efter en konkurs. Vi anser det troligt att Procedo kommer övergå till en buy-side lösning

med anledning av den nya ägarstrukturen, vilket i sin tur skulle kunna generera tillräckliga volymer för att skapa lönsamhet.

#### *Vision2Buy*

Grundarna äger sammanlagt 80 procent i bolaget. Huruvida ägarna kan bidra med mer kapital har vi inga uppgifter om, men företaget letar för tillfället efter en samarbetspartner som kan tillföra ytterligare kapital. Utan en extern finansiär tror vi det är tveksamt att företaget klarar av att ta en förlust i det längre perspektivet. Enligt Vision2Buy ska de i slutet av 2001 kunna redovisa ett positivt resultat, vilket vi anser vara en aning optimistiskt med tanke på att företaget precis startat handeln.

### **10.1.4 Prissättning**

Under denna rubrik avser vi att analysera de olika aktörernas prissättning. Priserna är i de flesta fall förhandlingsbara och flertalet företag har valt att inte avslöja några priser för oss.

#### *BuyOne*

Vid anslutningen till BuyOne betalas en relativt hög summa för det inledande införandeprojektet. I denna avgift ingår dock bland annat integrationen till företagets ERP-system, något som räknas som en tilläggstjänst hos flertalet andra aktörer. För övrigt är prissättningen tämligen traditionell, med förhandlingsbara priser som baseras på kundens förutsättningar.

#### *eMM*

eMM har en tydlig prissättning där de enbart tar ut en form av avgift, en transaktionsavgift beroende på transaktionsvolym. Att inte ta ut några fasta kostnader, anser vi vara en fördel framförallt då marknadsplatsen används för köp som sker relativt sällan, eller köp i små kvantiteter förutsatt att avgiften också baseras på volym. Den transaktionsavgift som eMM presenterat är högre än de transaktionsavgifter vi känner till rörande andra marknadsplatsaktörer. I avgiften innefattas dock en elektronisk betaltjänst, vilket kan medföra ökade besparingar som därmed också i högre grad motiverar en högre transaktionsavgift. eMMs utgångspunkt för transaktionsavgiften är 70 kronor per transaktion vilket baserar sig på antagandet att den genomsnittliga inbesparingen för ett köpande företag är 350 kr per köp och att samma besparing även föreligger leverantörerna.

#### *Gatetrade*

Gatetrade använder såväl fasta avgifter som transaktionsavgifter för kunderna. Licensavgiften per användare medför en högre kostnad för företag som planerar att låta ett stort antal anställda få tillgänglighet till tjänsten. Även leverantörerna betalar en avgift för att vara anslutna, vilket som vi tidigare nämnt, kan medföra en svårighet att ansluta många leverantörer och då framförallt små företag. En tänkbar lösning är dock att det köpande företaget även står för leverantörens avgift.

### *Ibistic*

Tvärtemot till exempel eMM använder sig Ibistic enbart av fasta avgifter beroende på antalet användare i form av licenser. Denna prissättningsmetod anser vi vara bäst lämpad för ett företag som avser göra många inköp via marknadsplatsen och som alltså kan fördela den fasta kostnaden på många transaktioner. För de företag, se bilaga 3 Allgon Systems AB, som väljer att sköta sina inköp via marknadsplatsen i centraliserad form är denna avgiftsstruktur också lämplig eftersom antalet licenser då kan hållas nere, även om det finns en undre gräns för antalet anskaffade licenser. De faktiska priserna är förhandlingsbara, varför vi inte kommer att presentera några siffror. Vi vill dock poängtera att Ibistic är den enda aktören som uttryckligen sagt sig ha låga priser vilket får ses som positivt.

### *IBX*

Även IBX använder sig enbart av fasta priser för det köpande företaget, vilket vi tycker talar för att ett stort antal transaktioner bör göras via marknadsplatsen. Som för de flesta aktörer gäller även för IBX att priserna är förhandlingsbara och beroende på bland annat inköpsvolym och antalet leverantörer. Trots att vi inte har tagit del av några faktiska priser, har vi fått uppfattningen att IBX använder en högre prissättning än den genomsnittliga marknadsplatsaktören. Detta antagande grundar vi dels på att IBX inte vill delge oss sina priser, dels på att det är intrycket vi fått av en del av de olika personer som vi har intervjuat. Vi är dock medvetna om att andra marknadsplatsaktörer har ett egenintresse i att framställa IBX som ett dyrt alternativ.

### *Marakanda*

Marakandas prissättningsmetod skiljer sig från de andra aktörernas i den bemärkelse att de använder sig av ett system liknande ett kontantkort för mobiltelefonen. Anslutna köpande företag betalar en avgift som läggs i en pott, från vilken transaktionsavgifter sedan kan dras. Anledningen till denna minimiavgift är enligt Marakanda en försäkran om och uppmuntran till att faktiskt använda marknadsplatsen, vilket vi tror kan vara lämpligt för kanske speciellt mindre företag med liten datorvana. Möjligheten att förhandla fram ett fast pris i stället för transaktionsavgift gör det möjligt för företagen att, beroende på antal planerade transaktioner etc, välja avgiftsstruktur. Leverantörerna betalar också en viss avgift för att vara anslutna till Marakanda. Som tidigare nämnts anser vi att detta kan ses som både positivt och negativt, men Marakanda erbjuder även de inköpande företagen möjlighet att betala så kallade lånelicenser vilka sedan kan delas ut till leverantörer så att de inte själva behöver betala någon avgift. Vi anser att detta är en mycket bra lösning som kan vara lämplig då mindre leverantörer ska anslutas.

### *Procedo*

För att använda Proceedos marknadsplats måste det köpande företaget betala en abonnemangsavgift och en transaktionsavgift. Transaktionsavgifterna anser vi vara relativt låga och vi tror att det köpande företaget snabbt kan räkna hem investeringen, se bilaga 3, Allgon Systems AB.

### *Vision2Buy*

För att använda Vision2Buy betalas enbart en transaktionsavgift vars storlek är förhandlingsbar. Enligt vad vi erfor vid vår intervju förefaller avgifterna vara relativt låga.

### 10.1.5 Teknik

Vi anser att då marknadsplatsaktörerna använder sig av en plattform som är utvecklad av någon av de ledande företagen inom elektronisk handel, finns det en garanti för att denna plattform är både användarvänlig och stabil. Samtidigt vill vi också påpeka att en egenutvecklad plattform kan innebära att företaget som använder sig av denna får lättare att anpassa sig till kundens behov.

De flesta företag som använder sig av någon form av elektroniska inköpsverktyg, strävar efter att få en ökad kontroll av de inköp som görs. Därför tycker vi att det är viktigt att inköpsstatistik kan ges av marknadsplatsaktören. För ett stort företag tycker vi att det är ett krav att informationen om de inköp som görs integreras direkt mot det köpande företagens ERP-system. För mindre företag anser vi däremot det vara tillräckligt om de får inköpsinformationen separat. I tabell 10.2 finns en sammanställning av aktörernas grundläggande teknik.

	BuyOne	eMM	Gatetrade	Ibistic	IBX	Marakanda	Proceedo	Vision 2 Buy
Plattform	Ariba	Egen-utvecklad	Oracle	Egen-utvecklad	Commerce One och SAP	Baserad på bl a IBM Net-commerce	Egen-utvecklad	Oracle
Inköpsstatistik enligt kundens önskemål	X	X	X	X	X	Något bristfällig	X	X
ERP-integration	X	X	X	X	X	X	X	X
Katalogstruktur enligt UN/SPSC	X	X	X	X	X	X	X	X
Punchout funktion	X	X	X	X	X	X	X	Används ej idag.
XML	X	X	X	X	X		X	X
OBI		X						
EDI	X	X				X	X	X

Tabell 10.2: Sammanställning av aktörernas grundläggande teknik.

### 10.1.6 Delkonklusion

En förutsättning för att kvalificera sig till analysens andra del är att marknadsplatsen riktar sig till kunder av SAS storlek. En del av de aktörer som vi har valt att

undersöka riktar sig uttryckligen till mindre företag, men vi har ändå valt att ha med dessa i vår undersökning, eftersom att de är intressanta för rapportens allmänintresse. I analysens andra del har vi även valt att ha med ett företag som visserligen kan ses som en mindre aktör utan stora företag som ägare, men som vi ändå anser vara intressant. De fem marknadsplatser som går vidare till slutanalys är eMM, Gatetrade, IBX, Marakanda och Ibistic. Dessa aktörer har distinkt skilt sig från övriga enligt tidigare gjord bedömning. Vi vill dock påtala att en del av de andra aktörerna också kan vara intressanta, men då enligt vår bedömning för företag av mindre storlek.

## 10.2 Finalomgång

I denna analysomgång avser vi studera våra fem marknadsplatsfinalister närmre för att göra en mer ingående bedömning ur framförallt SAS perspektiv. Företagen kommer bedömas på sju olika områden som vi tagit fram med utgångspunkt i våra tidigare kategorier samt SAS mer specifika krav. Ett krav som SAS ställer på marknadsplatsen är att de ska använda elektronisk betalning, varför vi har separerat denna post till en egen kategori. Med grund i att SAS önskar bedriva handel via marknadsplatsen under tredje kvartalet i år anser vi det också lämpligt att använda en kategori för bedömning av marknadsplatsernas leverantörsbas. För att SAS ska ha möjlighet att använda marknadsplatsen inom en så pass snar framtid ser vi det som en nödvändighet att det redan i dag finns ett stort antal anslutna leverantörer och då helst från såväl Danmark och Norge som Sverige. Förutom dessa nytilkomna kategorier kommer vi även göra en bedömning på de områden som vi behandlade i avsnittet Samtliga aktörer, men nu med tyngdpunkt på vad vi anser passa SAS som anslutande företag.

Bedömningen kommer att göras utifrån fyra olika betyg; underkänd (U), godkänd (G), väl godkänd (VG) och mycket väl godkänd (MVG). Betyget U kommer vi att använda då marknadsplatsen inte uppfyller de krav som SAS ställer. MVG används då marknadsplatsen enligt vad vi erfar är närmast komplett på det berörda området. Kategorierna är naturligtvis svåra att enbart sätta ett betyg på, därför kommer vi även att ge en skriftlig motivering, så att det sedan står var och en fritt att göra en annorlunda bedömning. Viktigt här är också att komma ihåg att vi gör bedömningen utifrån den information vi har tillgång till, samt främst utifrån SAS specifika förutsättningar och krav.

### 10.2.1 Affärsmodell

När vi gör en bedömning av övriga kategorier ser vi i första hand till vad som stämmer bäst överens med SAS krav och önskemål, men beträffande val av affärsmodell kommer bedömningen främst grunda sig på antalet valmöjligheter. I kapitlet Verktøy för elektronisk handel mellan företag, kom vi visserligen fram till att vi inte ser någon större användning av auktioner eller exchanges för ett företag av SAS storlek då det rör sig om inköp av indirekt material, men med tanke på att vi inte vet hur e-handeln kan komma att se ut i framtiden har vi ändå valt att premiera valmöjligheten. Vi har tidigare också diskuterat huruvida det är bättre att välja en



marknadsplats som erbjuder många olika former av handel eller om detta kommer avspegla sig i marknadsplatsens pris, men eftersom prissättning behandlas i en separat kategori kommer vi inte att ta hänsyn till det här.

eMM erbjuder endast handel enligt ramavtal och det finns med andra ord inga valmöjligheter, något som vi i och för sig anser vara godkänt eftersom SAS inte uttalat ställer några krav, och vi tilldelar dem därför betyget G. Detsamma gäller för Marakanda som vi därmed tilldelar samma betyg. Gatetrade och IBX erbjuder båda alla möjligheter i form av auktioner och exchanges varför vi anser de vara värda högsta betyg. Ibistic kan förutom handel via katalog även erbjuda handel via exchange och de får därför ett betyg som ligger mellan de andras, alltså VG.

### **10.2.2 Elektronisk betalning**

SAS ligger väldigt långt fram då det gäller elektronisk betalning, jämfört med många andra företag. Därför ser vi det som ett krav att marknadsplatsen stöder en sådan tjänst. eMM ges i denna kategori högsta betyg, vilket vi främst grundar på eMMs koppling till Postgirot Bank. Postgirot har mångårig erfarenhet av betalningar och kommer i första hand att använda sig av existerande lösningar. Erfarenheten av betalningsprocesser samt eMMs fokus på elektroniska betalningar som deras kärnkompetens, gör att de tydligt distanserar sig från övriga marknadsplatser. Gatetrade och IBX har båda kopplingar till stora banker. Danske Bank och SEB är kända och solida banker som säkerligen kan sköta ett effektivt betalningsflöde. Dessa två aktörer är så pass lika att det mest rättvisa är att tilldela dem samma betyg, det vill säga VG. Varken Marakanda eller Ibistic kan erbjuda en elektronisk betalningsprocess, vilket medför att vi måste underkänna dem i denna kategori. Marakanda erbjuder dock elektroniska fakturor samtidigt som kopplingen till FöreningsSparbanken får ses som positiv för eventuella framtida betalningslösningar.

### **10.2.3 Ledning**

Både eMM och Gatetrade representeras av personer med god kompetens och erfarenhet. Vi ser dessa företags kompetensnivå som relativt lika varför ett rättvisande betyg för dem båda blir VG. IBX ledning och styrelse består av personer med erfarenhet vi anser vara betydelsefull för handhavandet av en marknadsplats. Att ledning och styrelse representeras av personer som har ett välrenommerat rykte kan ha stor betydelse för att attrahera potentiella kunder. Vi tilldelar därför IBX högsta betyg i denna kategori. Inom Ibistic har många personer arbetat med frågor rörande inköpsverksamhet. Att Ibistics inköpspol har funnits sedan 1990 tyder också på att god inköpserfarenhet finns inom företaget. De får därmed betraktas som fullt godkända. I Marakandas fall råder en viss informationsbrist. Vi antar att kunskapsnivån och erfarenheten är tillfredsställande med tanke på ägarstrukturen, då många av personerna i ledningen och styrelsen kommer från Telia eller FöreningsSparbanken. Vi väljer dock med anledning av informationsbristen att utelägna betyget för Marakanda i denna kategori.

#### **10.2.4 Finansiell styrka**

Som vi tidigare nämnde i analysomgång ett grundar vi denna bedömning främst på vilka som står som ägare till marknadsplatsen och antalet kunder som finns anslutna samt deras storlek. Vi anser att eMM i denna bedömning inte kan få mer än betyget G, beroende på de anslutna kundernas ringa storlek. Vidare är eMM en neutral marknadsplats vilket medför att de har större svårighet att uppnå en kritiska massa än vad deras konkurrenter har. Framförallt Gatetrade och IBX kan garanteras stora volymer genom sina ägare, vilka alla är mycket stora och stabila danska och svenska företag. Marakanda är också en buy-side och har dessutom en fördel i form av erfarenhet och en förväntat större handel i framtiden då till exempel Stockholms stad kommer utöka sina elektroniska inköp. Vi anser därför dessa tre aktörers finansiella styrka vara väl godkänd. Ibistic har en god kundportfölj, med tanke på företagets storlek. Dessutom har de en väletablerad inköpspool med många anslutna företag. Vi väljer trots detta att endast ge Ibistics finansiella styrka godkänt med anledning av ägarstrukturens svaghet. Det kan nämligen bli svårt för Ibistic att ta en större förlust, eftersom det då finns risk för att investerarna vänder dem ryggen. Anledningen till att vi har valt att inte dela ut några toppbetyg i denna klass är att samtliga aktörer trots allt är relativt nya på marknaden samt att ingen i dagsläget kan visa upp ett positivt resultat.

#### **10.2.5 Leverantörsbas**

Eftersom SAS planerar att komma igång med handel via en marknadsplats redan under slutet av tredje kvartalet i år ser vi det som en klar fördel om marknadsplatsen redan idag har ett betydligt antal anslutna leverantörer. Vidare är marknadsplatsens geografiska fokus viktigt och då SAS planerar att förutom i Sverige även göra inköp i Danmark och Norge, ser vi det som positivt om leverantörer från mer än ett av dessa länder finns anslutna.

Marakanda har ett stort antal leverantörer knutna till sin marknadsplats. Dessa leverantörer är dessutom av väldigt skilda slag och storlekar vilket vi också anser vara positivt, eftersom det visar att SAS skulle kunna ansluta såväl stora leverantörer av kontorsmaterial som blomsteraffärer eller konditorier. Marakandas leverantörer finns i dagsläget bara i Sverige och detta sänker betyget något, som därför slutar på ett G. Gatetrade har i dagsläget inte så många leverantörer knutna och de har dessutom endast kontor i Danmark och blir därför underkända. eMM har många leverantörer som deltar i pilotprojekt. Dessa leverantörer anser vi med största sannolikhet kommer fortsätta vara anslutna även efter det att piloten är genomförd. eMM har i dagsläget bara kontor i Sverige, varför vi endast kan ge dem godkänt. IBX och Ibistic har båda ett stort antal leverantörer knutna till sin marknadsplats, samtidigt som de har kontor i både Sverige och Norge, och får därför väl godkänt.

### 10.2.6 Prissättning

Eftersom uppgifter om de faktiska priserna saknas för alla aktörer utom en har vi valt att inte dela ut några betyg i denna kategori.

eMMs system i form av att endast ta betalt i form av en transaktionsavgift anser vi vinna i enkelhet även om det inte uppmuntrar användningen av tjänsten. Vi anser att transaktionsavgiftens storlek, med en utgångspunkt på 70 kr per transaktion, framstår som tämligen hög, men å andra sidan kan ett lägre pris förmodligen förhandlas fram då SAS, med sin storlek och inköpskompetens, står i ett väldigt bra förhandlingsläge.

Gatetrade använder ett komplext prissättningssystem med såväl fasta som rörliga avgifter vilket medför en svårighet för oss att uppskatta SAS totala kostnad för att använda marknadsplatsen, främst på grund av att vi inte vet vilka volymer SAS kommer handla via marknadsplatsen. Till skillnad från övriga aktörer har Gatetrade offentliggjort samtliga avgifter som tas ut och enligt vår bedömning framstår avgifterna som låga.

På Ibistic betalar det köpande företaget endast i form av en licensavgift per användare, medan leverantören inte betalar någonting. Prissättningsmodellen passar bra för företag som avser att göra många köp per användare. Den fasta licensavgiften slås därmed ut på antalet gjorda köp, vilket borde fungera som incitament till att använda marknadsplatsen. Ibistic kan ses som ett billigt alternativ jämfört med de stora aktörerna.

Eftersom vi i IBX fall inte har fått ta del av avgifternas storlek anser vi oss inte ha någon möjlighet att bedöma hur marknadsplatsens priser förhåller sig till de andra aktörernas, men vi antar, som tidigare nämnts, att de är höga. IBX prismetod med fasta priser gör det enkelt att beräkna hur stor den verkliga kostnaden för att använda marknadsplatsen blir.

På Marakanda ges en möjlighet att kunna välja mellan rörliga och fasta avgifter, vilket vi tror kan vara en fördel för SAS eftersom de ännu inte vet i vilken utsträckning de kommer att använda marknadsplatsen. Ett annat positivt inslag är att små leverantörer, tack vare lånelicenser, kan bli uppkopplade utan att behöva göra några investeringar. Marakandas marknadsplats ter sig därför gynnsam för handel med såväl små som stora leverantörer.

### 10.2.7 Teknik

SAS privata buy-sidelösning är formatoberoende vilket innebär att så länge en marknadsplats kan leverera ett dokument, exempelvis en order, på ett fastställt sätt kan lösningen "översätta" det till vilket format som helst. Detta medför att marknadsplatsens kommunikationsform inte är av någon större betydelse för SAS.

Vi menar att en plattform som är utvecklad av ett känt mjukvaruföretag medför en viss form av trygghet, men med utgångspunkt i våra kunskaper på området anser vi

oss inte förmögna att avgöra om eMMs egenutvecklade plattform på något sätt skulle vara bättre eller sämre än de andras. Marakanda saknar några tekniska funktioner, men vinner på sin väl beprövade teknik. Anledningen till att vi har valt att tilldela Ibistic ett lägre betyg än de övriga aktörerna är främst att de vid vår intervju uppgav att de inte tillhandahåller någon av de mer tekniskt avancerade marknadsplatserna.

### 10.3 Sammanfattning av betyg

De betyg som vi har delat ut till de marknadsplatser vi valt att analysera en andra gång åskådliggörs i tabell 10.3. Tabellen syfte är att på ett enkelt sätt ge en överblick över analysens andra del. Vi vill dock påpeka att ett företag med många höga betyg, visserligen uppfyller de flesta krav som vi har satt upp, men ändå inte behöver vara det optimala alternativet. Därför bör inte tabellen läsas fristående, utan för att en tillräcklig förståelse ska uppnås för betygsättningen bör även resten av analysen läsas.

	EMM	Gatetrade	Ibistic	IBX	Marakanda
Affärsmodell	G	MVG	VG	MVG	G
Ledning	VG	VG	G	MVG	Information saknas
Finansiell styrka	G	VG	G	VG	VG
Teknik	VG	VG	G	VG	VG
Leverantörs bas	G	U	VG	VG	VG
Elektronisk betalning	MVG	VG	U	VG	U

Tabell 10.3: Sammanställning av aktörernas betyg

Alla kandidater har haft sina styrkor och svagheter och samtliga utgör lämpliga alternativ för SAS, men av olika anledningar. IBX och Gatetrade är båda stora, stabila aktörer med god ägarstruktur och en möjlighet att erbjuda många olika tjänster. eMM är ett alternativ som utmärker sig med en hög kompetens inom betalningslösningar. Ibistic är ett något billigare alternativ, men som ändå har lång erfarenhet av förbättringsarbete inom inköp. Marakanda slutligen, är den aktör som under längst tid har haft sitt e-handelssystem i drift.

## 11 Syntes

*Vår andra analys baseras visserligen till största del på de kriterier som vi har uppfattat att SAS ställer, eller bör ställa, på en marknadsplats, men vi menar att dessa inte är tillräckliga, utan väljer att här föra en utökad diskussion med utgångspunkt i vad vi presenterat i Val av affärsmodell.*

För avgörandet av vilken marknadsplats som utgör det bästa alternativet för just SAS bör ett flertal faktorer beaktas. För att finna rätt alternativ är det därmed inte tillräckligt att enbart förlita sig på de betyg vi har gett de olika aktörerna utan att djupare se till varför SAS ska ansluta sig till en marknadsplats och därmed också vilka förbättringar och besparingar som marknadsplatsen ska ge upphov till.

I Val av affärsmodell har vi behandlat vilka olika alternativ för e-handel mellan företag som bäst lämpar sig för inköp av olika grupper av produkter. Där framkommer att vi anser en privat buy-sidelösning vara tillräcklig för att uppnå de kostnadsfördelar i form av sänkta transaktionskostnader, ökad informations transparens och ett minskat antal vilda köp som en e-handelslösning medför för en aktör av SAS storlek. Den största anledning som vi kan se till varför SAS ska ansluta sig till en horisontell marknadsplats är att det kan vara svårt att göra en direkt-uppkoppling till små leverantörer. Vi ser även en fördel med att lätt kunna byta leverantör jämfört med hur det hade varit om SAS använde sig av en fast uppkoppling till varje enskild leverantör. Att använda en marknadsplats för handel med stora volymer och framförallt vid handel med stora leverantörer tror vi däremot skulle medföra ytterligare ett mellanled som dessutom tar ut relativt omfattande avgifter.

Vi har kunnat konstatera att samtliga aktörer i analysens andra del är goda alternativ och det har därför varit svårt att utse vilken kandidat som bäst skulle passa SAS. Anledningen till att vi ändå valt att rekommendera två aktörer framför de andra är främst att detta utgör en naturlig avslutning på en utvärdering.

Genom att se till de betyg vi har tilldelat de olika marknadsplatsaktörerna kan det konstateras att IBX är det alternativ som har flest höga betyg samt att de inte har blivit underkända på någon punkt. Vi anser därmed att IBX är det alternativ som framstår som det bästa på papperet, men därmed inte sagt att de är det självklara alternativet för SAS. Det som har framkommit när vi har studerat de olika marknadsplatsalternativen är att ”smakar det så kostar det”. Det vill säga att det inte går att finna en aktör som erbjuder elektronisk betalning, stor finansiell styrka och tekniskt avancerade lösningar, men som inte tar ut en hög avgift. Förutsatt att SAS ska bedriva handel med stora volymer på marknadsplatsen anser vi att IBX är det vinnande alternativet eftersom de är den mest stabila aktören, samtidigt som de erbjuder alla funktioner som SAS kan tänkas behöva och mer därtill. Om marknadsplatsen istället ska utgöra ett komplement till den redan existerande privata buy-sidelösningen på SAS och endast omsätta små volymer från mindre leverantörer,

anser vi det vara av stor vikt att det inte blir några problem för SAS mindre leverantörer att vara uppkopplade till marknadsplatsen. Marakanda är ett av de alternativ, som redan har små leverantörer kopplade till sin marknadsplats och som dessutom inte ser några svårigheter med att koppla upp nya. Företaget tar förvisso ut en avgift av leverantörerna, men då de inte är tillräckligt stora för att klara av denna kostnad finns det möjlighet för det köpande företaget att köpa lånelicenser av Marakanda som sedan delas ut till leverantörerna. Företaget har dessutom relativt lång erfarenhet av att driva en marknadsplats med både stora och små leverantörer, vilket vi ser som en garanti på att deras tjänster verkligen fungerar. Marakanda uppfyller visserligen inte SAS krav på elektronisk betalning, men med tanke på att FöreningsSparbanken äger halva företaget, tror vi att det enbart är en tidsfråga innan Marakanda även kommer att erbjuda detta.

## 12 Slutsatser

*I detta kapitel redogör vi inledningsvis för hur vi har uppfyllt rapportens syfte, vilket följs av en diskussion om vilka lärdomar vi har fått under arbetets gång. Vi har också valt att ge några råd till SAS, vilka är en direkt följd av vad som framkommit i vår tidigare analys och syntes. Avslutningsvis ger vi några förslag på vidare studier.*

### 12.1 Inledning

I rapportens inledande kapitel delgav vi rapportens huvudsyfte vilket var att ta fram lämpliga alternativ på marknadsplatser för inköp av indirekt material åt SAS. För att bättre åskådliggöra detta syfte, samt vad som krävs för att uppfylla det, formulerade vi även två delsyften:

Vårt första delsyfte var att påvisa vilka e-procurementlösningar som är bäst lämpade för inköp av olika typer av produkter och tjänster. Detta för att skapa en större förståelse för vilken affärsmodell ett företag bör välja vid en satsning på e-procurement genom att se till respektive produktkategoris drivkrafter.

Vårt andra delsyfte var att ta fram lämpliga kriterier för utvärdering av en marknadsplats. Utifrån dessa kriterier skulle vi sedan utvärdera marknadsplatsaktörer för att identifiera lämpliga kandidater åt SAS.

Det första delsyftet uppfyller vi genom kapitel 5, Val av affärsmodell, där vi med grund i Kraljics "Purchasing Product Portfolio" och inköpsstrategier för olika produkter tar fram vad vi anser vara lämpliga affärsmodeller för e-procurement inom respektive produktkategori. Diskussionen skulle dock kunna göras ännu djupare och då framförallt med ett annat fokus, eftersom vi har valt att främst behandla indirekt material med anledning av vårt huvudsyfte.

Det andra delsyftet uppfyller vi i och med kapitel 8, Bedömningskriterier, där vi diskuterar vilka kriterier en marknadsplats bör utvärderas utifrån och varför. Kapitlet bygger direkt på kapitel 7, men med skillnaden att det till största del berör våra egna tankar och åsikter. Här har vi också valt att enbart behandla ett urval av de kriterier som nämns i kapitel 7, nämligen de vi anser oss ha en möjlighet att bedöma.

Vårt huvudsyfte slutligen, har vi uppfyllt genom att i kapitel 10 analysera de olika marknadsplatsaktörerna genom att se till olika delar, för att sedan i kapitel 11, Syntes, sätta ihop delarna till en helhet och ta fram de två alternativ som vi bäst anser svara mot SAS behov. I analysen och syntesen använder vi oss också av vad våra delsyften lett fram till, genom att utvärdera marknadsplatsaktörerna utifrån de bedömningskriterier vi tidigare tagit fram, samt genom att ta i beaktande vilken affärsmodell vi funnit vara av störst nytta för SAS.

## 12.2 Perspektiv

Vi har till största del använt oss av ett utifrånperspektiv vid insamling och analys av data, det vill säga att vi försökt att förhålla oss så objektiva som möjligt till SAS förändringsarbete. Detta har varit till stor nytta vid framförallt skapandet av vår teoretiska referensram och vår första teoretiska diskussion i kapitlet Val av affärsmodell. Genom att använda ett utifrånperspektiv anser vi oss ha fört en mer rättvisande och heltäckande diskussion av den nuvarande situationen beträffande e-handel mellan företag än vad som annars varit fallet. Vi har visserligen tagit del av åsikter från berörd personal på SAS rörande vilken typ av e-procurementverktyg som skulle kunna vara av intresse, men åsikterna har skilt sig åt mellan olika intervjuobjekt, varför vi tvingats skapa oss en egen uppfattning om vad vi anser vara det bästa alternativet. Detta har medfört att vi delvis kommit fram till ett annat resultat än vad vi förmodligen gjort med utgångspunkt i ett inifrånperspektiv.

Viss kritik kan dock riktas mot att vi även i resterande delar av rapporten framförallt använt oss av ett utifrånperspektiv, då det där skulle kunna vara av större intresse att se till SAS framtida planer för användningen av en horisontell marknadsplats. Den främsta anledningen till avsaknaden av SAS-specifik information är att vi under största delen av arbetets gång befunnit oss i Lund medan våra främsta kontakter på SAS befunnit sig på huvudkontoret i Stockholm. Vid våra intervjuer med berörd personal på SAS har olika åsikter, rörande vad en e-procurementlösning ska leda fram till och hur den ska användas, framkommit, varför vi helt enkelt inte har kunnat forma någon enhetlig bild av SAS intentioner och specifika krav på området.

## 12.3 Teoretisk referensram

Under arbetets gång har vårt teoretiska perspektiv förskjutits något, främst eftersom vi efterhand har fördjupat våra kunskaper om e-procurement. Vid arbetets början kastade vi oss med stor frenesi över all tänkbar litteratur som berörde e-handel mellan företag. Vår tanke var att detta område skulle medföra nya inköpsteorier som skulle utgöra själva grunden för vårt arbete. Efter ett tag stod det dock klart för oss att strategierna för ett inköp med hjälp av e-procurement ser i stort sett likadana ut som de gjorde tidigare och att de största förändringarna istället ligger i processerna. Med anledning av detta flyttade vi vårt fokus och lade större tonvikt vid tidigare författad inköplitteratur, för att utifrån denna kunna föra en diskussion om vilka e-handelsapplikationer som bäst svarar mot olika produkters inköpsstrategier.

När vi inledningsvis samlade information och läste litteratur och artiklar om e-procurement låg vårt fokus främst på olika former av auktioner och exchanges istället för köp i enlighet med upprättade ramavtal, varför vi var av uppfattningen att tidigare nära relationer till leverantörer inte längre skulle kunna bestå. Med detta i åtanke inledde vi våra teoretiska studier med att läsa om relationsteori, något som senare inte skulle visa sig gagna rapporten i någon större utsträckning. I vår rapport behandlar vi förvisso fortfarande auktioner och exchanges, och vi förespråkar dem även under vissa förutsättningar, men detta är främst i sammanhang då det inte finns något behov



av nära relationer. I många fall bygger istället e-procurementlösningarna på avtalsbaserad handel, varför relationerna snarare förstärks med tanke på att exempelvis antalet vilda köp minskas.

## **12.4 Metod för undersökning och bedömning**

Genom vår undersökning av olika marknadsplatsaktörer har vi fått många nya erfarenheter och kunskaper. Vi har naturligtvis lärt oss mer om de olika aktörernas verksamheter och problemställningen i sig, men även om hur en undersökning bör gå till och hur lämpliga bedömningskriterier bör vara utformade.

### **12.4.1 Empiriskt underlag**

Vid våra första intervjuer med personal från de undersökta marknadsplatsaktörerna upplevde vi att något djupare förkunskaper om e-procurement hade varit önskvärda. Vi hade då haft en större möjlighet att ifrågasätta uppgifter och tillgodogöra oss information. På grund av arbetets tidsbegränsning fann vi det dock inte möjligt att avvakta med intervjuerna tills vi hade skapat oss en fullgod förståelse för problemställningen. För att detta inte skulle inverka på rapportens validitet har vi följt upp våra intervjuer med vidare frågor och diskussioner per telefon och via mail, något vi anser har fungerat mycket väl i de flesta fall, främst tack vare intervjuobjektens stora samarbetsvilja.

Vid insamlandet av vårt empiriska underlag om marknadsplatsaktörerna upplevde vi att tiden utgjorde en stor begränsning. Att samla in och sammanställa information tog väldigt mycket tid i anspråk. Beroende på att alla de undersökta företagen är relativt nystartade, vissa startade till och med sin verksamhet under författandet av vår rapport, har vi löpande uppdaterat vår information med de nya aktörer vi funnit. Med anledning av vår rapports huvudsakliga syfte, att ta fram lämpliga alternativ på marknadsplatsaktörer åt SAS, ansåg vi det nödvändigt att undersöka alla tänkbara aktörer. Vi har därför inte satt någon sista gräns, i form av ett bestämt datum eller ett visst antal aktörer, för när vi skulle sluta samla in ny information. Detta har medfört en mycket bred undersökning, men eventuellt vissa förluster i djup. Med anledning av att vår undersökning är en del i ett examensarbete, och att vi därmed inte har haft tillgång till specialkompetens inom alla områden som vår undersökning omfattat, anser vi att en bred undersökning medfört större validitet än vad en djupare undersökning skulle gjort.

### **12.4.2 Bedömning**

Genom att studera diverse källor fann vi att de mest användbara bedömningskriterierna för vårt syfte var; affärsmodell, ledning, finansiell styrka, kunder, leverantörer, prissättning och slutligen teknik. Urvalet av dessa kriterier grundades dels på marknadsplatsernas karakteristiska, dels på vår egen kunskapsnivå. Det finns även en rad andra kriterier utifrån vilka ett företag kan granskas. I vårt fall såg vi dock ingen mening med att sätta upp en rad krav om dessa sedan inte kunde utnyttjas för bedömning. Vi kan konstatera att våra kriterier visat sig användbara för rapportens

ändamål, även om det i vissa fall varit svårt att få fram tillräcklig information för en fullständig utvärdering. Informationsbristen beror på flera faktorer, men kanske främst på att samtliga undersökta företag är relativt nystartade, varför informationen på vissa områden ständigt förändrades eller överhuvudtaget inte var möjlig att ta fram.

Vid vår undersökning lärde vi oss framförallt vikten av att använda bedömningskriterier som är tydliga och lätta att tolka. På ett par punkter, till exempel prissättning, har vi upplevt stora svårigheter med att göra en rättvis bedömning. Problemet bottnar visserligen i bristande information, men med tanke på att vi redan från början misstänkte att informationen skulle bli bristfällig på detta område, borde vi ha utformat kriteriet på ett annat sätt. För vidare undersökning av en viss aktör krävs att mer djupgående fakta införskaffas. Vissa faktorer, som exempelvis tekniska krav, kan vara absolut nödvändiga för att ett samarbete överhuvudtaget ska kunna ske. I de fall krävs att mer specificerade krav sätts upp för att information sedan ska kunna bedömas av personer med god kunskap inom det berörda området. Vid ett flertal tillfällen har vi också påtalat betydelsen av ett användarvänligt system, men att bedöma hur väl systemet uppfyller detta krav är mycket svårt. Endast ett utav de företag vi har intervjuat har gett en demonstration av sitt system och även om samtliga aktörer gjort detsamma hade vi ändå inte kunnat göra en rättvis bedömning av användarvänligheten. För detta krävs längre testtid och framförallt en möjlighet att själv få använda systemet.

Vi har i rapporten poängterat vikten av att förhålla sig objektiv vid en bedömning. Genom att bygga vår analys på den information som finns presenterad i form av punktlister i kapitel 9, Marknadsplatsaktörer, har vi försökt undvika en subjektiv bedömning genom att tydligt utesluta faktorer som bemötande vid intervjuerna eller det allmänna intrycket vi fick av företaget. Vidare medförde punktlistorna som sammanställningsform att informationen blev tydlig och att det blev lättare att göra en jämförelse mellan de olika aktörerna på olika områden. Inledningsvis var informationen om marknadsplatsaktörerna skriven i löpande text, men det visade sig då vara betydligt svårare att ge en rättvisande bild av aktörerna, eftersom mängden information blev alltför stor och dessutom inte lika omfattande för samtliga aktörer. För att göra bedömningen tydligare och lättare att ta till sig skulle det ha kunnat vara önskvärt med en kvantitativ bedömning, något som vi också har diskuterat många gånger under arbetets gång. Eftersom den information, i form av ekonomiska uppgifter och priser, som varit tänkbar att grunda en kvantitativ bedömning på också visat sig vara den som är svårast att få tag på, är vi dock övertygade om att en kvantitativ undersökning gett ett mindre tillfredsställande resultat.

## **12.5 Råd till SAS**

I rapporten har vi slutligen kommit fram till två marknadsplatser, IBX och Marakanda, som på olika sätt utmärker sig positivt. Vilken marknadsplats som är bäst, sett ur SAS perspektiv, beror helt och hållet på i vilken utsträckning handel ska ske samt vilken teknik och vilka tjänster SAS är beredda att betala för.

IBX är den kandidat som uppfyller flest krav enligt vår kriterielista och får betraktas som en stabil aktör som kan erbjuda många tjänster. De kan erbjuda alla funktioner som SAS eventuellt kan tänkas vilja ha. IBX marknadsplats ser vi som lämplig då stora volymer ska upphandlas och då många tjänster önskas.

Vårt andra val, Marakanda, ser vi som ett lämpligt alternativ för inköp från mindre leverantörer. Anledningen till detta är att Marakanda inte ser några problem med att ansluta leverantörer som själva inte har någon möjlighet att driva en webshop. Marakanda är dessutom det företag som har längst erfarenhet av de företag som vi har undersökt, varför det finns en garanti för att deras tjänster verkligen fungerar. Att Marakanda dessutom har en stabil ägarstruktur ser vi som mycket positivt.

SAS har redan gjort en investering i en privat buy-sidelösning och därför bör hänsyn i bedömningen också tas till om en marknadsplats genererar något mervärde. Vi ser en möjlighet i att använda en marknadsplats för mindre leverantörer. Dels för att en mindre leverantör inte har de resurser som krävs för att driva en egen webshop, dels för att SAS kan få ett bättre avtal av en leverantör som sällan används. Vi ser även en fördel med att lätt kunna byta leverantör jämfört med hur det hade varit om SAS använde sig av en fast uppkoppling till varje enskild leverantör. Dessutom medför varje ny uppkopplad leverantör en kostnad och om SAS kan komma åt många leverantörer med en uppkoppling, borde detta innebära en besparing. Sett ur de mindre leverantörernas perspektiv torde det också finnas större incitament att vara uppkopplande via en marknadsplats, eftersom ett stort antal kunder därmed kan nås.

Viktigt för SAS är att se till hela kostnaden, det vill säga vad ett köp kostar via en marknadsplats jämfört med vad det kostar genom den privata buy-sidelösningen. I slutändan är det trots allt prisbilden som blir en utslagsfaktor, under förutsättning att marknadsplatsen uppfyller de övriga krav som SAS anser viktiga. SAS bör därför granska vilka kostnader marknadsplatserna innebär, för att mer rättvist kunna bedöma de olika lösningarna mot varandra. Slutligen vill vi påpeka att en lösning tvunget inte behöver utesluta en annan. En marknadsplats som ett komplement till den egna buy-sidelösningen ser vi som ett rimligt alternativ. Vilken marknadsplats som till sist väljs bör enligt vårt förda resonemang till stor del avgöras av priserna som tas ut och vilka volymer som SAS avser handla. Det viktigaste anser vi emellertid vara aktörens finansiella ställning, eftersom låga priser och avancerade funktioner inte fyller någon funktion om inte marknadsplatsen överlever.

## 12.6 Andra intressenter

Kan då resultatet av vår undersökning vara av intresse för andra företag än SAS? De personer och företag som själva omnämns i rapporten kan naturligtvis ha ett visst intresse av informationen, om inte för att se hur vi har bedömt just deras företag, så för att få information om andra aktörer som bedriver liknande verksamheter. Eftersom vår undersökning är av ganska bred karaktär, delas dessutom förmodligen våra åsikter om deras företag av många andra intressenter. Rapporten är först och främst skriven som ett underlag till SAS, men eftersom vår analys endast i liten skala

innehåller SAS-specifika kriterier, anser vi den vara gällande även för andra företag i en liknande situation.

## 12.7 Förslag på vidare studier

Väldigt lite är känt om hur den framtida elektroniska B2B-marknaden kan komma att se ut. Denna utveckling är naturligtvis väldigt viktig att ta hänsyn till för att ett korrekt beslut ska kunna tas beträffande hur ett företag ska positionera sig på marknaden och hur de bäst ska utnyttja de möjligheter som finns. Det bör därför sannolikt föreligga intresse om vidare studier avseende marknads utveckling. Vi återspeglar här några funderingar vi funnit relevanta under arbetets gång.

Sverige sägs i dagsläget befinna sig cirka två år efter USA i utvecklingen inom e-handel. För att förutspå vad som komma skall på den svenska marknaden kan det därför vara av intresse att titta på den amerikanska marknaden. Till viss del är detta naturligtvis sant, men samtidigt tillkommer stora skillnader i näringslivsstruktur som medför att USA är mer lämpat för en stor B2B-marknad än vad Europa är. I USA finns en mycket stor marknad utan tariffära gränser. Vid betraktandet av den europeiska marknaden bör hänsyn tas till att denna skiljer sig på en rad faktorer jämfört med USA. Europa kan alltså betraktas som en fragmenterad marknad, främst på grund av olika språk, valutor, standards etc. Därför kan marknaderna inte helt likställas, men dock jämföras eftersom utvecklingen i Europa till stor del ändå följer det som sker i USA.

Hur den elektroniska handeln mellan företag kan komma att utvecklas är av stort intresse både för företag som själva erbjuder tjänster på marknaden i form av marknadsplatser samt de köpare och leverantörer som tar del i transaktioner på marknaden. Vilka möjligheter det finns att sänka kostnaderna för de inblandade parterna kommer i stort sett avgöra vilka aktörer som kommer att bli framgångsrika. För att utröna var aktörerna kommer generera vinster, bör de bakomliggande faktorerna av ett köp studeras. Ett köp består inte bara av en övergång av en fysisk produkt utan även den information som formar transaktionen, det vill säga pris, tillgänglighet, kvalitet, kvantitet etc. Den här informationen är ofta mer värd för företagen än själva godset. En omstrukturering av B2B-marknaden kan därför väntas så att den bättre passar de komplexa produkter och tjänster som står för den största delen av ett företags utgifter.<sup>138</sup> Hur marknaden väl kommer se ut kan ses som osäker. Vi tror dock att marknaden sannolikt kommer att konsolideras till ett färre antal och då ofta stora aktörer.

Slutligen skulle vi vilja ge rådet att även studera vidare om ämnet horisontella marknadsplatser. Med tanke på att utvecklingen sker i en väldigt snabb takt kommer aktörerna vilka vi granskat se betydligt annorlunda ut inom en snar framtid. Hur förändringarna kommer att se ut kan vara intressant och användbart i syfte att utröna

---

<sup>138</sup> Wise, R. / Morrison, D., *Beyond the Exchange: The future of B2B*, Harvard Business Review, Novemner-December 2000, s 88-96.

varför vissa aktörer klarat sig bättre än andra. Den finansiella betydelsen har vi tidigare poängterat som mycket betydelsefull. Hur de aktörer vi utvärderat kommer uppfylla sina framtida prognoser om omsättning och resultat kan vara intressant att studera. Genom att se på varför en del lyckades bättre än andra fås samtidigt en bekräftelse på hur vår kriterielista fungerat. Därmed kan även en utvärdering av vår kriterielista göras för att se hur hållbar den var och hur den eventuellt kan behöva kompletteras.



## 13 Källförteckning

### Primära källor

#### Intervjuer:

Aurell, Johan, konsult, Adcore (e-mail)

Axenborg, Olle, Director Marketing & Sales, BuyOne AB, 2001-01-25  
(besöksintervju)

Bertilsson, Martin, Marakanda, 2001-04-03 (besöksintervju)

Bratt, Stefan, Sales Manager, lessmore, 2001-03-20 (besöksintervju)

Broberg, Mikael, Country Manager, Ibistic Sverige AB, 2001-02-20 (besöksintervju)

Diné, Michael, affärskonsult, acando, 2001-02-15 (besöksintervju)

Edlund, Anders, CEO, BuyOne AB, 2001-01-25 (besöksintervju)

Egsdal, Steen, Director, Vision2Buy, 2001-04-02 (besöksintervju)

Forsgren, Olle, Sales Manager, IBX, 2001-01-24 (besöksintervju)

Holmen, Hans Erik, VP International Operations, Ibistic AS, 2001-02-20  
(besöksintervju)

Julin, Carsten, Director Corporate Purchasing, SAS (upprepade besöksintervjuer)

Karlsrud, Carsten, Inköp, Telenor Business Solutions (e-mail)

Lagercrantz, Görel, IT-support SAS Finance, 2001-01-25 (upprepade  
besöksintervjuer)

Leveen, Johan, Systemutvecklare, Intentionia (e-mail)

Lundqvist, Bengt-Åke, Manager of Strategic Sourcing, Allgon Systems AB, 2001-  
02-20  
(besöksintervju)

Lundgren, Rachel, Inköpsspecialist Procurement Services, Proceedo, 2001-01-12  
(besöksintervju)

Mendel, Artur, Purchasing Alliance Expert, *Consortium - The way to get better terms  
and conditions!*, 2001-01-23 (seminarium)

Moberg, Proffe, Ariba, 2001-02-21 (besöksintervju)

Naucière, Hélène, Business Controller Star Alliance Purchasing, SAS (upprepade besöksintervjuer)

Oretorp, Mats, Marknadsdirektör Hewlett Packard, *Skapa ett bättre inköpsflöde med B2B Procurement – trender i Sverige och internationellt*, 2000-11-15 (seminarium)

Oskarsson, Patrik, eMM Marketplace, 2001-02-19 (besöksintervju)

Pörkenäs, Rolf, VP Marketing & Information, eMM Marketplace, 2001-02-19 (besöksintervju)

Rosengård, Christer, Director Business & Market development, Int., OIBN, 2001-03-20 (besöksintervju)

Skinstad, Björn, Invariant, 2001-03-20 (besöksintervju)

Skinstad, Henrik, Key Account Manager, Invariant, 2001-03-20 (besöksintervju)

Skorpen, Sverre, Direktör Business Partner, NedIT (e-mail)

Skovgaard, Jakob, gatetrade.net (e-mail)

Söderlund, Ingvar, Vice President IS/IT Infrastructure & Sourcing SAS (upprepade besöksintervjuer)

Vagnby, Mads, Managing Director, Vision2Buy, 2001-04-02 (besöksintervju)

White, David, affärsutvecklare, acando, 2001-02-15 (besöksintervju)

Vikner, Lars, Purchasing Manager, Corporate Purchasing SAS, 2000-12-05 (besöksintervju)

*Power Point-presentationer:*

Aurell, J., 2001, Adcore, (PPT-presentation)

BuyOne, 2001 (PPT-presentation)

eMM, 2001 (PPT-presentation)

Ibistic, 2001 (PPT-presentation)

IBX, 2001 (PPT-presentation)



Marakanda, 2001 (PPT-presentation)

NedIT, 2001 (PPT-presentation)

Procedo, 2001 (PPT-presentation)

Skinstad, H.,2000, Invariant, *BizServer2k*, (PPT-presentation)

## **Sekundära källor**

### *Litteratur:*

Bengtsson / Skärvad, 1998, *Företagsstrategiska perspektiv*, Lund Studentlitteratur.

Bruzelius / Skärvad, 2000, *Integrerad organisationslära*, Lund Studentlitteratur.

Coase, R., 1992, *Företaget, marknaden och lagarna*, Stockholm Ratio.

Fearon, H, 1992, *The Purchasing handbook editors in chief*, New York Mc Graw-Hill.

Ford, D., 1998, *Managing Business Relationships*, Chichester Wiley cop.

Fredholm, P., 1999, *Elektroniska affärer*, Lund Studentlitteratur.

Gadde / Håkansson, 1998, *Professionellt inköp*, Studentlitteratur.

Halvorsen, K, 1992, *Samhällsvetenskaplig metod*, Lund Studentlitteratur.

Hines et al.,2000, *Value Stream Management*, Prentice Hall.

Holme, I / Solvang, B, 2001, *Forskningsmetodik Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Lund Studentlitteratur.

Knutsson, H.,2000, *Process-Based Transaction Cost Analysis*, Lund Business Press.

Kubr et al., 1999, *Affärsplanering, En handbok för nya tillväxtföretag*, Bokförlaget DN.

Persson, G.,/Virum,H. , 1998, *Logistik för konkurrenskraft*, Malmö Liber Ekonomi.

Saunders, M., 1997, *Strategic Purchasing and Supply Chain Management*, Pitman Publishing.

Turban et al, 2000, *Electronic commerce a managerial perspective* ,Prentice Hall International, Inc.

van Weele, A, 2000, *Purchasing and Supply Chain Management*, London Business Press.

Widersheim-Paul, F / Eriksson, L. T, 1997, *Att utreda, forska och rapportera*, Liber-Hermods AB.

*Artiklar:*

A.T. Kerney, (2001) *Building the B2B Foundation*, (white paper)

Aberdeen Group Inc., 1999, *The Network Effect: Extending the Benefits of Internet Procurement* (white paper)

Arthur D.Little, 2000, *Demystifying the E-Dimension. How will E-Business shape the industries in the future?* (white paper)

Arthur D.Little, 2000, *Going for Buy-side or Marketplace Solutions?* (white paper)

Atkinson, W., *E-procurement is a natural for MRO-purchasing*, Purchasing.com, 2000-09-21

de Figueiredo, J.M., *Finding Sustainable Profitability in Electronic Commerce*, Sloan Management Review, Summer 2000.

Deloitte Research, 2000, *The future of B2B – A new Genesis* (white paper)

Dunn, J., *To Market, To Market – An analysteye view of Net markets*, iSource, February 2001.

Emiliani, M.L., *Business-to-business online auctions: key issues for purchasing process improvement*, Supply Chain Management: An international Journal, vol 5., (4/00).

Exportrådet, 2001, *Electronic Marketplaces in business to business*, (white paper)

*Första Konkursen i Investors bolag*, Dagens Industri, 2001-04-03

Jonsson et al., 1994, *Utvärdering av leverantörer i svensk tillverkningsindustri*, Företagsekonomiska institutionen vid Lunds universitet (magisteruppsats)

Kaplan, S. / Sawhney, M., *E-hubs: The New B2B-Marketplaces*, Harvard Business Review, May-June 2000.

Knudsen et al., 2000, *Strategies for Electronic Procurement – Possibilities and Risks*, Department of Design Sciences, Logistics vid Lunds Universitet.

Monczka, R M et al., 1992, *Value of Supplier Information in the Decision Process*,

International Journal of Purchasing and Materials Management.

Porter, A.M., *A purchasing manager's guide to the e-procurement galaxy*, Purchasing.com, September 2000.

Reese, A.K., *Boarding Call*, iSource, February 2001.

Sandén, W., *E-handel mellan bolag nästa bransch i kris*, Dagens Industri, 2000-12-14

SAS, årsredovisning 2000

Smeltzer, L.R./ Carter J.R., *How to Build an E-procurement Strategy*, Supply Chain Management Review, March/April 2001.

Sonne, L., *Inom en 5-årsperiod är e-handel det normala*, Inköp & Logistik, November 2000.

*The Matrix. Assessing Your Spend and the New Frontier*, iSource, February 2001.

Weber C A et al., 1991, *Vendor Selection Criteria and Methods*, European Journal of Operational Research.

Wilson, D.R., *A head to head Comparison*, iSource, February 2001.

Wise, R. / Morrison, D., *Beyond the Exchange: The future of B2B*, Harvard Business Review, November-December 2000.

*Ännu en stängd marknadsplats*, ComputerSweden, 2000-12-15

*Avhandlingar:*

Knudsen, D, 1999, *Procurement Performance Measurement System*, Department of Design Sciences, Logistics vid Lunds Universitet (Licentiatavhandling)

*Elektroniska källor:*

[www.aerexchange.com](http://www.aerexchange.com), 2001-03-06

[www.ask-smith.dk](http://www.ask-smith.dk) (löpande)

[www.buyone.se](http://www.buyone.se) (löpande)

[www.emarketservices.com](http://www.emarketservices.com), 2001-02-12

[www.emarketservices.com](http://www.emarketservices.com) (löpande)

[www.emm.com](http://www.emm.com) (löpande)

[www.enator.se](http://www.enator.se), 2001-04-12

[www.gatetrade.net](http://www.gatetrade.net) (löpande)

[www.ibistic.se](http://www.ibistic.se) (löpande)

[www.ibxnordic.com](http://www.ibxnordic.com) (löpande)

[www.marakanda.se](http://www.marakanda.se) (löpande)

[www.nedit.com](http://www.nedit.com) (löpande)

[www.proceedo.se](http://www.proceedo.se) (löpande)

[www.sap.com](http://www.sap.com), 2001-05-02

[www.scandinavian.net](http://www.scandinavian.net) (löpande)

[www.vision2buy.dk](http://www.vision2buy.dk) (löpande)

[www.xml.com](http://www.xml.com), 2001-04-23

## Bilaga 1

### Ask-Smith A/S

Ask-Smith A/S  
Teglvaerksgade 27  
DK-2100 Copenhagen OE  
Danmark  
Tel: +45 3915 9115  
Fax: +45 3915 9126  
www.asksmith.dk

*Målgrupp:*

- Alla företag

*Företaget grundades:*

- Oktober 1999

*Officiellt startdatum:*

- November 1999

*Antal anställda:*

- Ask-Smith är en del av OIBN som har ca 30 anställda

### Affärsmodell

*Ordinarie tjänster:*

- Neutral, horisontell marknadsplats
- ASP
- Exchange (RFQ/RFP/RFB)

*Tilläggstjänster:*

- Information saknas

*Kommunikationsformer:*

- XML

*Betalningsprocess:*

- Inte elektronisk betalning

### Ledning

*Ledningsgrupp:*

- Jesper Toft, CEO
- Lars Nyrup, CTO

*Styrelse:*

- Information saknas

**Finansiell styrka**

*Ägarstruktur:*

- Jesper Toft samt två partners

*Resultat:*

- Information saknas

*Omsättning:*

- Information saknas

**Kunder & leverantörer**

*Kunder:*

- Ca 3000 danska företag finns registrerade

*Leverantörer:*

- Ca 1000 av de registrerade företagen är leverantörer

*Geografiska preferenser:*

- Kontor i Danmark
- Fokus på den nordiska marknaden samt England och Tyskland

**Prissättning**

*Avgiftsstruktur:*

- Abonnemangsavgift 3.990 DKK/år för köpare och leverantörer
- 30 transaktioner ingår
- Efterföljande förfrågningar 80 DKK och svar 20 DKK
- Vid kataloghandel betalar leverantörerna en transaktionsavgift på 3%

**Teknik**

*Grundläggande teknik:*

- Grundas på en egenutvecklad plattform

*Statistik:*

- Enligt kundens önskemål

*Integrationsmöjligheter:*

- Integration mot de flesta ERP-system är möjlig

## Bilaga 2

### Nedit com AS

Nedit com AS  
Østensjøveien 36  
N-0667 Oslo  
Tel: + 47 23 03 15 00  
Fax: + 47 23 37 14 90  
www.nedit.com

#### *Målgrupp:*

- Privata och offentliga verksamheter med en omsättning på minst 100 miljoner NOK

#### *Företaget grundades:*

- Oktober 1998

#### *Officiellt startdatum:*

- Maj 2000

#### *Antal anställda:*

- Ca 20 anställda

### Affärsmodell

#### *Ordinarie tjänster:*

- Neutral, horisontell marknadsplats
- ASP
- BSP
- Auktion (forward auction och reversed auction)
- Exchange (RFQ/RFP)
- ERP-integration
- Content management

#### *Tilläggstjänster:*

- Utbildning
- Inköpsrelaterade konsulttjänster
- Betalningstjänster

#### *Kommunikationsformer:*

- XML
- EDI
- OBI

*Betalningsprocess:*

- Elektronisk betalning

**Ledning**

*Ledningsgrupp:*

- Johnny Dahl, VD, har tidigare arbetat som försäljningschef på Scancem AB, marknadschef på Domino Norge, VD på ISAL och Industrisamkjøp AL
- Sverre Skorpen, Direktör Business Services, har tidigare arbetat som inköpschef på bank, VD på Næringssamkjøp AS och Nordisk Elektronisk Distribusjon AS
- Finn Skolmo, projektledare e-MarketPlace, försäljningschef på Olivetti Norge AS, inköpschef Rikshospitalet
- Magne Svendsen, rådgivningschef, har tidigare arbetat som seniorkonsult på PricewaterhouseCoopers.

*Styrelse:*

- Morten Brenden, styrelseordförande, arbetar på A.T. Kearney AS som ansvarig för e-business i nordn
- Kjetil Lisland, styreledamot, är VD på Møllergruppen AS
- Peter Max, styreledamot, arbetar som VD på Incorp AS Danmark, tidigare koncernchef för Microsoft Danmark
- Sverre Skorpen, styreledamot, se ovan

**Finansiell styrka**

*Ägarstruktur:*

- Administrative Datasystemer AS 27 %
- Næringssamkjøp AS 27 %
- Møllergruppen AS 15 %
- Naturbetong AS 8 %
- Runar Forsland 8 %
- Brendmo och Dahl Invest 5 %
- Stator AS 2 %
- Personal 8 %

*Resultat:*

- Företaget ska visa ett nollresultat för år 2001 och gå med vinst år 2002

*Omsättning:*

- Omsättningen för år 2001 beräknas bli 15,5 miljoner NOK



## **Kunder & leverantörer**

### *Kunder:*

- Pilotprojekt drivs med sju kunder

### *Leverantörer:*

- Ca 450 leverantörer som erbjuder ungefär 230.000 olika produkter

### *Geografiska preferenser:*

- Kontor i Norge och Danmark.
- Beräknar sätta upp ett kontor i Sverige under tredje kvartalet 2001

## **Prissättning**

### *Avgiftsstruktur:*

- Anslutning från 100.00 NOK för det köpande företaget
- Licens från 100.000 NOK / år för det köpande företaget
- Anslutning 20.000 NOK för leverantörer
- Licens 20.000 NOK / år för leverantörer
- Transaktionskostnad 0,25 – 0,75 %

## **Teknik**

### *Grundläggande teknik:*

- Katalogstrukturen är baserad på UN/SPSC klassificeringssystem

### *Statistik:*

- All dokumentation som genereras genom köp finns tillgänglig

### *Integrationsmöjligheter:*

- Integration mot de vanligt förekommande ERP-systemen är möjlig, bl a SAP, Movex och Oracle



## Bilaga 3

### **NewCo**

Företaget saknar namn i dagsläget, men går under arbetsnamnet NewCo

#### *Målgrupp:*

- Stora inköpsorganisationer och deras leverantörer

#### *Företaget grundades:*

- Etableras formellt i april-maj 2001

#### *Officiellt startdatum:*

- Inte fastlagt, planeras till den 8 maj 2001

#### *Antal anställda:*

- Är i dagsläget organiserat som ett projekt
- Beräknar anställa 15 personer under 2001
- Övrig personal inhyrs från ägarorganisationerna

### **Affärsmodell**

#### *Ordinarie tjänster:*

- Buy-side, horisontell marknadsplats
- ASP
- Exchange

#### *Tilläggstjänster:*

- Logistiktjänster

#### *Kommunikationsformer:*

- XML
- EDI
- OBI

#### *Betalningsprocess:*

- Elektronisk betalning
- Inköpskort
- Samlingsfaktura

### **Ledning**

#### *Ledningsgrupp:*

- I dagsläget inhyrd personal: Hans Erik Robbestad

*Styrelse:*

- Thor Halvorsen, Telenor Business Solutions
- Jon Fredrik Baksaas, Telenor Business Solutions
- Just Erik Næss, Accenture
- Per Andersen, Ergo Group
- Per Enes, Ergo Group
- Rune Fjellstad, DnB
- Nikolai Stefanovic, DnB

**Finansiell styrka**

*Ägarstruktur:*

- Ergo Group 28 %
- Telenor Business Solutions 28%
- DnB 28%
- Accenture 16%

*Resultat:*

- Företaget beräknas gå med vinst senast år 2004

**Kunder & leverantörer**

*Kunder:*

- Kunderna utgörs i första hand av ägarna
- Pilotprojekt startas i maj

*Leverantörer:*

- Förväntas bli ägarnas leverantörer

*Geografiska preferenser:*

- Fokus på den skandinaviska marknaden

**Prissättning**

*Avgiftsstruktur:*

Ännu ej fastställd, men trolig avgiftsstruktur enligt nedanstående punkter:

- Transaktionsavgift
- Abbonemangavgift
- Leverantörerna betalar en omsättningsbaserad avgift samt en transaktionsavgift.

## **Teknik**

### *Grundläggande teknik:*

- Punchout funktion

### *Statistik:*

- Ännu inte fastställt

### *Integrationsmöjligheter:*

- Kommer kunna integreras mot de flesta ERP-system



## Bilaga 4

### Allgon Systems AB

*Innehållet i denna bilaga baseras på en intervju från den 20 februari 2001 med Bengt-Åke Lundeqvist, Manager of Strategic Sourcing, på Allgon Systems AB i Stockholm. Anledningen till intervjun med Allgon Systems var främst att bolaget tillhör pionjärerna då det avser upphandling av indirekt material via en marknadsplats. Intervjun gav oss en viktig inblick på hur det fungerar med det nya köpförfarandet efter det att samarbetet med Proceedo inletts. Lundeqvist råd om viktiga aspekter att ta hänsyn till vid val av marknadsplats såg vi också som värdefulla för vår rapport.*

### Bakgrund

Allgon Systems AB är ett bolag som ingår i Allgonkoncernen. Bolaget tillverkar antensystem, repeaternät och radioutrustning. På senare år har de växt kraftigt och antalet anställda uppgår till 700 stycken. Detta har i sin tur lett till en stor ökning av antalet leverantörer och därmed också ett ökat hanterande av antalet fakturor. De administrativa kostnaderna har varit höga cirka 700-800 kronor per order och många inköp har skett utanför ramavtal. Det sammanlagda värdet av indirekt material som köps in årligen ligger runt 50 miljoner kronor.

### Åtgärdsprogram

För att råda bot på de höga administrativa kostnaderna genomfördes 1999 en nuvärdesanalys av inköpsprocessen. I ett tidigt skede framgick tydligt att ett verktyg för att styra upp rutiner och inköpsauktorisering var nödvändigt. Därför bestämdes att en tredje part skulle kopplas in för att hjälpa till att styra upp inköpsarbetet. Bolaget kom då i kontakt med Proceedo som var en av pionjärerna på den svenska marknaden. I syfte att minska de höga administrativa kostnaderna beslutade sig bolaget i början av år 2000 för att sköta stora delar av sina inköp av indirekt material genom Proceedos marknadsplats.

### Viktiga kriterier

Anledningen till varför just Proceedo valdes var att de var en av de tidigaste aktörerna i Sverige samt att företaget gav ett seriöst intryck med en stark ledning och en god ägarbild. Sammanfattningsvis ansåg Bengt-Åke Lundeqvist att de viktigaste kriterierna för val av en marknadsplats bör innefatta :

- Erfaren och kunnig personal
- Att systemet är körbart direkt
- Användarvänligt
- Att det inte krävs något systemunderhåll
- Stark ledning
- God ägarbild
- Att företaget kan utveckla visioner till verklighet

### **Pilotprojekt och nuvarande system**

I ett första steg genomfördes ett pilotprojekt där fem leverantörer kopplades upp. Pilotprojektet kördes under tre månaders tid med ett begränsat antal användare. Idag körs systemet med 14 uppkopplade leverantörer och med cirka 60 personer hos Allgon som gör beställningar genom systemet. Själva e-procurementlösningen ligger som en helt fristående mjukvara från Allgon Systems interna ERP-system. Målsättningen är att systemet ska vara helt implementerat inom bolaget till andra kvartalet 2001. Tanken är därefter att lösningen ska spridas till andra bolag inom Allgon koncernen.

### **Resultat**

Generellt sett har implementeringen fungerat bra. Enligt Lundeqvist har de anställda varit mycket nöjda och likaså leverantörerna. Besparingspotentialen är drygt 4,5 miljoner per år vilket gör att lösningen snabbt kan räknas hem. En stor del av besparingen ligger i att inköp numera sker inom fastställda ramavtal. Tack vare att avtalen följs har volymerna för många av leverantörerna ökat vilket gett utrymme för prissänkningar. Likaså har det blivit lättare att jämföra produktinformation i och med att Proceedo sammanställer och homogeniserar kataloginnehållet. Besparingen i pappershanteringen är också klart märkbar, det är dock ännu alltför tidigt att kunna beräkna hur stor den reella besparingen verkligen kommer att bli. Vad avser tekniken så har denna fungerat tillfredsställande och inte inneburit något extra arbete för Allgon Systems. Proceedo har ställt upp de gånger hjälp har behövts och har varit mycket lyhörda för olika önskemål.

Lundeqvist vill dock påpeka att det kan finnas vissa risker. Riskerna utgörs främst av att Proceedo fortfarande är ett relativt obeprövat koncept och att de har för få kunder. Det är viktigt att komma upp i en kritisk massa relativt snabbt. Detta dels för att skapa lönsamhet, dels för att möjliggöra inköpsallianser. På Allgon finns ett intresse att nå aggregerade volymer tillsammans med andra köpare vilket därmed skulle kunna förbättra kostnadsbilden ytterligare. Innan dessa alliansstrukturer kan skapas krävs dock en betydligt större kundbas än vad Proceedo för närvarande har.



## Bilaga 5

### Ariba

*På marknaden för e-procurement har förutom marknadsplatser även ett stort antal företag som säljer mjukvara för handel mellan företag dykt upp. Det mjukvaruföretag som i dagsläget kan betecknas som störst är det amerikanska företaget Ariba. För att även få en viss inblick i av denna typ av företag genomförde vi en intervju med Proffte Moberg på Ariba den 21 februari 2001.*

Ariba är en global aktör som utvecklar och säljer inköpsapplikationer och de har under flera år varit en drivande kraft inom utvecklingen av e-procurement. Vid utgången av år 2000 hade kundbasen växt till 435 företag med Philips och Swiss Air som de första kunderna i Europa. Ariba har under året som gått tillkännagivit samarbete med ett flertal stora B2B-marknadsplatser till vilka de ska leverera sin tekniska plattform. Förutom ett stort antal kunder har Ariba omkring 30.000 leverantörer anslutna till sitt nätverk, där handel mellan köpare och leverantörer till hög grad är automatiserad.

Företaget riktar sig främst mot stora företag och erbjuder en mängd olika produkter som exempelvis köp- och säljsidelösningar, kataloghantering, marknadsplatslösningar, exchanges etc. Ariba anser att de har lösningar med både hög teknisk funktionalitet och god kapacitet tack vare resurser i form av ett stort antal programvaruutvecklare som kontinuerlig förfinar och vidareutvecklar produkten. Ariba bedriver även samarbete med både IBM och Hewlett Packard och säkerställer på så sätt att det finns ett tekniskt kunnande inom företaget.

En förutsättning för att kunna nyttja olika tjänster är att kunden köper Aribas mjukvara som är tämligen kostsam. För stora företag som önskar skapa en egen buy-side lösning kan Ariba vara ett bra alternativ, men en förutsättning är dock att en relativt stor handel kommer att bedrivas för att investeringen ska kunna räknas hem. För små och medelstora företag är därför inte Ariba något rimligt alternativ, då den höga investeringskostnaden blir större än den förväntade besparingen. För mindre och medelstora företag i Norden kan BuyOne vara en bra lösning eftersom de fungerar som en ASP till Ariba. Därmed kan Aribas tjänster nyttjas utan att hela systemet behöver införas på företaget.



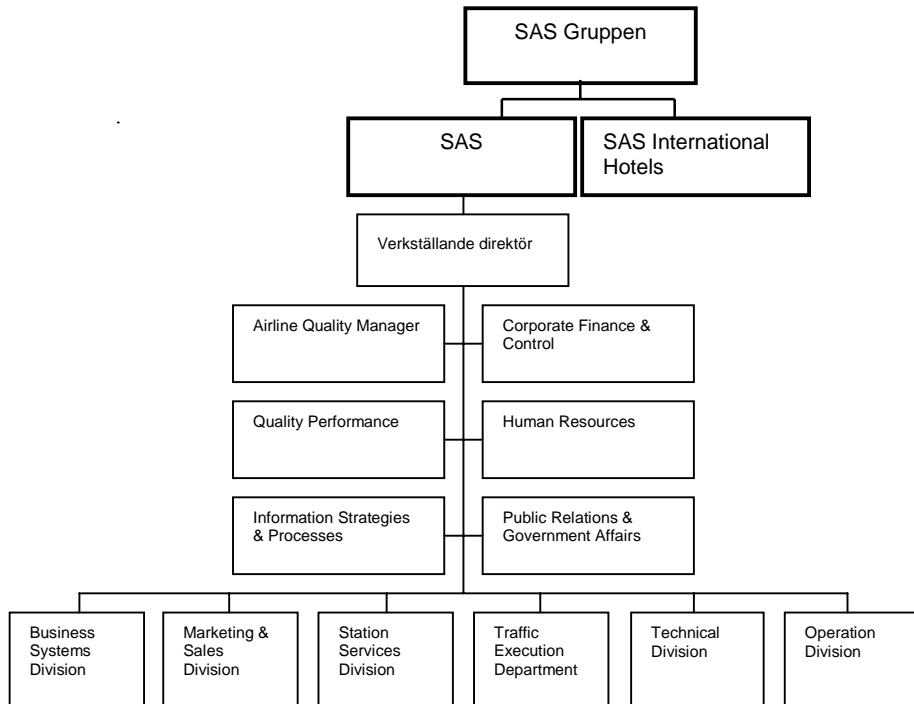
## Bilaga 6

### Företagsbeskrivning SAS

Följande fakta baseras på SAS årsredovisning år 2000 samt information från SAS hemsida.

#### SAS Gruppen

SAS Gruppen omfattar SAS International Hotels som driver hotellrörelse under namnet Radisson SAS Hotels & Resorts och SAS flygverksamhet vilket inkluderar SAS Cargo och SAS Trading. SAS Cargo ansvarar för frakttransporter och SAS Trading bedriver försäljning på flygplatser och ombord på flygplanen. Figur 1 åskådliggör de två huvuddelarna för SAS Gruppen, SAS och SAS International Hotels. Därefter visas organisationsstrukturen för SAS flygverksamhet.

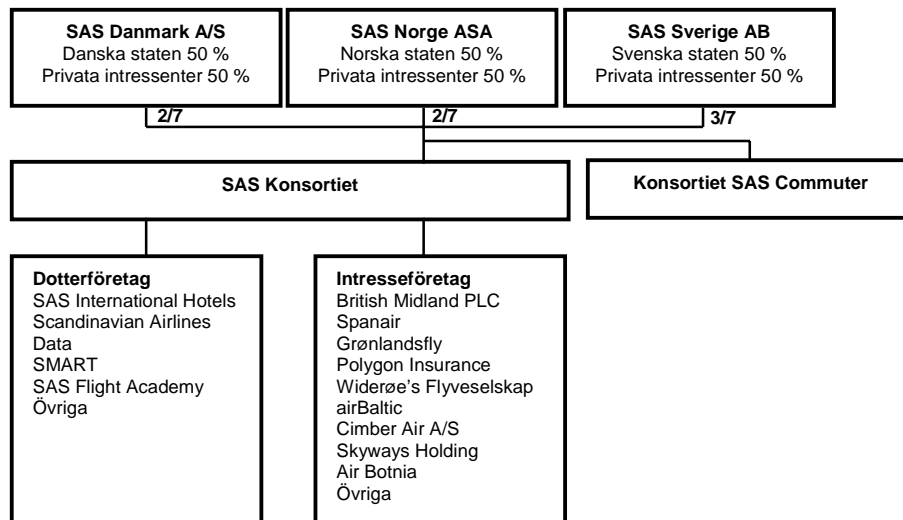


Figur 1: SAS Gruppens struktur och SAS organisation

Antalet anställda ligger runt 31.000. Omsättningen för år 2000 uppgick till 47,5 miljoner kronor. SAS Gruppens resultat före skatter uppgick till 2 773 (1 846) miljoner kronor.

### SAS Konsortiet

SAS bildades 1946 och är ett konsortium bestående av de tre nationella flygbolagen SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA och SAS Sverige AB. De danska och norska moderbolagen äger andelar i konsortiet med 2/7 vardera och det svenska med resterande 3/7. Moderbolagen är börsnoterade i Köpenhamn, Oslo respektive Stockholm. Hälften av aktierna i varje moderbolag ägs av respektive stat och den andra hälften av privata intressenter. Ägandeförhållandet åskådliggörs i figur 2.



Figur 2: SAS ägarstruktur

Konsortiets högsta beslutande organ är representantskapet vilket består av 30 medlemmar, 10 från varje land. Moderbolagen representeras av två ledamöter vardera i SAS styrelse. Därutöver utser fackföreningarna i respektive land var sin ordinarie representant. I konsortiet ingår ett antal dotter- och intresseföretag där SAS har strategiska innehav för att stödja och utveckla den egna flygverksamheten.

SAS flygverksamhets affärsidé är att med tillfredsställande lönsamhet betjäna den skandinaviska marknaden genom att erbjuda flygtjänster med särskilt fokus på den frekvente affärsresenären. SAS erbjuder även reseprodukter riktade till privatresenärer genom programmet SAS Pleasure. SAS Cargo tillsammans med partners tillhandahåller fraktlösningar.

Under 2000 flög SAS 23,2 miljoner resenärer till 105 destinationer i 32 länder. SAS hade mer än 1 000 dagliga avgångar och transporterade närmare 285 000 ton fraktgodis. Sedan 1997 ingår SAS i Star Alliance, världens största globala samarbete mellan flygbolag. Alliansen består av SAS, Air Canada, Air New Zealand, All Nippon Airways, Ansett Australia, Lufthansa, Thai Airways International, United

Airlines och Varig. Genom Star Alliance, regionala och övriga partners erbjuder SAS mer än 8 600 dagliga avgångar till drygt 800 destinationer i 114 länder.



## Ordlista

ASP	<i>Application Service Providers</i> är en applikation som kan användas via Internet utan att mjukvara måste installeras.
Auktion	Produkter bjuds ut till försäljning varvid kunder kan placera bud under en begränsad tidsperiod <sup>139</sup> .
BSP	<i>Business Service Provider</i> är företag som erbjuder tjänster över Internet i form av t ex inköpssupport och logistiktjänster.
Commerce Standard	En universell användning av standardiserad teknisk- och kommersiell kommunikation mellan köpare och säljare.
Content management	Tjänst för att fylla elektroniska kataloger med innehåll <sup>140</sup> .
Content providers	Verksamhet som fyller elektroniska kataloger med innehåll <sup>141</sup> .
EDI	<i>Electronic Data Interchange</i> är en elektronisk meddelandeväxling av strukturerad information, direkt mellan datorsystem, enligt ett standardiserat format <sup>142</sup> .
E-hub	En elektronisk service som är lokaliserad utanför ett företag och som är skapad för att tillgodose mer än en part.
Elektronisk marknadsplats	En virtuell plats på Internet där handel sker mellan många leverantörer och köpare.

---

<sup>139</sup> [www.emarketservices.com/](http://www.emarketservices.com/), 2001-03-14

<sup>140</sup> Lundgren, R, 2001, Proceedo, (PPT-presentation)

<sup>141</sup> Ibid.

<sup>142</sup> Fredholm, P., 1999, *Elektroniska affärer*, Lund Studentlitteratur, s 242.

E-procurement mjukvara	Webbaserat rekvisitionsverktyg som anställda når via den köpande organisationens intranet.
E-procurement	På elektronisk väg tillfredsställa en intern efterfrågan med externa källor vilka uppfyller de målsättningar som är fastslagna på en strategisk nivå.
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i> , integrerad mjukvara som hanterar diverse affärsprocesser <sup>143</sup> .
Exchange	Elektroniskt inköpsverktyg som matchar efterfrågan och utbud via realtids spotmarknader <sup>144</sup> .
Firewall	Nätverksnod som isolerar ett privat från ett publikt nätverk, genom hård- och mjukvara <sup>145</sup> .
Forward auction	En specifik produkt eller en viss kvantitet av produkter bjuds ut till försäljning varvid kunder kan placera bud under en begränsad tidsperiod <sup>146</sup> .
Horisontell marknadsplats	En marknadsplats som inte är branschspecifik, där flera köpare och säljare bedriver handel med exempelvis indirekt material.
Inköpskort	Ett kort som den anställde kan använda vid inköp från i förväg godkända och tillåtna leverantörer, varugrupper samt beloppsgränser på personnivå <sup>147</sup> . Benämns ofta purchasing card.

---

<sup>143</sup> Leveen, J., Systemutvecklare, Intentia, 2001-05-02 (e-mail)

<sup>144</sup> [www.emarketservices.com/](http://www.emarketservices.com/), *Features on electronic marketplaces*, 2001-02-12

<sup>145</sup> Turban et al, 2000, *Electronic commerce a managerial perspective*, Prentice Hall International, Inc., s 507.

<sup>146</sup> Porter, A.M., *A purchasing manager's guide to the e-procurement galaxy*, Purchasing.com, September 2000.

<sup>147</sup> [www.sap.com/sweden/press/2000/05visa.htm](http://www.sap.com/sweden/press/2000/05visa.htm), 2001-05-02



Intranet	Ett kommunikationshjälpmedel innanför ett företags firewall, som använder sig av Internetteknologi <sup>148</sup> .
Maverick buying	Inköp som sker utanför ramavtal.
Neutral marknadsplats	Marknadsplats som drivs av en tredje part som är neutral såtillvida att den inte använder tjänsten för egna inköp.
OBI	<i>Open Buying on the Internet</i> är en världsstandard för e-handel som preciserar processen för hur köpare får tillgång till en leverantörs produktkatalog, orderformulär, överföringsmekanismer, säkerhetsprotokoll och autentisering <sup>149</sup> .
Online enkät	Elektronisk enkät som fylls i över Internet.
Plattform	Kan liknas vid begreppet bottenplatta för bilindustrin. Bottenplattan används till många olika modeller och genom påbyggnad av olika motoralternativ, växel-lådor etc, skapas en unik modell. <sup>150</sup>
Privat buy-side	Ett köpande företag knyter sina leverantörer till en privat e-handelslösning <sup>151</sup> .
Privat sell-side	Leverantörens skyltfönstret utåt mot marknaden, som bland annat innehåller en sökfunktion och en varukorg, alltså en funktion för att sälja varor och tjänster <sup>152</sup> .
Publik buy-side marknadsplats	En marknadsplats som ägarna utnyttjar för sina egna inköp. Andra företag kan även nyttja marknadsplatsen för sina inköp.

---

<sup>148</sup> Turban et al, 2000, Electronic commerce a managerial perspective ,Prentice Hall International, Inc., s 509.

<sup>149</sup> [http://www.enator.se/hrt/eea/obi\\_info.htm](http://www.enator.se/hrt/eea/obi_info.htm), 2001-04-12

<sup>150</sup> Forsgren, O., Sales Manager, IBX (e-mail)

<sup>151</sup> Porter, A.M., *A purchasing manager's guide to the e-procurement galaxy*, Purchasing.com, September 2000.

<sup>152</sup> <http://www.emm.com/eMMtrader.asp>, 2001-04-25

Punchout	En funktion för att kopplas vidare från marknads-platsen till leverantörens egen webshop. Används framförallt vid komplexa produktbeskrivningar.
Reversed auction	Köpare listar de produkter de önskar köpa, varvid leverantörer erbjuder ett pris <sup>153</sup> .
RFB	<i>Request for Bid</i> bjuder in köpare att lämna bud på erbjudna produkter eller tjänster <sup>154</sup> . Är en form av exchange.
RFP	<i>Request for Proposals</i> är en inbjudan till leverantörer att lämna ett bud på försörjning av produkter eller tjänster som är svåra att beskriva <sup>155</sup> . Är en form av exchange.
RFQ	<i>Request for Quotation</i> är en inbjudan till leverantörer att lämna ett bud på försörjning av produkter eller tjänster som är standardiserade <sup>156</sup> . Är en form av exchange.
Spot sourcing	Då handel sker utan kontrakt och köparen försöker fylla ett omedelbart behov till lägsta kostnad <sup>157</sup> .
Supplier sites	Leverantörer och distributörer som marknadsför och säljer sina produkter och tjänster över Internet på företagets egen websida.
UN/SPSC	Öppen standard för strukturering och kodning av produktinformation som antagits av Förenta Nationerna. Underlättar klassificering och sökning. <sup>158</sup>

---

<sup>153</sup> [www.emarketservices.com/](http://www.emarketservices.com/), 2001-02-12

<sup>154</sup> [www.emarketservices.com/](http://www.emarketservices.com/), *Features on electronic marketplaces*, 2001-03-14

<sup>155</sup> Ibid.

<sup>156</sup> Ibid.

<sup>157</sup> Kaplan, S. / Sawhney, M., *E-hubs: The New B2B-Marketplaces*, Harvard Business Review, May-June 2000, S 97-103.

<sup>158</sup> <http://www.emm.com/eMMtrader.asp>, 2001-05-02

Webshop	Leverantörens skyltfönstret utåt mot marknaden, som bland annat innehåller en sökfunktion och en varukorg, alltså en funktion för att sälja varor och tjänster <sup>159</sup> .
Vertikal marknadsplats	Industrispecifik marknadsplats <sup>160</sup> .
Vilda köp	Inköp som sker utanför ramavtal.
XML	<i>Extensible Markup Language</i> är ett format för kommunikation mellan datorsystem vid e-handel <sup>161</sup> .

---

<sup>159</sup> <http://www.emm.com/eMMtrader.asp>, 2001-04-25

<sup>160</sup> Lundgren, Rachel, Inköpspecialist Procurement Services, Proceedo, 2001-01-12 (besöksintervju)

<sup>161</sup> <http://www.xml.com/pub/a/98/10/guide0.html>, 2001-04-23



