



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

Företagsekonomiska
Institutionen

Magisteruppsats
Våren 2002

Leverantörsanalys

– striden mellan kreditperspektivet och
marknadsperspektivet

Handledare:
Jan E Persson

Författare:
Louise Engmarker
Maria Hansson

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Leverantörsanalyser - striden mellan kreditperspektivet och marknadsperspektivet
Seminariedatum:	30 maj 2002
Kurs:	FEK 591 Magisterseminarium, 10 p, Redovisning
Författare:	Louise Engmarker Maria Hansson
Handledare:	Jan E Persson
Företag:	Heléns Rör AB, Sandvik Rock Processing samt Lindahl & Rothoff
Nyckelord:	Leverantörsanalys, kreditbedömning, kundbedömning, nätverk och relationer
Syfte:	Vårt syfte är att analysera och utreda striden mellan kreditperspektivet och marknadsperspektivet vid leverantörernas analys av sina kunder. Utöver detta kommer vi att redogöra för eventuella likheter respektive skillnader mellan de tre företagstyper vi valt att undersöka.
Metod:	Kvalitativ undersökning med fallstudier.
Slutsatser:	Vi har sett tydliga tecken på en strid mellan kreditperspektivet och marknadsperspektivet. Anledningen till den s.k. striden gällande de osäkra kunderna anser vi vara att kreditperspektivet vanligen är riskminimerande, medan marknadsperspektivet innebär större riskbenägenhet och en vilja att skapa relationer till de flesta potentiella kunder. Vidare ser kreditbedömningarna till stor del lika ut fallföretagen, medan kundbedömning skiljer sig åt beroende på verksamhet och geografisk spridning.

Förord

Vi vill till att börja med rikta ett stort tack till representanterna från våra tre fallföretag, d.v.s. Sandvik Rock Processing, Lindahl & Rothoff samt framförallt till Christer Krusell på Heléns Rör AB, som även väckte vårt intresse för ämnet leverantörsanalyser. Intervjuerna har varit väldigt givande och intervjupersonerna tillmötesgående. Vi vill även tacka vår handledare, Jan E Persson på Ekonomihögskolan, för samarbetet under skrivandet av uppsatsen. Arbetet har varit lärorikt och vi hoppas att uppsatsen skall intressera fler studenter till att fördjupa sig inom detta område.

Lund, den 22 maj 2002

Maria Hansson

Louise Engmarker

Innehåll

1 INLEDNING	6
1.1 PROBLEMATISERING	6
1.2 SYFTE	8
1.3 AVGRÄNSNINGAR.....	8
1.4 DISPOSITION	9
2 METOD.....	10
2.1 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....	10
2.3 KVALITATIV UNDERSÖKNINGSMETOD.....	11
2.4 TEORETISK REFERENSRAM	13
2.4.1 Informationsinsamling.....	13
2.5 UTFORMNING AV DEN EMPIRISKA UNDERSÖKNINGEN.....	14
2.5.1 Fallföretag.....	14
2.5.2 Intervjupersoner.....	14
2.5.3 Sammanställning av undersökningen	15
2.6 KÄLLKRITIK	15
3 TEORI	17
3.1 KREDITTEORI	17
3.1.1 Kredithanteringsprocessen	18
3.1.1.1 Kreditbedömning	18
3.1.1.2 Kreditbeslut.....	21
3.1.1.3 Kreditbevakning	22
3.1.2 Risker	23
3.1.3 Riskhanteringsprocessen.....	24
3.2 NÄTVERKSTEORI	27
3.2.1 Uppsalaskolan	28
3.2.1.1 Interaktionssynsättet.....	28
3.2.1.3 Hur interagerar företag?.....	29
3.2.1.2 Nätverkssynsättet	33
3.2.2 Övriga aspekter av nätverk.....	35
3.3 TEORIER OM RELATIONSSKAPANDE.....	35
3.3.1 Relationsmarknadsföring.....	36
3.3.2 CRM.....	37
3.3.3 Intuition.....	39
4 EMPIRI.....	40
4.1 HELÉNS RÖR AB	40
4.1.1 Företagspresentation	40
4.1.2 Kreditperspektivet.....	41

4.1.2.1 Riskminimering.....	42
4.1.2.2 Informationskällor.....	42
4.1.2.3 Kravrutin.....	43
4.1.2.4 Åtgärder för minskade kreditförluster.....	44
4.1.3 <i>Marknadsperspektivet</i>	45
4.1.3.1 Kundstocken.....	46
4.1.3.2 Att ingå en kundrelation.....	46
4.2 SANDVIK ROCK PROCESSING.....	47
4.2.1 <i>Företagspresentation</i>	47
4.2.2 <i>Kreditperspektivet</i>	48
4.2.2.1 Informationskällor.....	49
4.2.2.2 Kravrutiner.....	49
4.2.2.3 Åtgärder för minskade kreditförluster.....	49
4.2.3 <i>Marknadsperspektivet</i>	50
4.2.3.1 Kundstocken.....	50
4.3 LINDAHL & ROTHOFF.....	51
4.3.1 <i>Företagspresentation</i>	51
4.3.2 <i>Kreditperspektivet</i>	51
4.3.2.1 Informationskällor.....	52
4.3.2.2 Kravrutiner.....	52
4.3.2.3 Åtgärder för minskade kreditförluster.....	53
4.3.2 <i>Marknadsperspektivet</i>	53
4.3.2.1 Kundstocken.....	54
4.3.2.2 Informationskällor.....	54
5 ANALYS.....	55
5.1 ANALYS AV FALLFÖRETAGEN.....	55
5.1.1 <i>Heléns Rör AB</i>	56
5.1.2 <i>Sandvik Rock Processing</i>	60
5.1.3 <i>Lindahl & Rothoff</i>	62
5.2 JÄMFÖRELSE AV FALLFÖRETAGEN.....	67
5.2.1 <i>Likheter</i>	67
5.2.1.1 Kreditperspektivet.....	67
5.2.1.2 Marknadsperspektivet.....	68
5.2.2 <i>Skillnader</i>	70
5.2.2.1 Kreditperspektivet.....	70
5.2.2.2 Marknadsperspektivet.....	71
5.3 EGNA TANKAR KRING LEVERANTÖRSANALYSER.....	72
6 SLUTSATSER.....	74
6.1 STRIDEN MELLAN KREDITPERSPEKTIVET OCH MARKNADS-PERSPEKTIVET.....	74
6.2 FÖRSLAG PÅ FORTSATTAS STUDIER.....	75
KÄLLOR.....	76

Bilagor

1 Inledning

Vi har valt att skriva om leverantörsanalyser med inriktning mot kreditbedömning i förhållande till relationsskapande till kunderna. Den svenska marknaden präglas i dagsläget till stor del av relations- och nätverksskapande, vilket får effekt även på leverantörernas kundanalyser. De flesta företag fokuserar på den finansiella analysen, men även skapandet av långsiktiga kundrelationer är betydelsefullt. Detta för att skapa en helhetsförståelse för kundens situation och bygga upp långsiktiga affärsrelationer. Inom företag kan det uppstå stridigheter mellan det s.k. kreditperspektivet och marknadsperspektivet. Kreditperspektivet har i regel som målsättning att minimera riskerna och öka creditsäkerheten, i motsats till förespråkarna för marknadsperspektivet som är betydligt mer riskbenägna, vilket är en följd av deras syn på kundrelationerna.

1.1 Problematisering

Under de senaste åren har den ökade internationaliseringen präglat det svenska näringslivet. Den svenska marknaden har blivit allt mer konkurrensutsatt och företagen måste skötas mer effektivt för att kunna uppvisa vinster. De företag som intar ställningen som leverantörer måste noga bedöma potentiella kunder och deras kreditvärdighet. Som vi tidigare nämnt har betydelsen av relationsskapande och långsiktiga samarbetsavtal ökat, vilket lett till att de kundbedömningar som leverantörerna gör har anpassats därefter. Företagen måste göra en svår avvägning mellan att vara riskminimerande och endast arbeta med säkra, kreditvärda kunder eller att riskbenäget chansa och ge så gott som alla potentiella kunder en möjlighet. Detta för att leverantörerna skall ha en chans att kunna skapa långsiktiga och vinstgivande relationer med kunder. Ofta sker denna avvägning i diskussioner mellan representanter från dels kreditperspektivet och dels marknadsperspektivet. Det är trots allt så att i de flesta företag är det säljare från marknadsavdelningen som finner nya kunder att samarbeta med, som sedan måste godkännas av kreditavdelningen efter noggranna bedömningar av kundens finansiella situation. Hur ser då dessa eventuella stridigheter mellan kreditperspektivet och marknadsperspektivet ut i de svenska företagen?

Kreditbedömningar hanteras vanligen av en finans-, kredit- eller ekonomiavdelning. Vilka kriterier ur kreditperspektivet använder då de svenska leverantörerna vid bedömning av potentiella kunder? Denna frågeställning intar ett föreperspektiv, d.v.s. innan leveransavtalet kommit till stånd, men även ett så kallat efterperspektiv är tänkbart, vilket berör de kriterier som leverantörerna tillämpar för att utvärdera befintliga kunder. Vi ställer oss frågande till om det endast är kundernas betalningsförmåga på kort sikt som är avgörande vid leverantörernas kreditbedömning, eller om det finns andra aspekter som är av betydelse. Vilka nyckeltal eller modeller används för att bedöma betalningsförmåga och övriga betydelsefulla aspekter? Även omfattningen av kreditbedömning i de levererande företagen utgör en intressant aspekt.

Det är av stor betydelse för de levererande företagen att genomföra en finansiell analys av kundföretagen, där kreditvärdigheten betonas. Detta till följd av att betalningen för levererade produkter nuförtiden oftast sker i form av krediter, även om de är relativt kortfristiga. Det är viktigt att se till såväl de utvecklingsmöjligheter, som de risker som följer av ett leveransavtal på kredit. Flertalet leverantörer säljer vidare sina produkter respektive tjänster till ett stort antal företag och det krävs omfattande resurser för att kontrollera och utvärdera återbetalningen av lämnade krediter. Leverantören måste dock göra en avvägning mellan de resurser som krävs för att säkerställa betalning av lämnade krediter och de förluster som företaget riskerar hos s.k. osäkra kunder. Det är trots allt så att det kan vara stora summor som går förlorade hos leverantören, då kundföretaget går i konkurs eller tillfälligt försätts i betalningssvårigheter. Det krävs således i regel noggranna undersökningar angående kundföretagens finansiella ställning och framtidsutsikter innan krediter kan beviljas. Detta för att säkra inflödet av kreditbetalningar till det egna företaget. Kreditbedömarens uppgift består delvis i att försöka kvantifiera kundföretagens risker för att kunna avgöra vilka finansieringssätt som är de mest relevanta.

Det ovannämnda kreditperspektivet kan till viss del tänkas stå i motsats till det s.k. marknadsperspektivet, som oftast sköts av företagets marknads- eller försäljningsavdelning. Representanter från denna sida är vanligen betydligt mer riskbenägna och de försöker se möjligheter i nästan alla kunder. Även om ett företag enligt kreditavdelningen uppvisar en låg kreditvärdighet, kan marknadsavdelningen ändå tänkas vilja ingå avtal med denna kund. Detta för att de oftast ser till lite mer mjuka värden i kundrelationen, såsom samarbetspotential, synergieffekter och långsiktighet. Ur marknadsperspektivet är det en styrka att kunna finna de rätta kunderna, d.v.s. sådana kunder som det egna företaget kan upprätta en lönsam affärsrelation till under en längre tidsperiod. Detta leder till att de i mindre utsträckning vill se till kreditvärdighet på kort sikt, utan istället fokuserar utvecklingsmöjligheter och framtidspotential. Vilka kriterier ur

marknadsperspektivet använder då leverantörerna för att bedöma nya och befintliga kunder? Finns det möjlighet att kombinera kriterierna från marknadsperspektivet och kreditperspektivet vid en leverantörsanalys?

De svenska företagen uppvisar stora skillnader i fråga om de verksamheter de bedriver och eventuellt kan detta ha betydelse för utformandet av kund- och kreditbedömningarna. I vår uppsats fokuserar vi business-to-business företag, men även inom detta spektrum kan det förekomma stora variationer i praxis. Finns det skillnader respektive likheter mellan handelsföretag, verkstadsföretag och tjänsteföretag vad gäller deras kund- och kreditbedömningar? Om så är fallet uppkommer även frågan vad detta beror på.

1.2 Syfte

Ovanstående resonemang har lett fram till följande explorativa syfte. Avsikten med föreliggande arbete är att analysera och utreda striden mellan kreditperspektivet och marknadsperspektivet vid leverantörernas analys av sina kunder. Utöver detta kommer vi att redogöra för eventuella likheter respektive skillnader mellan de tre företagstyper vi valt att undersöka.

1.3 Avgränsningar

Vi har valt att avgränsa oss i vissa hänseenden och till följd av detta endast behandlat de tre företagstyperna handelsföretag, verkstadsföretag samt tjänsteföretag. Viktigt att påpeka är även att vi enbart studerat förhållandet mellan kreditperspektivet och marknadsperspektivet. Det är tänkbart att även andra avdelningar inom företagen kan ha inflytande på kredit- och kundbedömningen, men dessa har vi valt att bortse från.

1.4 Disposition

Kapitel 1: Inledning

I det inledande kapitlet kommer vi att, efter en kort inledning, problematisera ämnet leverantörsanalyser. Detta kommer sedan att leda fram till uppsatsens specifika syfte. Vidare redogör vi för valda avgränsningar och ger en disposition.

Kapitel 2: Metod

I det andra kapitlet presenterar och förklarar vi de metodval vi gjort för att kunna arbeta oss fram till uppsatsens syfte. Detta kapitel är inledningsvis uppdelat i tillvägagångssätt, primär- och sekundärdata och undersökningsmetod. Därefter följer reflektioner kring den teoretiska referensramen, den empiriska undersökningen samt källkritik.

Kapitel 3: Teori

I det tredje kapitlet ämnar vi redogöra för en del centrala teorier beträffande leverantörsanalyser. Vi inleder med teorier kring kreditbedömningen som leverantörerna genomför med inslag av riskhantering. Därefter följer teorier angående kundbedömningen, såsom Uppsalaskolan, nätverksteorier samt andra relationsskapande teorier.

Kapitel 4: Empiri

I det fjärde kapitlet presenterar vi de tre fallföretagen, Heléns Rör, Sandvik Rock Processing och Lindahl & Rothoff. Efter en kort presentation av respektive fallföretag beskriver vi hur de hanterar kredit- och kundbedömning ur ett leverantörsperspektiv.

Kapitel 5: Analys

I det femte kapitlet analyserar vi våra tre fallföretag där vi fokuserar på de stridigheter som finns mellan kreditperspektivet och marknadsperspektivet. I vår analys knyter vi an till de teorier vi tagit upp tidigare i kapitel tre, såsom kreditteorin och nätverks- och relationsteorier. Vidare försöker vi lyfta fram skillnader och likheter mellan fallföretagen.

Kapitel 6: Slutsatser

I det sjätte kapitlet redogör vi för de slutsatser vi kommit fram till i uppsatsen angående kredit- och kundbedömning ur ett leverantörsperspektiv. Vi ger även förslag på fortsatta studier inom ämnet leverantörsanalyser.

2 Metod

I detta kapitel kommer vi att redogöra för de metodval vi gjort för att uppnå uppsatsens specifika syfte. Vi kommer att ingående beskriva den arbetsgång vi tillämpat under genomförandet av vår undersökning. Detta innebär att vi kommer att redogöra för den teoretiska referensramen samt för den empiriska undersökningen hos våra fallföretag.

2.1 Tillvägagångssätt

I skrivandet av vår uppsats har vi som helhet valt att parallellt använda oss av såväl befintliga teorier som empiriska studier av tre fallföretag. Teorierna har vi försökt att applicera på hur fallföretagen i praktiken bedömer om de skall ingå en viss kundrelation samt om de skall bevilja en viss kredit. Vi har genom detta kunnat skapa en helhetsförståelse för vad det är som leder till att företagen tar vissa beslut. Anledningen till att vi valde detta abduktiva tillvägagångssätt är att det var mest lämpat för den typ av undersökning som vi har genomfört.

2.2 Primär- och sekundärdata

Beteckningen på den information som undersökaren själv samlar in för ett eget specifikt ändamål kallas primärdata. Information som någon annan tidigare har samlat in för något annat ändamål som undersökaren har tagit del av kallas sekundärdata. Vi har i vår uppsats använt oss av båda typerna av information. Sekundärdatan som vi har använt oss av är främst sådan litteratur som berör kreditbedömning samt relations- och nätverksteorier ur ett leverantörsperspektiv. Vi har även utöver denna litteratur använt oss av elektroniska medier såsom Internet.¹ Den primärdata som vi har använt oss av har vi fått från den egna empiriska undersökningen bl.a. genom personliga intervjuer med våra fallföretag.

¹ Eriksson, Lars Torsten, Wiedersheim-Paul, Finn (1997) s. 65

2.3 Kvalitativ undersökningsmetod

Vi har vid insamling av data i vår uppsats använts oss av en kvalitativ metod, även kallad mjukdata, vilken förklarar de kvalitativa/icke mätbara egenskaperna hos undersökningsenheterna². Vi har valt att använda denna metod då vi har velat vara explorativa och upptäckande. Som ett fortsatt led i valet av denna kvalitativa metod har vi vid vår insamling av empiriska data genomfört personliga intervjuer med de utvalda fallföretagen. Vi ansåg att denna datainsamlingsteknik lämpade sig bäst för syftet med vår undersökning då vi har krävt upplysningar där svaren var djupa och omfattande. Denna undersökningsteknik har gett oss tillfälle att kunna ställa komplicerade frågor, där vi har haft en möjlighet att förklara om det var något som var oklart³. Genom denna intervjuform har vi även kunnat få en bra kontroll över de personer vi valt att intervjua, vilket gjort det möjligt att ställa rätt frågor och följdfrågor⁴. Ytterligare en fördel med denna datainsamlingsteknik var att risken för bortfall var låg. Det huvudsakliga syftet som vi har haft med våra intervjuer var att analysera och skapa förståelse för hur företagen går till väga då de bedömer om de skall ingå avtal med en kund eller ej och orsakerna till dessa beslut⁵. Utifrån de utvalda undersökningsenheterna har vi försökt se hur de upplever och förhåller sig till vad som är viktigt att se på vid en leverantörsanalys.

De intervjuer som vi har genomfört är kvalitativa fallstudier utformade enligt en ideografisk ansats⁶. Detta innebär att vi har valt ut ett fåtal undersökningsenheter där vi har intervjuat dessa angående ett flertal aspekter/dimensioner om hur de gör då de utför en leverantörsanalys och få en helhetsförståelse för företagets val. Se figur på följande sida.

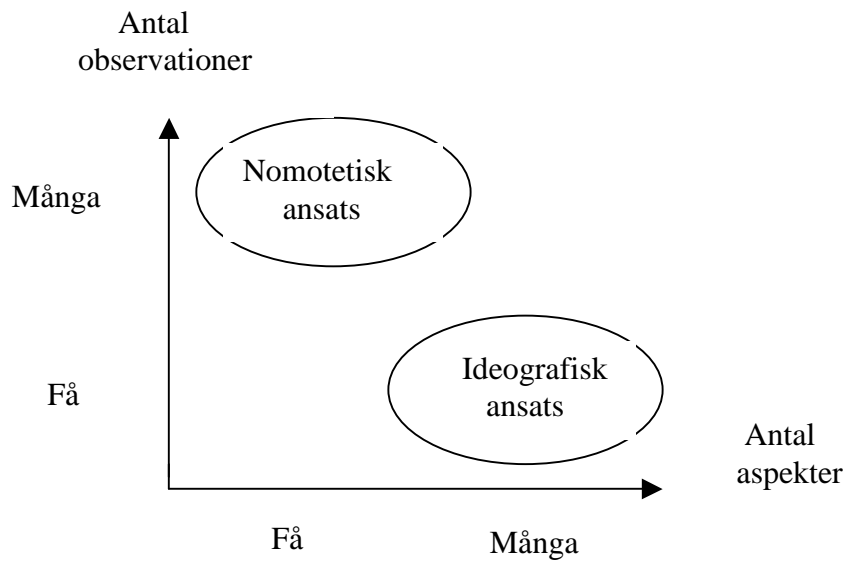
² Halvorsen, Knut (1992) s. 8

³ Eriksson, Lars Torsten, Wiedersheim-Paul, Finn (1997) s.87

⁴ Lekvall, Per, Wahlbin, Clas (1987) s. 185-186

⁵ Lundahl, Ulf, Skärvad, Per-Hugo (1999) s. 101

⁶ Ljungdahl, Fredrik (2001)



Figur 1: Ljungdahl, Fredrik, *datainsamlingstekniker FEK 581, 010405*

Den huvudsakliga anledningen till att vi har valt att arbeta med fallstudier har varit att vi velat ha möjligheten att närmare kunna undersöka ett fåtal företag angående hur deras analyser såg ut då de övervägde att ingå en kundrelation. Vi har velat få detaljerade och djupgående beskrivningar av leverantörernas analyser och detta ansåg vi att vi fick bäst genom denna metod.

Ett klart kännetecken för fallstudier är att de har en låg grad av såväl standardisering som strukturering⁷. Vi har valt att strukturera våra intervjuer efter en semistruktur då de bygger på i förhand formulerade frågor utan fasta svarsalternativ, där det finns en möjlighet till följdfrågor och en vidare diskussion⁸. Den anledning som vi ansåg ligga till grund för att det var mest lämpligt med fria svar har varit att vi försökt få så uttömmande och förklarande svar som möjligt från företagen. (De intervjuunderlag som vi har använt oss av finns bifogade som bilagor.) Vi lät dock inte våra intervjufrågor vara helt fastlåsta i förväg utan vi lät dem utvecklas under undersökningens gång beroende på de svar vi fick⁹. Detta har vi gjort för att vi skulle kunna anpassa våra frågor till de tre olika intervjuenheterna och på så vis få ut mer av undersökningarna. P.g.a. att vi har haft en låg grad av standardisering och strukturering på våra fallstudier har detta lett till att vi har strävat efter att anpassa undersökningsfrågorna till varje utvald intervjuenhet för att få så sanna och uttömmande svar som möjligt. Ytterligare en åtgärd som vi tagit för att få så uttömmande svar som möjligt har varit att vi valt att skicka ut intervjuunderlagen till företagen i god tid före de

⁷ Ljungdahl, Fredrik (2001)

⁸ Halvorsen, Knut (1992) s. 85-86

⁹ Lundahl, Ulf, Skärvad, Per-Hugo (1999) s. 101

personliga intervjuerna. En god förberedelse från företagets sida ledde till att resultatet av intervjuerna var högst givande.

2.4 Teoretisk referensram

Vi ansåg att det varit viktigt att skapa en heltäckande teoretisk bakgrund till uppsatsens ämne. Teorierna utgör inte utgångspunkten för vår undersökning, utan har använts parallellt med empirin och skall ses som ett komplement härtill.

2.4.1 Informationsinsamling

Då vi har samlat in information till det teoretiska kapitlet insåg vi snart att vi inte kunde begränsa oss till s.k. traditionell redovisningsteori. Vi har således sökt information även inom helt andra ämnesområden, såsom marknadsföring och strategi. Anledningen till detta är att ämnet leverantörsanalyser med vår valda inriktning sträcker sig över ett stort spektrum av litteratur. Vi ser detta som en styrka och anser att vi fått in många intressanta aspekter i teorikapitlet. De kreditteorier vi använt oss av skall ge en noggrann och heltäckande bild av leverantörens kreditbedömning. De andra, mer mjuka teorierna som vi använt oss av är främst nätverksteorier och relationsteorier. De nätverksteorier vi fann mest lämpliga var Uppsalaskolan, som grundat tanken, Hammarkvist teori om bindningar samt en del andra intressanta aspekter av nätverk. Bland relationsteorierna har vi valt de huvudsakliga och mest aktuella såsom relationsmarknadsföring och CRM. Dessa i huvudsak tre olika teoriområden härstammar från olika företagsekonomiska inriktningar och vi anser att de tillsammans bildar en bra referensram för vår uppsats. Vår målsättning har varit att skapa en grundlig teoretisk referensram för ämnet leverantörsanalyser inför den empiriska undersökningen.

2.5 Utformning av den empiriska undersökningen

Vid utformandet av den empiriska undersökningen har vi gjort ett antal medvetna metodval för att få fram den verkliga kärnan i empirin. De val vi ställdes inför var urvalet av fallföretag samt valet av lämpliga intervjupersoner.

2.5.1 Fallföretag

Då vi valt ut våra tre fallföretag har vi gjort ett medvetet, strategiskt urval av undersökningsenheter. Anledningen till att vi valt att intervjua Heléns Rör AB, Sandvik samt Lindahl & Rothoff är att de gemensamt bidrar med en hög representativitet för den svenska marknaden. Då vi valde ut undersökningsenheterna sökte vi efter företag som vi ansåg var bra underlag för vår frågeställning¹⁰ och som kunde bidra med en bredd vad gäller leverantörernas förmodade inställning till kredit- och kundbedömning. Vid urvalet av fallföretag sökte vi efter tre olika typer av företag, d.v.s. handelsföretag, verkstadsföretag och tjänsteföretag. Detta för att vi har velat se om det fanns några skillnader eller likheter vid en leverantörsanalys beroende på företagstyp. Därefter har vi valt ut de tre företag som vi ansett utgöra de lämpligaste intervjuenheterna.

2.5.2 Intervjupersoner

Vi har valt att intervjua de personer på respektive företag som var mest insatta i det aktuella ämnet och som vi ansåg kunna bidra med den största informationen. I alla tre företagen har vi intervjuat representanter från både kredit- och marknadsavdelningen. Detta för att vi har velat få se båda sidor av myntet, d.v.s. både det finansiella kreditperspektivet samt det mer kundorienterade, relationsinriktade marknadsperspektivet. Vi har genomfört intervjuerna enskilt med de olika intervjupersonerna för att de inte skulle kunna influera varandra. Det var ju viktigt att vi fick fram de enskilda personernas åsikter om kund- och kreditbedömning för att kunna få en så rättvisande bild som möjligt. I samtliga fall har intervjupersonerna givit oss stor insikt i hur de arbetar med de aktuella frågorna, bl.a. genom att dela med sig av diverse internt material. Vi har valt att inte visa detta material i uppsatsen, eftersom det var konfidentiella handlingar.

Vår målsättning har varit att genomföra personliga intervjuer med alla intervjupersonerna, men p.g.a. företagets tidsbrist har vi i en del fall utfört

¹⁰ Lundahl, Ulf, Skärvad, Per-Hugo (1999) s. 191

intervjun via mailsvar och telefonkontakt. Till en början var vi tveksamma till om denna intervjuform skulle ge lika heltäckande svar som de personliga intervjuerna, men det visade sig att de svar vi fick via mail och telefon var minst lika givande och detaljerade.

2.5.3 Sammanställning av undersökningen

Intervjuerna med våra fallföretag dokumenterade vi genom skriftliga anteckningar under mötena respektive telefonsamtalen. Vi har sedan valt att redogöra för intervjuresultaten samt övrig information vi fått från företagen uppdelat på de två delarna, kreditperspektivet samt marknadsperspektivet i vårt empirikapitel. Genomgången av företagens kredit- och kundbedömningar är detaljrik för att ge läsarna en stor insyn i de tre företagens situationer. I de fall vi har varit i behov i kompletterande material från intervjupersonerna har detta införskaffats via e-mail och telefon i efterhand.

2.6 Källkritik

Källkritik är ett begrepp som används vid kritiska granskningar av olika dokument för att kontrollera sanningshalten i källorna¹¹. Då en undersökare presenterar sitt resultat av en undersökning är det ytterst viktigt att denne då kan hänvisa till relevanta och tillförlitliga källor¹². Då vi har skrivit vår uppsats har vi använt källkritiken som en slags urvalsmetod, på så sätt att vi har bedömt vårt material och sorterat ut det som varit mest lämpligt. De källor som vi tagit fram har vi sorterat och försökt att avgöra deras relevans för vår undersökning. Vi har vidare utgått från de tre s.k. källkritiska kriterierna¹³.

- Samtidskrav. De källor som används vid en undersökning skall inte vara skrivna och/eller upprättade för alltför många år sedan. Det finns en allmänt känd uppfattning som menar att ju närmare i tid och rum en källa är till det som studerats i undersökningen, desto bättre är källan. Detta leder vidare till att källan anses mer korrekt och den kan bättre spegla den verkliga händelsen.
- Tendenskritik. Källor är oftast tendentiösa och vinklade på ett visst sätt beroende på det intresse som undersökaren har. Det är givetvis så att då en undersökare skall återge en händelse ur verkligheten sker detta ur dennes

¹¹ Halvorsen, Knut (1992) s. 73

¹² Eriksson, Lars Torsten, Wiedersheim-Paul, Finn (1997) s.153 samt Lundahl, Ulf, Skärvad, Per-Hugo (1999) s. 224-226

¹³ ibid.

synvinkel och på det sättet som denne uppfattar händelsen. Det gäller dock att vara medveten och uppmärksam på detta vid användandet av sekundärdata. Det är viktigt att försöka bortse från eventuella vinklingar och bedömningar som är partiska från uppgiftslämnaren.

- Beroendekritik. De källor som används vid undersökningen skall även kontrolleras om de är oberoende av varandra. Det är exempelvis viktigt att kontrollera om två olika källor härstammar från en och samma källa. Är fallet så att två olika källor härstammar från två olika källor ökar trovärdigheten att händelsen verkligen inträffat.

Vid skrivandet av vår uppsats har vi försökt att få tag på källor som anses så lämpliga och trovärdiga som möjligt med tanke på vårt ämne. Angående samtidskravet har vi för trovärdighetens skull försökt att använda oss av så ny litteratur som möjligt. Ändå är det så att de grundläggande teorierna om interaktion och nätverk från den s.k. Uppsalaskolan skrevs under 1980-talets början. Denna litteratur är dock så betydelsefull för vår uppsats att vi inte kunnat utelämna dessa källor.

Vi har i vår undersökning och vid skrivandet av vår uppsats varit medvetna om att de företag som vi har intervjuat eventuellt kan sakna viss kunskap om alla de kriterier som kan användas vid en leverantörsanalys och därför gett svar som inte varit helt korrekta. P.g.a. detta kan den information som vi har fått eventuellt vara vinklad och ofullständig. Vi har därför valt att till viss del vara kritiska i vår bedömning av intervju svaren. Vi är dock övertygade om att de personer vi intervjuat var de som besatt de största kunskaperna inom det aktuella ämnet på företagen.

3 Teori

I detta kapitel kommer vi att ge en teoretisk bakgrund till ämnet leverantörsanalyser. Vi kommer till en början att beskriva modeller för kreditbedömning ur ett finansiellt perspektiv och visa hur risk påverkar leverantörens beslut angående kreditgivning. Vi kommer senare att beskriva hur en kreditbedömningsprocess respektive en riskhanteringsprocess genomförs och hur dessa kan se ut. Därutöver ämnar vi vidga synen på leverantörernas kundbedömningar genom att se till nätverksteorier, Uppsalaskolan och teorier angående relationsskapande mellan leverantörer och kunder.

3.1 Kreditteori

I detta avsnitt skall vi beskriva hur leverantörer går till väga då de m.h.a. finansiella nyckeltal skall avgöra om de vill ingå en kundrelation eller ej. Vi vill även visa hur risken som en leverantör tar då de ger kredit åt en kund påverkar beslutet om de skall ingå ett avtal eller ej med kunden. Med begreppet kredithantering avses den process som innefattar en leverantörs sammantagna arbete med en kredit under hela relationens existens, d.v.s. från det att en leverantör och kund får kontakt till dess att denna relation upphör¹⁴. Den främsta orsaken till att det genomförs kredithantering är att leverantören vill bedöma vilka osäkerheter och risker som finns hos kunden¹⁵. Däribland är ett av syftena att bedöma kundens återbetalningsförmåga, vilket är viktigare att se till än de säkerheter som kunden kan lämna¹⁶. Orsaken till att återbetalningsförmågan är så betydelsefullt beror på att i denna innefattas mer än bara kundens ekonomiska ställning. Då en leverantör önskar bedöma en kunds återbetalningsförmåga är det lämpligt att genomföra en kredithanteringsprocess ur vilken det framgår de fakta som leverantören behöver för att kunna göra en rättvis bedömning av kunden. I en kredithanteringsprocess ingår förutom kundens finansiella ställning även en bedömning av företagets ledningskapacitet, affärsidé, marknadssituation och

¹⁴ NUTEK (1993) s. 13

¹⁵ ibid.

¹⁶ Svedin, Jenny (1992) s. 5

produkter¹⁷. Begreppet riskhantering beskriver hur en leverantör gör då denne hanterat de inneboende finansiella riskerna som kan finnas hos en potentiell kund. I denna process försöker en leverantör bl.a. definiera och identifiera de olika risker som skulle möta leverantören då denne ingår ett avtal med en kund. Denna hantering är mindre övergripande än vad kredithantering är och fokuserar enbart på risken.¹⁸

3.1.1 Kredithanteringsprocessen

Då en kredithanteringsprocess skall påbörjas inleds den vanligtvis med att en kreditförfrågan görs i samband med en eventuell försäljning. Det är viktigt för leverantören att bedöma och ta ställning till hur stor finansiell risk denne kan utsätta sig för utan att riskera att gå i konkurs om det visar sig att de inte får betalt såsom planerat¹⁹. Detta kan ses som steg ett i kredithanteringsprocessen. Denna kreditförfrågan följs sedan av ytterligare tre steg. Först och främst görs en kreditbedömning, sedan tas ett kreditbeslut och om beslutet är positivt görs en uppföljande kreditbevakning på kunden. En kreditbedömning görs inte enbart då en leverantör skall avgöra om de skall ingå avtal med en ny kund eller ej, utan även då olika varningssignaler uppstår som t.ex. då betalningar uteblir.²⁰

3.1.1.1 Kreditbedömning

Tidpunkten för kreditbedömningar kan delas upp i två särskilda fall. Det ena fallet då en kreditbedömning utförs är då kunden är ny för leverantören och det krävs en sådan för att studera kundens återbetalningsförmåga. Det andra fallet då det är lämpligt att göra en kreditbedömning är då kunden når till en i förväg bestämd limit, d.v.s. då det visas varningssignaler på en finansiell kris eller då betalningsvillkoren inte uppfylls. Vid en kreditbedömning uppskattas kundens återbetalningsförmåga, d.v.s. om kunden kan betala tillbaka ett visst belopp vid en viss tidpunkt i framtiden.²¹ Kriterierna för om leverantören bestämmer sig för att ge kredit eller ej påverkas av vad det är för företag som söker krediten. Det finns olika kriterier för etablerade företag, nystartade företag och företag som redan är befintliga kunder hos leverantören. För att det skall bli möjligt att bedöma ett företags återbetalningsförmåga krävs en beskrivning av företaget, en bedömning av företagets omvärld samt att det tas fram relevanta nyckeltal. För att få fram alla

¹⁷ Svedin, Jenny (1992) s. 9

¹⁸ KPMG Consulting (2001) s. 25

¹⁹ Svedin, Jenny (1992) s. 8

²⁰ NUTEK (1993) s. 41

²¹ NUTEK (1993) s. 42

dessa delar kan en kreditbedömning delas upp i affärsidé, resursanalys, omvärldsanalys och ekonomisk analys.²²

Det är viktigt att studera kundens *affärsidé*, då den visar det behov som företaget avser att uppfylla på den marknad som de verkar på. Affärsidén skall sätta kunderna i centrum och tillfredsställa dem. Den skall vidare visa företagets handlande i olika situationer och dimensioner och återspegla företagets marknad på så sätt som att visa dess kunder och deras behov samt att visa de möjligheter företaget har att kunna tillgodose dessa behov. Detta skall sedan leda till en produkt och en vinst som skall vara en konsekvens av den givna affärsidén. Då en leverantör skall göra en kreditbedömning skall denne dels bedöma företagets kunder och de tillväxtmöjligheter som kan följa. Vidare är det viktigt för leverantören att bedöma om företagets kompetens, produktion och uppbyggnad av organisationen är tillräckligt bra för att de skall kunna nå de målen som de satt upp i företaget.²³

Vidare är det viktigt att göra en *resursanalys* då en leverantör skall göra en kreditbedömning av en kund. Resursanalysen tar upp olika delar som ett företag använder sig av för att få sin verksamhet att fungera. Det är bra att titta på hur företagsledningen hos kunden är, då det är ledningen som styr och som gör ett företag till vad det är. Hur stor kompetens och förmåga som finns hos ledningen att leda medarbetarna till att sträva mot samma mål har stor betydelse för hur det kommer att gå för företaget. De bedömningar som leverantören gör om ledningens kompetens sker främst i de fall då kunden är verksam inom en sådan bransch som är okänd för leverantören samt vid långsiktiga affärer av stor vikt för leverantören²⁴. Det är även viktigt att följa upp beslut och komma med lösningar och ändra sådant som inte fungerar. I resursanalysen studeras även hur ägarbilden i företaget ser ut. Det är viktigt att ha ett enhetligt ägande, ett splittrat sådant gör ofta att beslutshastigheten i företaget förlängs och det kan då förloras tid och pengar. För att kunna få en bra bild av företaget är det viktigt för leverantören att titta på hur produktsortimentet ser ut för att se om det är något som håller och om det kommer att generera intäkter i framtiden. Det måste vara produkter som även kommer att vara starka i framtiden och som har goda utvecklingsmöjligheter. Vidare är det viktigt var kunden gör sina övriga inköp ifrån för att se om detta fungerar bra och om den leverantören är stabil. Detta för att se om där finns några speciella råvaror eller något speciellt material som dominerar och som kan skapa problem i produktionen.²⁵

²² Svedin, Jenny (1992) s. 24

²³ Svedin, Jenny (1992) s. 25-26

²⁴ NUTEK (1993) s. 44

²⁵ Svedin, Jenny (1992) s. 26-29

Då en leverantör skall göra en kreditbedömning och det rör sig om en långsiktig affär är det bra att genomföra en *omvärldsanalys*, där det tas utgångspunkt från företagets kunder, produkter och konkurrenter. En omvärldsanalys skall ge en enhetlig bild av kundens totalmarknad och den utvecklingspotential som kunden har på denna marknaden²⁶. Då det rör sig om en långsiktig affärsrelation kan leverantören emellanåt även titta på kreditvärdigheten hos kundens kunder²⁷. För att få en bättre inblick i kundens risk bör leverantören i sin omvärldsanalys se till fördelningen av omsättningen från olika kunder hos företaget. Skulle det visa sig att kunden är starkt beroende av en kund, kan detta innebära en högre risk för företaget. Det är även viktigt för leverantören att titta på hur kundens tillväxtmöjligheter ser ut och hur stor marknadsandel de har på den totala marknaden. Detta för att se om det finns en framtid för företaget eller ej.²⁸

Det som många tänker på i första hand, då en leverantör skall göra en kreditbedömning, är den *ekonomiska analysen*. Denna analys ger en bild av hur kundens allmänna ekonomiska förutsättningar ser ut, såsom företagets resultatmässiga och finansiella situation. Vid en kreditbedömning bör leverantören lägga störst vikt vid just den ekonomiska analysen och se till företagets finansiella styrka och dess ekonomiska möjligheter i framtiden. Då leverantören gör en ekonomisk analys studeras olika relevanta nyckeltal som sedan beräknas och värderas. Då leverantören analyserar nyckeltal avseende resultatmått och finansiella mått får de fram en enhetlig bild av hur stabilt företaget är ekonomiskt. Dessa mått används sedan som ett hjälpmedel och en vägledning då leverantören skall bedöma företagets kreditvärdighet och framtida möjligheter att lyckas och generera vinst. Genom att leverantören studerar olika nyckeltal kan de se kundens verksamhet ur olika perspektiv, det ger både en direkt bild av företaget i dagsläget och en beskrivning av företaget över tiden. Det är dock viktigt att inte använda sig av för många nyckeltal, då bedömningen av kunden kan försvåras istället och det leda till en mindre enhetlig bild av det aktuella företaget.²⁹

De nyckeltal som vanligen används är kassalikviditetsmått, soliditet, räntabilitet på eget och totalt kapital samt skuldsättningsgrad. Det bör dock nämnas att det finns många fler nyckeltal som en leverantör kan använda sig av i den ekonomiska bedömningen. Dessa som nämnts ovan är de som är vanligast förekommande i en kreditbedömning, vilket gör att de övriga inte kommer att behandlas i uppsatsen. Kassalikviditetsmättet är det nyckeltal som en leverantör oftast använder då de vill klassificera en kund p.g.a. att det anses att likviditeten

²⁶ NUTEK (1993) s. 44

²⁷ *ibid.*

²⁸ Svedin, Jenny (1992) 29-32

²⁹ NUTEK (1993) s. 43-45 samt Svedin, Jenny (1992) s. 32

bäst visar hur kundens återbetalningsförmåga är. Då en kund har en låg likviditet anses det att de har en dålig återbetalningsförmåga och kredit kan nekas. Undantag finns dock om kunden har en dålig likviditet p.g.a. en tillfällig händelse, där det finns goda möjligheter för kunden att ta sig ur denna situation. Även soliditeten är ett vanligt nyckeltal. Det vanligaste soliditetsmåttet visar hur stor del av tillgångarna som har finansierats med eget kapital och visar hur finansiellt starkt ett företag är. Genom att titta på soliditeten kan en leverantör se vilka möjligheter en kund har att klara av eventuella framtida förluster. Vid användandet av nyckeltal som räntabilitet på eget och totalt kapital visas hur lönsamt ett företag är. Leverantören kan genom att analysera dessa nyckeltal se storleken på avkastningen på de totala tillgångarna. Beroende på vilket av måtten leverantören använder sig av så får de ut avkastningen antingen på enbart det egna kapitalet eller på hela kapitalet oavsett hur det har finansierats. Skuldsättningsgraden är även det ett nyckeltal som ofta används vid den ekonomiska analysen. Denna visar förhållandet mellan skulder och justerat eget kapital. Detta nyckeltal ger delvis samma information som soliditetsmåttet men skuldsättningsgraden visar en del information som soliditetsmåttet inte visar i samma utsträckning. Skuldsättningsgraden kan t.ex. vara ett användbart mått då leverantören vill studera hur storleken på det egna kapitalet har utvecklats under en viss tid. Om det skulle visa sig att det egna kapitalet sjunkit genom åren kan detta vara negativt, eftersom kunden då varit tvungen ta av det för att täcka förluster.³⁰

3.1.1.2 Kreditbeslut

Då leverantören skall göra sitt kreditbeslut används kreditbedömningen som underlag för beslutet. Då leverantören genomförde kreditbedömningen har denne fått reda på hur osäkerheten avseende kundens återbetalningsförmåga ser ut. Vid bedömningen av kundens återbetalningsförmåga ser leverantören även hur stor risk som skulle följa av att kunden beviljas kredit. Efter att kreditbedömningen är klar tas kreditbeslutet och det står då helt klart hur stor risk leverantören tar då denne ingår ett avtal med kunden. Det är dock inte enbart kreditbedömningen som bestämmer om leverantören är redo att ta risken att ingå avtal eller ej, utan det ett flertal faktorer som avgör detta. Förutom kreditbedömningen är det även hur lönsam affären är för leverantören och leverantörens relation till kunden som påverkar beslutet. Ett kreditbeslut innehåller många olika delar såsom om kredit skall lämnas, hur hög kreditlimiten skall vara, betalningstiden, vilka rabatter skall lämnas och vilka säkerheter skall krävas. Skulle det vara så att beslutet blir negativt leder detta till i de flesta fall att affären inte går igenom, men i

³⁰ NUTEK (1993) samt Svedin, Jenny (1992) s. 32 och 40-45

undantagsfall blir det en affär där betalningen sker kontant istället. Det finns olika kriterier som en kredit bör bedömas utifrån:

- Hur stor krediten är om den sätts i förhållande till leverantörens totala kreditportfölj.
- De villkor som följer med krediten i förhållande till hur stor lönsamheten är som krediten genererar.
- Hur stor kreditens lönsamhet är i förhållande till den totala risk som leverantören tar och som krediten har.
- Hur stor säkerheten för krediten är i förhållande till den risk som krediten medför.

Då en leverantör har skaffat sig information om ovanstående kriterier finns det en större möjlighet att öka eller minska den risk som tas, beroende på hur sammansättningen av portföljen ser ut. Leverantören har i och med detta en större möjlighet att kunna påverka sin egen situation och bedöma hur kundens situation ser ut samt utifrån detta bestämma hur de skall gå till väga vid ett eventuellt ingående av avtal. I de flesta fall då leverantören lämnar kredit vid köp medför detta en risk i större eller mindre omfattning, men risken bör kopplas till den avkastning leverantören får p.g.a. kreditgivningen. En leverantör bör inte lämna kredit i de fall då avkastningen inte är tillräckligt stor för att den skall kunna täcka risken vid kreditgivningen.³¹

3.1.1.3 Kreditbevakning

Då en leverantör ingår ett avtal med en kund är detta oftast över en längre tidsperiod och då finns det risk för att kundens finansiella situation förändras över tiden. P.g.a. detta är det viktigt för en leverantör att följa upp sitt kreditbeslut med en kreditbevakning. Kreditbevakningen hos leverantören görs både genom att leverantören själv kontrollerar sina budgeterade kreditkostnader samt kundfordringar och hos de enskilda kunderna för att se om de upprätthåller sin ekonomiska situation. Det är viktigt att en leverantör inte har alltför stor kapitalbindning i kundfordringar. Kreditbevakningen för den enskilde kunden bör ske både av kreditvolymen och av de givna kredittiderna och jämföras med förutbestämda limiter och betalningsvillkor. Skulle en för stor avvikelse från det förutbestämda uppstå så bör leverantören göra en ny kreditbedömning och ta ett nytt kreditbeslut om den aktuella kunden.³²

³¹ NUTEK (1993) s. 50-53

³² NUTEK (1993) s. 56-62

3.1.2 Risker

Då ett företags risker studeras kan två sorters risker urskiljas, nämligen dels den operationella risken som hör till verksamheten samt den finansiella risken som hör till finansieringen. Vi skall endast behandla den finansiella risken i detta avsnitt, då det vi är intresserade av att utreda är hur en leverantör går till väga vid en kreditbedömning. Det kan dock nämnas att det vid en riskbedömning eftersträvas att hitta en balans mellan operationell och finansiell risk. Förhållandet mellan dessa två bör vara sådant att då den ene är hög bör den andre vara låg och tvärtom. Detta kan förklaras genom att då ett företag har en riskfylld verksamhet krävs det att företaget har mer riskbenäget kapital.³³ Det bör tilläggas att det är kunden som får stå för kostnaden som uppkommer för leverantören i och med att denne får ta en finansiell risk vid kreditgivningen. Det finns ett antal risker som förknippas med den finansiella verksamheten i ett företag. Dessa har enligt finansinspektionen blivit systematiserade enligt följande: marknadsrisker, kredit- och motpartsrisker samt likviditetsrisker.³⁴

Marknadsrisker är risker förknippade med förändringar av värdet på tillgångsmassan i ett företag som är förenad med systematiska faktorer. Ett annat namn för denna risktyp är systematisk risk. Vad gäller denna risk så kan en leverantör säkra denna, men dock aldrig eliminera den helt. Inom marknadsrisker kan bl.a. nämnas att exporterande leverantörer ställs inför dessa, då marknadsrisker kan innefatta växelkursrisker som en leverantör tar vid handel med andra valutor.³⁵

Kreditrisken är den risk som uppkommer för leverantören, då kunden inte kan eller inte vill betala det som köpts på kredit hos leverantören. Då en kund inte betalar i tid kan detta leda till att det dels påverkar leverantören och dels dem som leverantören handlat av. Den faktiska kreditrisk som en kreditgivning medför är skillnaden mellan kreditgivningen och vad som faktiskt betalas av kunden. Detta synsätt på en kreditrisk visar att en kreditrisk är något som kan undvikas, men att det är svårt att helt eliminera den. Detta beror till stor del på att i många fall görs försäljning endast på kredit och inte kontant. Det har blivit något av en standard att handla på kredit i dagsläget. Då det talas mer övergripande kan den generella risken för förluster som uppstår då kunden inte fullföljer sina betalningar benämnas som *motpartsrisk*. Detta är ett mer använt begrepp än kreditrisk när det gäller handel med finansiella instrument. Dessa motpartsrisker uppkommer då en av parterna i en affärsrelation inte fullföljer sina åtaganden såsom t.ex. att betala i tid till leverantören. Det som den säljande parten i affären främst använder sig av

³³ Hedman, Pär (1994) s. 23

³⁴ KPMG Consulting (2001) s.25

³⁵ KPMG Consulting (2001) s. 25-26

för att försöka eliminera denna risk är diversifiering av kundstocken. Då en leverantör säljer till ett flertal kunder i olika branscher, säkrar sig leverantören så långt det går mot att ta en motpartsrisk³⁶. Leverantören skulle i detta fall inte påverkas i så stor utsträckning om en specifik bransch gick ned för tillfället, då leverantören har de andra kunderna kvar från andra branscher. Vidare kan en leverantör minska sin kreditrisk genom att ha kortare betalningsvillkor³⁷. Motpartsrisiker och kreditrisiker liknar varandra till stor del, där den största skillnaden är att en motpartsrisk oftast är kortare och en mer övergående risk än en kreditrisk.³⁸

Att en leverantör tar en *likviditetsrisk* kan beskrivas som den risk som leverantören tar att kunden eventuellt kan hamna i en finansieringskris. En sådan kris uppkommer då en kund inte har tillräckligt med likvida medel för att kunna betala sina kortfristiga skulder³⁹. I denna kris ingår alla sådana situationer som kan hänföras till oväntade händelser hos kunden såsom en betydande nedskrivning, en valutakris eller en förtroendekris. För att leverantören skall kunna undvika denna kris krävs en riskhantering som först och främst skapar likviditetsresurser hos kunden. Denna aktiva hantering av likviditetsrisiker leder till att likviditeten kan ses som en tillgång.⁴⁰

3.1.3 Riskhanteringsprocessen⁴¹

Då det finns behov av att bedöma vilka risker som en kund har kan det vara lämpligt att följa en generell process för hantering av dessa risker. Denna process består av fyra steg som bör följas varandra för att ge bästa resultat. Riskhanteringsprocessen bör upprepas kontinuerligt för att se om där finns några förändringar hos kunden som leverantören bör beakta, då de skall ingå en kundrelation. Vi kommer nedan att beskriva dessa fyra steg för att få en uppfattning om vad som bör göras, då det är lämpligt att utreda vilken risk kunden har. De fyra stegen i riskhanteringsprocessen är definiering av finansiella risker, identifiering av de definierade finansiella riskerna, mätning av de identifierade riskerna samt kontroll och styrning av de kvantifierade riskerna. Den riskhanteringsfas som kommer att beskrivas nedan visar varför ett visst beslut resulterar i om ett avtal skall ingås eller ej samt hur stor risk en leverantör kan

³⁶ Hedman, Pär (1994) s.27

³⁷ Hedman, Pär (1994) s. 27

³⁸ KPMG Consulting (2001) s. 27-28

³⁹ Hedman, Pär (1994) s. 36

⁴⁰ KPMG Consulting (2001) s. 28

⁴¹ KPMG Consulting (2001) s. 29-32

tänka sig att ta. Riskhanteringsprocessen visar att en leverantör inte bör behålla en risk som denne på ett effektivt sätt kan omfördela på andra leverantörer eller eliminera. En leverantör bör endast behålla de risker som kan behandlas effektivare i företaget än av andra leverantörer på marknaden.

Först och främst bör leverantören *definiera* vilka inneboende finansiella risker som skall ingå i riskhanteringsprocessen. Dessa bör leverantören systematisera i en speciell riskkatalog för att kunna se vilka risker som de först och främst bör beakta. För att göra detta krävs det att det görs ett visst förberedande arbete med en kartläggning av alla de risker som kunden innehar.

Då de finansiella riskerna är definierade av leverantören bör sedan en *identifiering* av de inneboende finansiella riskerna genomföras. Vid utförandet av denna identifiering använder leverantören riskkatalogen som utgångspunkt för att lättare kunna identifiera riskerna. När en noggrann definiering och identifiering har genomförts kan leverantören lättare fortsätta i riskhanteringsprocessen. Det är alltså viktigt att dessa första två steg genomförs noggrant för att leverantören skall kunna fortsätta sitt arbete så effektivt som möjligt med att kartlägga hur kundens risker ser ut. När sedan riskerna är identifierade bör leverantören kvantifiera dem för att de skall bli mätbara och jämförbara.

Det krävs att det fastställs vissa tekniker för *mätningen* av risken för att kvantifieringen skall kunna klaras av på bästa sätt och för att leverantören skall få ut så mycket information som möjligt från den. De tekniker som en leverantör kan använda sig av är allt från enkla tekniker till mer komplexa tekniker där matematiska och statistiska beräkningar krävs. Det främsta syftet med att göra dessa mätningar är det skall utvecklas mått som är tillräckligt bra för att säkerställa att leverantören vet vilka risker som denne påtar sig då denne ingår ett avtal med kunden. Vilka tekniker en leverantör väljer att använda sig av beror dels på vilka kunskaper denne har, dels på vad denne kan behärska i information samt dels vad som krävs för de olika kunderna. Vissa kunder är mer risksäkra än andra och för dessa krävs inte så komplexa beräkningar då de inte står för en så stor risk. Mätningen som leverantören genomför måste dock vara så noggrann att riskerna som framkommer från den varken överdrivs eller underskattas. Skulle så vara fallet är hela riskhanteringsprocessen meningslös för leverantören, då den visar siffror som inte är sanna eller användbara. Det leder vidare till att leverantören eventuellt går in i en affär som denne inte hade gjort om de riktiga siffrorna hade uppvisats. Antingen kommer leverantören att ingå ett avtal med för hög risk eller förkasta ett avtal som haft låg risk och inneburet en bra affär.

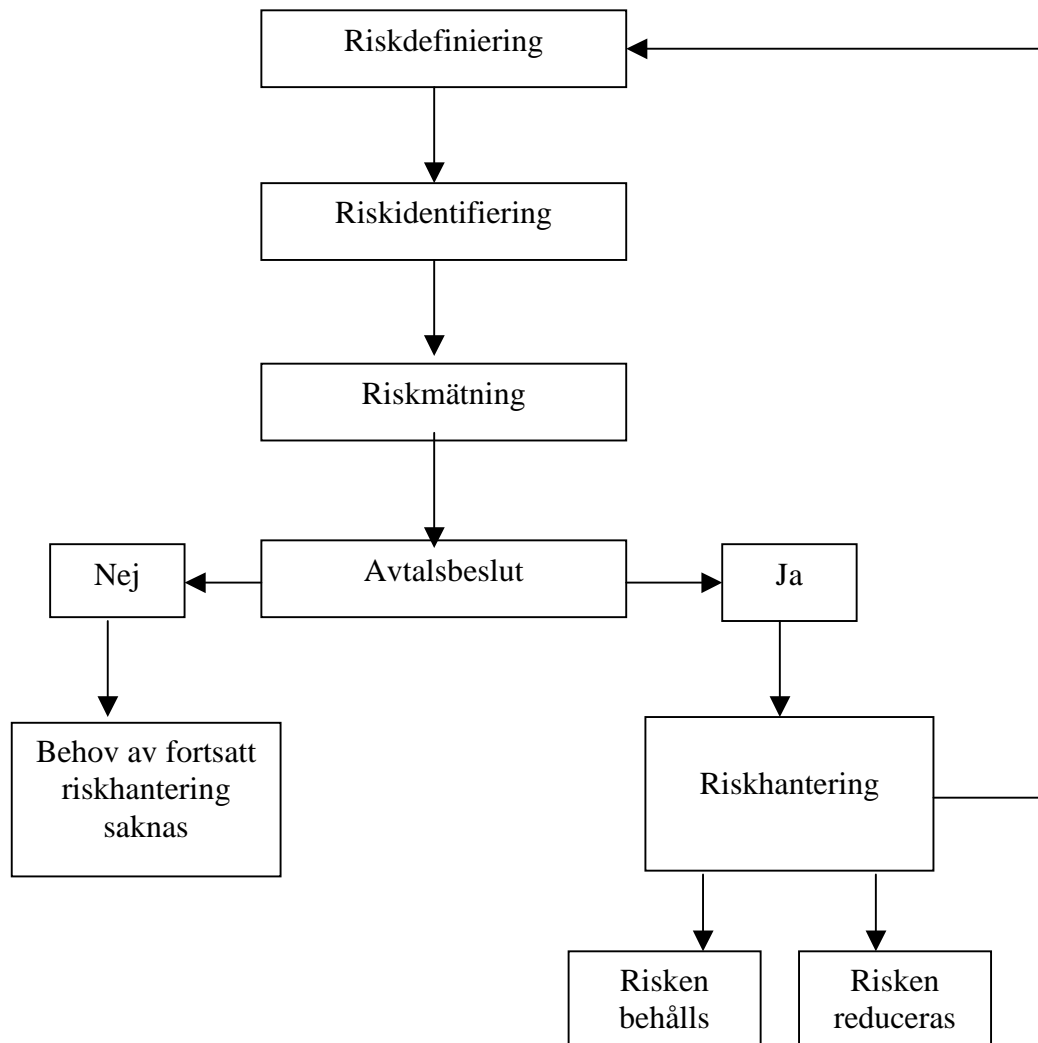
Det fjärde och sista steget i riskhanteringsprocessen är att leverantören gör en *kontroll och styrning* av de kvantifierade riskerna. Detta innebär i praktiken att

leverantören skall ta ett beslut om denne skall välja att ingå avtal med kunden eller ej. I de fall då leverantören väljer att avstå från att inleda en relation med kunden behöver inte några ytterligare åtgärder vidtas, då leverantören inte tar på sig någon risk att ingå en sådan relation med kunden i fråga. Men skulle det vara så att leverantören bestämmer sig för att ingå en relation med kunden, uppstår en risk för leverantören och detta kräver sedan en ständigt aktiv och kontinuerlig hantering av risken för att hela tiden se till så att risken inte ökar markant. På vilket sätt som leverantören väljer att hantera dessa risker beror på en mängd faktorer, bl.a. leverantörens egen riskbenägenhet, bedömningen av kunden och av avtalets förväntade avkastning samt affärsprioriteringar. Det som styr hur riskhanteringen kommer att se ut och den fortsatta riskhanteringen i ett företag kan klassificeras i två skilda kategorier.

- *Behållning av risken inom företaget.* Blir slutbedömningen sådan att risknivån vid ingående av avtalet är acceptabel efter det att leverantören har bedömt kunden och/eller avtalets förväntade avkastning kan ett avtal slutas. Den risk som detta avtal då medför behålls av leverantören utan att några ytterligare åtgärder vidtas av denne.

- *Reducering eller eliminering av risken i företaget.* I de fall då leverantören bedömer att risknivån är oacceptabelt hög eller då avtalets förväntade avkastning inte kompenserar den risk som avtalet innebär för leverantören, leder detta oftast till att leverantören försöker att reducera risken eller omfördela den till någon annan. Leverantören gör i detta fallet ett avvägande om denne skall ingå avtalet men försöka att reducera risknivån eller om avtalet helt skall förkastas.

På nästa sida visas en bild på hur en riskhanteringsprocess kan se ut. Beroende på om risken är acceptabel eller ej går en leverantör vidare från avtalsbeslutet med en fortsatt riskhantering. Av figuren kan det utläsas att i de fall då avtalet accepteras så upphör aldrig riskhanteringsprocessen, utan den måste kontinuerligt följas upp av nya bedömningar. Detta för att en kunds förutsättningar ständigt förändras över tiden. I de fall då en leverantör använder sig av en riskhanteringsprocess och denna fungerar bra, finns det goda förutsättningar för att kontrollera vilken risknivå olika avtal och kunder har. Då en leverantör lär sig att hantera sina risker på ett systematiskt och väl genomtänkt sätt kan en stor del av kundförlusterna reduceras eller helt elimineras.



Figur 2: KPMG Consulting (2001) s. 31

3.2 Nätverksteori

Betydelsen av begreppet nätverk har blivit allt starkare på senare tid. Detta till följd av att företagen i allt större utsträckning interagerar med varandra. Nätverk är en slags systemsyn på de relationer vi kommer att behandla i nästa avsnitt. Det krävs långsiktigt arbete och engagemang för att ett nätverk med ett flertal förbindelser skall kunna etableras på en marknad. Det krävs även arbete för att underhålla och utveckla nätverket. De viktigaste förbindelserna på marknaden är de som knyter an till förädlingskedjan, d.v.s. råvaruproducent, bearbetningsindustrin, återförsäljare och därefter slutkunden.⁴²

⁴² Hägg, Ingemund, Johanson, Jan (1982) s. 11

3.2.1 Uppsalaskolan⁴³

Inom företagsekonomiska institutionen vid Uppsala Universitet har forskningen och utvecklingen av ett nätverkssynsätt vuxit fram. Detta arbete har pågått från mitten av 1960-talet fram till nutid. Det är främst IMP-gruppen (Industrial Marketing and Purchasing Group) som utvecklat den industriella marknadsföringen. Utvecklingen av detta synsätt har skett genom dels löpande empiriska observationer och dels teoretiska studier. Vi kommer nedan att beskriva dels interaktionssynsättet och dels det vidareutvecklade nätverkssynsättet från den s.k. Uppsalaskolan.

3.2.1.1 Interaktionssynsättet

Det s.k. interaktionssynsättet, som arbetats fram under de senaste decennierna, har inneburit studier av interaktion mellan företag på industriella och/eller internationella marknader. Till grund för detta synsätt ligger begreppet ”fasta förbindelser”, med vilket avses de fasta förbindelser och därmed långsiktiga handelsavtal som ofta förekommer mellan leverantörer och köpare på vissa marknader. Köparna är benägna att behålla samma leverantör under en längre period för att undvika de engångskostnader och merarbete det skulle innebära att ständigt byta leverantör. Studier av dessa fasta förbindelser ledde till diskussioner om samspel och interaktion. Det är viktigt att särskilja interaktionssynsättet från exempelvis konkurrensmedelsynsättet (de 4 P:na), även kallat marketing mix-synsättet. Konkurrensmedelsynsättet sägs uppvisa brister angående de industriella marknaderna, vilka främst kännetecknas av stabilitet och relationer mellan leverantör och köpare. Interaktionsmodellen visar på särskilda köpar- och säljarförbindelser och har som syfte att visa relationer i affärssammanhang. Modellen visar de två parterna, vilka beskrivs utifrån faktorerna organisation, teknologi, resurser samt strategi. Även individen skall ses som en del av organisationen. Köparna och säljarna interagerar med varandra i den s.k. interaktionsprocessen, som ses både över lång och kort sikt. Modellen visar på att gedigen, ömsesidig kunskap om vardera parten underlättar interaktionen mellan parterna. Den kortsiktiga delen av interaktionen består av s.k. affärsmässiga episoder, vilka skapar grund för det långsiktiga inslaget, d.v.s. relationen mellan parterna. De långsiktiga relationerna i interaktionsprocessen innebär att anpassning och kontaktmönster mellan de båda parterna skapas över tiden.

Interaktionen sker i en s.k. atmosfär, vilket är ett socio-ekonomisk klimat som ligger till grund för relationerna. De faktorer som ingår i begreppet atmosfär är bl.a. makt/beroende, samarbete/konflikt, närhet/distans och slutligen förväntningar

⁴³ Gunnarsson, Elving, Wallerstedt, Eva (1990) s. 16-33 samt Ford, David m.fl. (1986)

och förtroende som växt fram i affärsförhållandet. Atmosfären karaktäriserar vanligen interaktionen, d.v.s. att en gynnsam atmosfär leder till givande utbyten mellan parterna, medan en ogynnsam atmosfär leder till motsatsen. Den sista delen i modellen är miljö, med vilket avses marknadsstrukturen och dynamiken som helhet. Andra delar av miljön är graden av internationalisering, plats i tillverkningskedjan samt social struktur. Miljön brukar beskrivas som en begränsning av parternas handlingsutrymme för interaktionen.

3.2.1.3 Hur interagerar företag?⁴⁴

Forskare har gjort försök att identifiera de strategiska möjligheter som står öppna för företag som väljer att interagera med andra. Utgångspunkten är att alla företag existerar i ett komplext nätverk av interaktion med andra organisationer, då de utbyter information, varor och tjänster, kunnande, betalningar, krediter m.m. Detta nät av interaktioner kännetecknas av stor komplexitet med tanke på att en relation mellan ett säljande och ett köpande företag kan utgöra nog så stor komplexitet. Som exempel kan nämnas då ett levererande företag söker kontakt med nya, potentiella kunder. Den inledande kontakten med kundföretaget sker troligen via inköpare, produktions- eller teknisk personal. Leverantören visar då upp det de kan erbjuda i form av kvalitetsprodukter, bra leveransvillkor och förmånliga priser. Samtidigt försöker leverantören samla in så mycket information som möjligt om kundföretaget angående bl.a. kreditvärdigheten. Ett flertal medarbetare på respektive företag involveras för att få tillgång till den största kompetensen. Interaktionen som följer efter denna första kontakt mellan företagen utgörs inte enbart av muntlig kommunikation, utan även av köp, leverans och betalning. Viktigt att påpeka i detta sammanhang är att det är interaktionen med andra företag som aktiverar det egna företaget och som leder till att resurser kommer till användning. Det egna företags arbete med dessa resurser görs ju antingen till följd av en interaktion eller inför en planerad interaktion. Som exempel på det senare kan nämnas att en leverantör köper in varor och ser till att varulagret är tillräckligt för att senare kunna leverera till en kund. Likaså förbereds medarbetarna på den kommande kundinteraktionen.

Ett grundläggande kännetecken på interaktion är att tiden kan vara antingen bilateral (2 parter) eller multilateral (fler än 2 parter inblandade). Parterna känner till varandra och försöker hela tiden påverka varandra i en viss riktning, t.ex. då en leverantör vill sälja till en kund. Ofta är det så att vardera parten försöker ge en så positiv bild av det egna företaget som möjligt. Detta kan ibland försvåras av att parterna redan tidigare varit i kontakt med varandra och kommande interaktion baseras då på de tidigare erfarenheterna. Då interaktionen vanligen är multilateral

⁴⁴ Ford, David m.fl. (1986)

och därmed mer komplex finns det många olika parter avsikter (intentions) och tolkningar (interpretations) med i bilden. Detta ställer naturligtvis stora krav på de inblandade företagen, då det kan vara svårt att veta var alla inblandade står och vad de har för avsikter i olika situationer.

En annan möjlig indelning av interaktionen kan vara att den antingen är en speciell (particular) eller att den är en allmän/universell (universal) interaktion. Den speciella interaktionen innebär att varje möte mellan två företag är unikt, medan den allmänna aspekten pekar på att varje möte bara är en del av en större interaktion inom nätverket.

Det finns fyra aspekter av interaktion och därmed 4 frågor som företag bör ställa sig inför en ny kundrelation:

1. Vad kan du (motparten) göra för mig?
2. Hur ser du mig?
3. Vad är du beredd att göra för mig, i jämförelse med vad du gör för andra?
4. Vilka variationer finns i dessa "vad" och "hur"?

Fri översättning från Ford, David m.fl. (1986).

Vi kommer här att ge en relativt kort beskrivning av var och en av de fyra ovanstående aspekterna av interaktion. Den första aspekten, vilken hör samman med den första frågan "vad kan du göra för mig?", fokuserar på begreppet "capability", d.v.s. kapaciteten i interaktionen. Detta begrepp beskriver relationen mellan parterna i termer av vad de kan göra eller åstadkomma för varandra. För att interaktionen skall bli lönsam krävs det att parterna gemensamt skapat något meningsfullt och att de fyller en funktion åt varandra. En leverantör bidrar ofta med en specialkompetens som kunden ej besitter, eller som skulle innebära stora ansträngningar för kunden att själv utföra. Genom denna första fråga transformerar företagen sina passiva resurser, t.ex. finansärer, anläggningar, teknik och medarbetarnas kompetens till specifika erbjudanden åt motparten, d.v.s. åt kunden. De resurser som motparten inte efterfrågar förblir passiva. Ju unikare resurser och kapacitet ett företag besitter, desto svårare blir det för motparten att finna konkurrerande alternativ på marknaden.

Den andra aspekten av interaktion beskriver den sociala relationen mellan parterna. Detta kallas i litteraturen "mutuality", d.v.s. ömsesidighet i relationen. En förutsättning härför är att parterna, åtminstone tidvis, har gemensamma mål och intressen. Ömsesidigheten baseras vidare på grundläggande sociala antaganden. En interaktion kan dock kännetecknas av antingen egennyttan, där en viss parts intressen tar överhanden, eller av en ömsesidig och balanserad situation. Detta kan även påstås vara ett slags mått på hur mycket av de egna intressena som

ett företag är beredd att ge upp för att förbättra interaktionen med andra och på så sätt vinna på det. Exempelvis måste vissa högteknologiska leverantörer dela med sig av tekniskt "know-how" för att kunderna skall kunna dra största möjliga nytta av t.ex. den inköpta maskinen. Nivån av ömsesidighet bestäms delvis av den tillit som finns mellan parterna och även konflikter kan vara en naturlig del härav.

Den tredje aspekten benämns "particularity", d.v.s. individualitet eller egenart. Detta betyder ett mått på dels hur unik interaktionen är och dels i vilken inriktning den går. Ett extremfall av hög individualitet skulle vara då två parter agerar endast med varandra. Det andra extremfallet av mycket låg individualitet är då det knappast förekommer någon interaktion mellan ett företag och dess motparter. Dessa båda fall är dock sällsynta. Denna tredje aspekt baseras på grundtanken att det finns komplexa nätverk med interaktion mellan företag. Till följd av detta påverkas interaktionen i nätet genom att olika parter interagerar. Graden av individualitet bestäms av den specifika situationen och av hela nätverket. Exempelvis kan det, som tidigare nämnts, förekomma att en kund blir bunden till en viss leverantör p.g.a. viss teknik och på så sätt ej interagerar med övriga leverantörer inom nätet. Individualiteten kan alltså användas av vissa företag som ett strategiskt steg.

Den fjärde och sista aspekten av interaktion är "inconsistency", d.v.s. ombytlighet, vilket visar på antingen avsaknad av eller oklarheter i interaktionen. Det kan förekomma ombytlighet i olika grader över tiden eller p.g.a. att olika medarbetare i företagen sköter interaktionen med motparterna. De principiella formerna av interaktion behöver dock inte ändras p.g.a. detta. Det kan förekomma ombytlighet både vad gäller avsikter (intentions) och tolkningar (interpretations). En grund för denna fjärde aspekt är att företag består av individer och grupper, vilket leder till förekomsten av personliga ombytligheter. Varje individ har egna värderingar och förväntningar på interaktionen, vilket förs över till motparten. Utöver den personliga ombytligheten kan det även finnas s.k. periodvis ombytlighet, vilket avser variationer till följd av olika tidsperioder. Företag ser som bekant olika ut i olika skeden och även behovet av interaktion förändras härfter. Även om ombytlighet är en oundviklig del av interaktionen, behöver innebörden inte nödvändigtvis vara negativ. Det kan även vara så att företagen utnyttjar denna ombytlighet och genomför förändringar i samband här med. Som exempel på detta vid personlig ombytlighet kan vara att då ett företag anställer en ny försäljare kanske denne för med sig nya kunder till företaget och nätet av interaktion vidgas.

Dessa fyra aspekter av interaktion är nära relaterade till varandra. De två första (kapacitet och ömsesidighet) berör effekterna av interaktion, medan de två senare (individualitet och ombytlighet) hanterar själva implementeringen av interaktionen, d.v.s. hur det i praktiken bör genomföras. Vi sammanfattar det som ovan beskrivits i nedanstående figur.

	Individualitet	Ombytlighet
Kapacitet	1	3
Ömsesidighet	2	4

Figur 3: Ford, David m.fl. (1986)

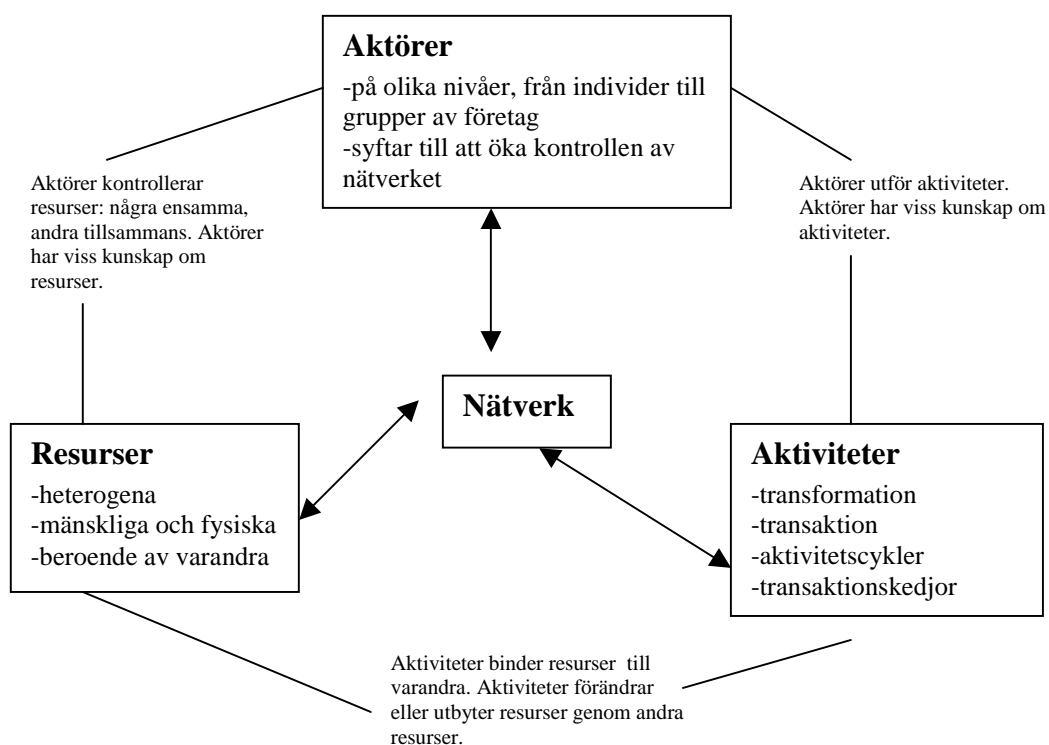
Ovanstående figur visar sambandet mellan de fyra olika aspekterna. Cell 1 visar att företag till viss del skall skräddarsy sin kapacitet för att uppnå maximal interaktion med en särskild motpart. Detta är av särskild vikt för de leverantörer som har en viss storkund som köper stora delar av produkterna. Företagen skall även bry sig om hur ömsesidigheten är relaterad till individualiteten, vilket visas i cell 2. Härav följer att båda parter har investerat i sin kapacitet för att åstadkomma den största möjliga gemensamma nyttan. Cell 3 och 4 sätter begreppet ombytlighet i relation till dels kapaciteten och dels till ömsesidigheten. Den första kombinationen innebär att företag måste anpassa kapaciteten till de förändringar som sker i företaget till följd av ombytligheten. Vi nämnde tidigare exemplet med den nyanställda försäljaren som tar med sig nya kunder, vilket företaget måste reagera på och anpassa kapaciteten till. Cell 4 innebär helt enkelt att företagen skall ha i åtanke att ombytligheten inte sker isolerat utan de måste fortfarande ta hänsyn till motparterna, så att ömsesidighet uppstår.

Sammantaget kan det sägas att interaktionssynsättet skildrar de enskilda relationerna som förekommer mellan två parter på en viss marknad. Under 1980-talet började forskarna i allt större utsträckning uppmärksamma att även en tredje part kunde ha inflytande på den ovannämnda relationen. Interaktionssynsättet utvecklades då till ett nätverkssynsätt, vilket beskriver industriella förbindelser i ett vidare perspektiv.

3.2.1.2 Nätverkssynsättet⁴⁵

Då fokuseringen förflyttades från de enskilda relationerna till mer komplexa nätverk, uppmärksammades att företagens särkompetenser var sammankopplade i nätverk. För att skapa god förståelse för ett specifikt företag visade det sig vara nödvändigt att även se till alla de relationer som finns i företagets omgivning. Ett grundläggande antagande enligt detta synsätt är heterogenitet, d.v.s. de skillnader som finns mellan olika leverantörer beroende på de olika produkter och tjänster de säljer. Om dessutom relationsaspekten läggs till variationer som finns i själva produkten, blir det som leverantörerna erbjuder unikt och då är heterogenitetsantagandet naturligt. Genom att ett företag drar nytta av de heterogena resurserna i sina relationer med andra företag kan konkurrenskraften öka. Enligt nätverkssynsättet talas det mer om konkurrenskraft för en hel industri, istället för enskilda företag.

Det finns även en s.k. nätverksmodell, vilken åskådliggörs i figuren på följande sida.



Figur 4: Håkansson (ed.), 1982

⁴⁵ Gunnarsson, Elving, Wallerstedt, Eva (1990) s. 16-33

Nätverksmodellen består av de tre begreppen: aktörer, resurser och aktiviteter. Dessa skall ses som tre skilda nätverk med nära koppling till varandra, där kopplingarna består av följande.

1. *Ömsesidigt beroende.* Detta ömsesidiga beroende finns mellan aktörer, resurser och aktiviteter, vilket skapar heterogent utbud och heterogen efterfrågan.
2. *Maktstrukturen.* Aktörerna i modellen kan få makt genom att kontrollera resurser och aktiviteter i systemet.
3. *Kunskapsstruktur.* Förutsättningen att det krävs både kunskap och erfarenhet för att utforma aktiviteter och använda resurser.
4. *Tidsrelaterad struktur.* Nätverket har formats av historien genom erfarenheter och genom investeringar i kunskap, rutiner och relationer. För att kunna genomföra förändringar av nätverket krävs acceptans från de övriga delarna.

De tre huvudgrupperna ovan kan även ses som tre typer av bindningar som gemensamt skapar en s.k. business-to-businessrelation⁴⁶. Aktörerna kan besitta resurser och genomföra aktiviteter och på så sätt sammankoppla modellens tre delar och bygga upp nätverk. Enligt nätverksmodellen kan aktörer vara antingen enskilda individer eller hela grupper av företag. Nivån anpassas till den rådande situationen och till det aktuella problemet som skall analyseras, exempelvis strukturanalyser av hela industriella nätverk. Det finns enligt nätverksmodellen två processer som är särskilt betydelsefulla att omnämna, nämligen struktureringsprocessen och heterogeniseringsprocessen. Struktureringsprocessen innebär den förbättring som sker av redan existerande sätt att kombinera aktiviteter och resurser. Heterogeniseringsprocessen å andra sidan beskriver nya sätt att kombinera aktiviteter och resurser. Andra processer är de kontroll- och maktrelaterade, bl.a. hierarkiseringsprocessen som talar om ökad kontroll åt färre aktörer samt utslätningsprocessen, som visar på spridning av kontrollen över resurser och aktiviteter. De olika processerna samverkar och får effekt på varandra. Exempelvis kan vara så att struktureringsprocessen leder till att vissa företag innehar kontrollen och påverkar kontrollprocessen o.s.v.

Avslutningsvis vad gäller Uppsalaskolans teorier kan vi vid en jämförelse av interaktionssynsättet och nätverkssynsättet konstatera att de i grunden bygger på samma antaganden angående industriella marknader. Skillnaden mellan de båda synsätten innebär att interaktionssynsättet fokuserar utbytet mellan två parter, medan nätverkssynsättet visar på relationer inom systemet och nätverkets utveckling. Skillnaden kan således sägas bestå i bredden av respektive synsätt.

⁴⁶ Gummesson (1998) s. 33

3.2.2 Övriga aspekter av nätverk⁴⁷

Det finns även annan litteratur än Uppsalaskolan som talar om nätverk som företeelse bl.a. *Marknadsföring för konkurrenskraft* av Hammarkvist, Håkansson och Mattsson. Författarna definierar ett antal bindningar som håller samman olika företag. Utgångspunkten är även här att enskilda företag är beroende av närliggande företag, vilket kommit fram genom studier av industriella marknader samt av distributionskanaler. Bindningarna består av de relationer som byggs upp mellan företag i ett visst nätverk. Det sägs finnas fem typer av huvudsakliga bindningar, nämligen tekniska, tidsmässiga, kunskapsmässiga, sociala samt ekonomiska och juridiska bindningar. Vad innebär då dessa bindningar och vilka följder får de? Förekomsten av bindningar leder ofta till långsiktighet i relationerna och stabilitet i nätverket. Det är dock viktigt att ha i åtanke att stabiliteten inte nödvändigtvis medför oföränderlighet utan kan fungera som en förutsättning för att förändringar skall kunna ske. Relationerna mellan företag i nätet ger närhet och gör det möjligt för leverantörer att lära sig mer om kunden och dess förutsättningar. Relationerna ger även en viss säkerhet, exempelvis då två företag väljer att gemensamt bedriva annars relativt osäker teknisk utveckling. Därutöver kan informationsförmedlingen mellan skilda företag förbättras och det kan även skapa ett utvecklingstryck inom nätet. Struktureringsgraden inom nätverket kan variera från hårt strukturerade till mycket löst strukturerade. Ju hårdare struktur desto tydliga inbördes positioner och hårdare bindningar. Naturligtvis är det tänkbart att det förekommer ett antal mellanformer i strukturingsgrad i olika nätverk. Det kan också vara så att strukturingsgraden förändras över tiden, genom att nya företag kommer in i nätet och omvärldsförutsättningarna förändras.

3.3 Teorier om relationsskapande

En del centrala begrepp i en god affärsrelation kan vara: ärlighet, öppenhet, förtroende, kommunikation, optimism, flexibilitet och ömsesidigt engagemang. Det kan även vara av betydelse att båda parter bryr sig om varandra, ser varandras problem och ständigt försöker se förbättringsmöjligheter. Detta förutsätter att företagen åtminstone delvis är serviceinriktade och arbetar med kunden i centrum. I krissituationer skall båda företagen kämpa gemensamt och då kundföretaget går sämre måste leverantören få information om detta innan misstag inträffar. Avgörande för om en affärsrelation skall fungera eller ej är om personkemin mellan kontaktpersonerna fungerar bra. Utan god personkemi kan det vara svårt

⁴⁷ Hammarkvist, Karl-Olof, Håkansson, Håkan, Mattsson, Lars-Gunnar (1982) s. 21-29

att uppnå en väl fungerande relation. Skulle ett sådant problem uppstå kan det dock lösas genom att kontaktpersonerna byts ut. Det kan även vara viktigt i relationsskapandet att det finns leveranssäkerhet och god kvalitet för att båda parter skall bli nöjda.⁴⁸

3.3.1 Relationsmarknadsföring

Den svenska marknaden präglas i allt större utsträckning av relationstänkande mellan olika samarbetspartners. För leverantören innebär relationstänkandet att de istället för engångstransaktioner med ett stort antal kunder väljer att fokusera på långsiktiga affärsförhållanden med färre kunder. Detta till följd av att det har visat sig vara lönsammare för båda parter i ett affärsförhållande att samarbeta på längre sikt, d.v.s. det skapas "win-win"-situationer. Gummesson talar om den ökade betydelsen av relationsmarknadsföring, vilket definieras enligt följande "relationsmarknadsföring är marknadsföring som sätter relationer, nätverk och interaktion i centrum". Relationer består av två eller flera parter, där den s.k. moderrelationen utgörs av förhållandet mellan leverantör och kund. Nätverk bildas av ett flertal, komplexa relationer, där ett antal aktörer har interaktion med varandra.⁴⁹ Detta tankesätt känner vi igen från den ovannämnda Uppsalaskolans teorier. Gummesson menar vidare att ett av syftena med relationsmarknadsföring för leverantörer är att de kan knyta samman beställnings- och leveranssystem för att stärka långsiktiga affärsrelationer och kostnadsminimera. Hur kan företagen då mäta om relationsmarknadsföringen är effektiv eller ej? Svaret är med hjälp av de verktyg som utvecklas inom området, exempelvis ROR (return on relationships).⁵⁰

Gummesson beskriver relationen mellan en leverantör och dess externa kunder som marknadsföringens klassiska dyad, vilket innebär en tvåpartsrelation. Tidigare låg fokuseringen hos leverantörerna på att skaffa nya kunder, medan det idag i stor utsträckning övergått till att handla om att behålla och utveckla existerande kunder. Denna övergång beror till stor del på att kunderna nuförtiden ses som företagets knappa resurs, varav betydelsen av stabila relationer på lång sikt härrör. Leverantören avger vissa löften till sina kunder och även vice versa, och för att relationen skall lyckas krävs det att löften från båda parter infrias. Ett sätt för att säkerställa att löften infrias och att en långsiktig kundrelation skapas, kan vara att kunden får en speciell kontaktperson hos det levererande företaget som ansvarar för relationen. En viktig del av relationstänkandet är ju att personlig kontakt byggs upp mellan parterna. Leverantören kan även ses som en del av det klassiska nätverket, vilket berör den fysiska distributionen av produkter och

⁴⁸ Wahrolén, Charlotta (1993) s. 13

⁴⁹ Gummesson (1998) s. 16-17

⁵⁰ Gummesson (1998) s. 19

tjänster till kunderna. Här ingår även distribution av information och därmed kommunikation mellan parterna i nätverket.⁵¹

Gummesson talar vidare om den femte relationen, nämligen det s.k. servicemötet mellan kund och tjänsteföretag. Anledningen till att vi tar upp det här är att ett av våra fallföretag är just ett tjänsteföretag (Lindahl & Rothoff). Marknadsföringen beskrivs då inte bara som kontakten mellan kund och säljare, utan som all kommunikation som sker mellan kunden och serviceleverantörens medarbetare och produkter. S.k. interaktiva relationer handlar om marknadsföring, produktion, utveckling samt leverans av tjänster, vilket leder till förekomsten av såväl interaktiv marknadsföring och utveckling som interaktiv produktion och leverans. I servicemötet kan fyra olika interaktiva relationer identifieras. Den första avser interaktionen mellan leverantörens kontaktpersoner och kunden. Ett specifikt karaktärsdrag vad gäller tjänsteföretagen är att kunden ofta blir medproducent vid skapandet av tjänsten, då han bidrar med diverse idéer och önskemål. Den andra är den interaktiva relationen mellan kunderna, som uppstår då kunderna gemensamt skapar delar av tjänsten, t.ex. besökarna på en konsert. Den tredje är interaktionen mellan kunden och leverantörens produkter och fysiska miljö. För att kunden skall bli nöjd krävs det exempelvis att tjänsteföretagets kontor och serviceställen är belägna på bra ställen och att utformningen på produkterna är godkänd. Den fjärde och sista interaktiva relationen är den mellan kunden och leverantörens system. Det är viktigt att systemen fungerar till kundens fördel för att de skall kunna dra största nytta av tjänsten. Slutligen vad gäller servicemötet kan fyra olika faktorer identifieras, vilka tillsammans bildar produktions- och leveranssystemet. Dessa är kunden, kontaktpersoner, stödpersonal, ledningen, konkurrenternas agerande samt samhället i stort, t.ex. att infrastrukturen stöder tjänsten. För att servicemötet mellan kunden och tjänsteleverantören skall fungera optimalt krävs det att samtliga ovanstående delar fungerar tillfredsställande. Om så är fallet skapas goda förutsättningar för långsiktiga och lönsamma affärsrelationer parterna emellan.⁵²

3.3.2 CRM

CRM, d.v.s. customer relationship management, handlar om hur företag på ett effektivt sätt skall sköta sina kundrelationer. Det är en affärsstrategi som tar sikte på att välja ut och vårda kunder för att skapa långsiktiga värden. För att CRM skall fungera i praktiken krävs det att företagets organisation och kultur är kundfokuserad. Då CRM verkar optimalt är människor, processer och tekniker samspelta. Begreppet CRM har funnits under en längre tid, men har främst

⁵¹ Gummesson (1998) s. 45-53

⁵² Gummesson (1998) s. 79-86

utvecklats under 1990-talet av olika forskare. Anledningen till detta är att allt fler företag har insett att deras framtida utveckling och lönsamhet är beroende av hur väl de sköter sina kundrelationer och allt större investeringar görs på detta område. Det har utvecklats specialister inom CRM som bl.a. tillhandahåller specialdesignade programvaror och service för att stödja implementeringen i företagen. Definitionerna av begreppet CRM varierar och en tänkbar definition är ”CRM is a business strategy to select and manage the most valuable customer relationships”. För att införandet av CRM i en organisation skall ske på bästa sätt krävs från början en tydlig strategi, som kan driva förändringen inom organisationen och de olika processerna. Införandet sker vanligen m.h.a. teknisk utrustning, såsom de ovannämnda programvarorna. Det kan tyckas underligt att CRM blivit så populärt på senare tid, då de flesta företagare länge känt till vikten av att vårda kunderna. Till detta finns tre olika förklaringar, nämligen först att produkternas livscyklar blir allt kortare, vilket leder till större valmöjligheter för kunderna och hårdare tider för tillverkarna. Den andra förklaringen är att andelen Internethandlande kunder ökar och dessa har tillgång till mycket mer information om olika företag och kan byta leverantör genom att klicka med musen. Den sista och tredje förklaringen sägs vara att ERP-system (enterprise resource planning) inte längre ger företagen en konkurrensfördel. Det skall även tilläggas att CRM gör det möjligt att bry sig om ett stort antal kunder, då många företag har stora kundstockar.⁵³

CRM innebär ofta en utmaning för företagen p.g.a. att det kräver samordning av flera olika funktioner, såsom de fem delarna: marknadsföring, försäljning, service, produkt och teknik⁵⁴. En viktig del härav är vidare att företagen mäter värdena inom verksamheten, exempelvis mäter vilka kunder de skall investera i, vilka kunder behöver mer omvårdnad för att relationen skall fungera o.s.v. Allt detta för att lönsamheten med CRM skall bli så hög som möjligt. Mätningen är även ett sätt att värdera och analysera en kunds värde till företaget över en längre period och hur detta troligen kommer att utvecklas inför framtida beslut. I en del företag kan det löna sig att fokusera på ett fåtal, verkligt lönsamma kunder istället för att arbeta med alla kunder. Det är sällan ekonomiskt försvarbart att försöka leverera hög kvalitet till alla kunder. Svårigheten med detta är att många företag i dagsläget inte vet vilka kunder som är de mest lönsamma.⁵⁵

⁵³ <http://www.crmguru.com>, 020417

⁵⁴ <http://www.nykamp.com>, Melinda Meltzer, 020417

⁵⁵ *ibid.*

3.3.3 Intuition

Intuition är ett begrepp som kan vara svårt att definiera, men det kan eventuellt betecknas som en form av "tyst kunskap". Intuition kan hjälpa till att förklara vissa saker, exempelvis kan det fånga ett antal företeelser i samband med kreditbedömning som annars saknar förklaring. Såväl betydelsen som förekomsten av intuition är sedan lång tid tillbaka mycket omstritt och ekonomer tenderar att bortse från intuitionens effekter. Neoklassisk ekonomisk teori sägs vara grundad på idén att människor fattar beslut rationellt. Green hävdar dock att det tycks finnas brister i att endast se kreditbedömning som en följd av rationellt handlande, eftersom många beslut angående kreditgivning fattas "omedelbart". Somliga påstår att rationaliteten förekommer i ett makroperspektiv över en längre tidshorisont, men att de enskilda individerna inte fattar varje beslut rationellt. Intuitionen kan bl.a. bidra till att förklara varför kreditgivare kan fatta beslut baserat på mycket litet information. Kreditgivare kan i en viss given situation bevilja en kredit baserat på intuition och inte logik. Vid en efterhandsanalys av en sådan kreditgivning tenderar denne dock ofta att efterrationalisera och få beslutet att verka logiskt och välgrundat. Detta leder till att intuitionens betydelse framstår som mindre betydelsefull än den verkligen är. Sammantaget kan det alltså konstateras att intuitionen inte bör bortses ifrån, utan fungera som en delförklaring till varför kreditgivare handlar som de gör. Vi kommer i denna uppsats inte vidare att redogöra för begreppet intuition, utan vill endast nämna betydelsen av detta som en av många förklarande faktorer till hur en leverantör agerar då de gör en analys av en kund.⁵⁶

⁵⁶ Green, Erling (1997) s. 71-73

4 Empiri

I detta kapitel kommer vi att presentera våra tre fallföretag, Heléns Rör, Sandvik Rock Processing och Lindahl & Rothoff. Vi kommer vidare att redogöra för det som framkommit vid våra studier av hur de tre företagen hanterar kredit- och kundbedömning ur ett leverantörsperspektiv. Vi har valt att dela upp resultatet från intervjuerna i dels ett kreditperspektiv och dels ett marknadsperspektiv. Detta för att undersöka om det finns likheter eller skillnader mellan de båda perspektiven angående deras syn på kunderna.

4.1 Heléns Rör AB

4.1.1 Företagspresentation⁵⁷

År 1927 grundades Paul Heléns AB med affärsidén ”att vara en distributör i södra Sverige för de mellansvenska järnbruken”. År 1963 köptes Heléns in i den privatägda, tyska Benteler-koncernen som idag har ägande till 75 %. Under 1970-talet etablerades Heléns även i Norge och Danmark och under 1980-talet byggdes ytterligare ett produktionscenter upp och företaget blev delägare i ett finskt bolag med 50 %. Under år 1991 sålde Benteler 25 % av sina andelar till Rautaruukki som då blev delägare i Heléns Rör. Rautaruukki var tidigare Heléns största leverantör så förvärvet ledde till ett bättre samarbete och enklare transaktioner mellan de båda bolagen. Under år 1997 etablerade sig Heléns även i Baltikum, där de enklare produkterna kan produceras till lägre kostnader än vad de kunde göra i Sverige. Den lägre kostnadsnivån är en följd av det lägre löneläget och Heléns ser goda möjligheter på denna växande marknad.

Under år 2001 har Heléns genomgått en stor förändring genom att divisionen Heléns Stål AB har sålts av till förvärvaren Rautaruukki. Avyttringen av affärsenheten Heléns Stål ledde till en halvering av företagets totala omsättning, vilken idag uppgår till cirka 1 miljard svenska kronor per år. Detta har lett till att Heléns i dagsläget endast tillverkar rör. Heléns finns idag representerade i framför allt Norden, med dotterbolag i Finland, Danmark och Norge. De är, som tidigare

⁵⁷ <http://www.helens.se>, 020402 samt Krusell, Christer, 020410

nämnts, även verksamma i Baltikum. Benteler-koncernen är verksam i hela Europa och det kan Heléns ofta dra nytta av p.g.a. den ökande globaliseringen.

Sedan grundandet för 75 år sedan har Heléns Rör AB utvecklats från ett traditionellt grossistföretag till att ha intagit ställningen som Skandinaviens ledande distributör av rör och profiler där årligen ca 80 000 ton rör hanteras. Företaget anses ha Skandinaviens djupaste och bredaste sortiment av stålrör. Heléns levererar konstruktionsrör i bearbetad form till industrin och företaget står idag för den största samlade resursen för förbehandling av rör i norra Europa. Företaget drivs i dagsläget av VD:n Anders Ivarsson. Heléns har för närvarande främst två stora konkurrenter, nämligen Tibnor och Bröderna Edstrand. Därutöver finns det lokala grossister, vilka arbetar på begränsade marknader inom ett visst segment.

4.1.2 Kreditperspektivet⁵⁸

Vid våra samtal med finanschefen Christer Krusell framkom det att Heléns har en väl uttalad och tydlig kreditpolicy, enligt vilken olika kreditbedömningar genomförs. Kreditbedömningarna är centraliserade till finanschefen och de tre kredithandläggarna. Då Heléns söker efter nya kunder är målsättningen att finna kunder som de på förhand vet har en god rating. Detta för att inte onödig tid skall läggas ner på en kund som inte anses vara kreditvärdig. Heléns studerar med andra ord redan i bearbetningsskedet kundens rating och gör förfrågningar på marknaden för att kunna bedöma hur kundens situation ser ut. Heléns övergripande mål vid kreditbedömningen är att skapa en helhetssyn av kundföretaget i kombination med en individuell riskprofil. Finansavdelningen har även skapat en del krav vid kreditgivning som innebär följande utgångspunkter:

- ✓ Att alltid få betalt för levererade produkter eller tjänster.
- ✓ God och/eller ökad lönsamhet hos kundföretagen.
- ✓ Konkurrenskraft skall delvis uppnås genom minskad kapitalbindning, bl.a. i kundfordringar.
- ✓ Det skall finnas ett säkert sätt att hantera koncernens kundfordringar.

Anledningen till att Heléns utformat de ovanstående kraven är för att säkerställa betalningar från kunderna samt att de likvida medlen inom företaget används på ett effektivt sätt. Kravet på god lönsamhet hos kunden är ett sätt att minska den finansiella risken i företaget.

⁵⁸ Krusell, Christer, 020410

4.1.2.1 Riskminimering

Riskminimering är självfallet ett naturligt inslag i finansavdelningens arbete. Inom Heléns vill vi peka på några av de moment som skall leda till riskminimering. Samtliga kunder åsätts en kreditlimit, d.v.s. en sorts maxgräns för hur mycket de kan få handla på kredit hos Heléns. I vissa fall kräver Heléns även en säkerhet för att lämna kredit, men det är endast 5-10 % av krediterna som har krav på säkerheter. De säkerheter som Heléns kan använda på sina kundfordringar är främst bankgarantier, moderbolagsborgen, företagshypotek och depositioner av kundens fakturor.

Heléns går årligen igenom sina kunder för att se hur utvecklingen varit och för att kontrollera att de har betalat fakturorna i tid. Det tillämpas individuella definitioner av kreditlimiten beroende på de olika kundföretagens situationer. Uppdateringar av desamma sker vanligen 1 gång/år. Attesträtten inom Heléns är begränsad till ett fåtal personer, för att på så sätt motverka att krediter lämnas till olämpliga företag. Denna attesträtt är på Heléns formellt begränsad till VD:n, ekonomidirektören och finanschefen. Dock kan de personer som arbetar på marknadssidan informellt godkänna en kredit, men i slutet måste den ändå accepteras och attesteras av någon av de tre ovannämnda personerna. De personer som besitter attesträtt får även en bättre överblick över de krediter som lämnas, vilket ökar förutsättningarna för en god kontroll och övervakning. För de större krediterna krävs det dessutom att minst två personer på Heléns godkänner och attesterar.

4.1.2.2 Informationskällor

Heléns finansavdelning använder sig av en hel del olika informationskällor för att skapa ett brett underlag för kreditbedömningen. Till viss del bygger bedömningen på uttalande från skaparna av s.k. ratingsystem, exempelvis D&B eller UC. D&B är ett av Sveriges ledande affärs- och kreditupplysningsföretag. Information från detta företag används varje år som underlag till en stor mängd affärs- och kreditbeslut som fattas på företag, banker och finansbolag. D&B erbjuder bl.a. dagsfärs information om företag och privatpersoner för kreditbedömning av kunder och prospekts samt kvalificerade ekonomiska bedömningar. Det material som D&B framställer ger stor vägledning åt Heléns i fråga om vilka företag som är kreditvärdiga. Ratingen klassificerar företagen utifrån bokstäverna A-C. Ett trippel AAA-företag är högst kreditvärdigt, medan kreditgivning avrådes till ett C-företag. Heléns använder sig till 90 % av D&B:s ratingsystem och de resterande 10 % använder de sig av UC:s ratingsystem. Att det passar dem bäst med D&B beror på att de finns i de länder som Heléns är verksamma i och de använder samma system då de utvärderar företag i hela Norden. Den kvalité som

D&B tillhandahåller anser Heléns vara bättre än andra ratingsystems, bl.a. beroende på att de ratingvärden som tillhandahålls av D&B oftast är väldigt pålitliga. De utlåtande angående kreditrating som D&B säljer till Heléns innebär en s.k. första selektering av kunderna, där C-företag vanligen avvisas.

Utöver denna externa källa, gör Heléns även en egen kreditbedömning. De informationskällor som används då är främst kundföretagens bokslut, delårsrapporter samt ägarbild m.m. Basen för en kundbedömning är att öppet hålla en diskussion med kunden och på så sätt få så mycket information som möjligt. Det är denna information som Heléns lägger störst vikt vid då ett nytt företag skall granskas. Utifrån detta försöker Heléns skapa en samlad syn på kundföretaget och förutsättningarna för kreditgivning. Heléns gör både en kreditbedömning innan de sluter avtal med en kund och sedan görs en årlig uppföljning där företaget ser hur kunden har betalat och dess framtidsutsikter. Då det handlar om de större kunderna görs en mer utförlig granskning där olika nyckeltal studeras, för att se hur det går för företaget. De nyckeltal som Heléns främst tittar på är kassalikviditet, soliditet, skuldsättningsgrad, räntetäckningsgrad och avkastning på totalt och eget kapital. Då Heléns tittar på nyckeltalen för kunderna är det utvecklingen som blir fokus och inte enbart ett visst års siffror.

Det finns ett externt system för kreditbevakning, som benämns Paydex och utkommer varannan vecka. Paydex visar hur olika kundföretag betalar sina leverantörsskulder. Om dessa betalas på förfallodagen är Paydex för en viss kund 80, lägre tal visar på kortare återbetalning och högre tal betyder att kunden ofta hamnar i dröjsmål. Heléns använder detta system i begränsad utsträckning för att bevaka sina kunder. Det faktum att Heléns ofta är huvudleverantör av rörprodukter till sina kunder gör att kunderna prioriterar skulderna till Heléns, då de inte vill riskera att nästa leverans skall utebli.

4.1.2.3 Kravrutin

Då Heléns bedömt en kund som kreditvärdig, och lämnat kredit till densamme, tillämpar företaget på förhand bestämda betalningsvillkor. Inom Sverige gäller i regel 30 dagar netto, i Danmark och Norge 30 dagar fri leveransmånad och vid övrig export 60 dagar netto. Heléns menar att det idag allt oftare efterfrågas längre betalningstider än standardvillkoren och att trenden generellt går mot längre betalningstider. I en perfekt värld skulle de ovanstående villkoren vara tillräckliga, men alltför ofta är kunderna försenade med betalningarna.

För att säkra inflödet av betalningar har Heléns således utformat en kravrutin som innebär följande steg:

1. Först vid betalning av förfallna fakturor godkänns nya leveranser.
2. Då betalning uteblir sänds en betalningspåminnelse ut 5 dagar efter förfallodagen. Detta görs endast en gång.
3. Telefonkontakt. Heléns anser att direktkontakt med den aktuella kunden är det bästa sättet att lösa eventuella försenade betalningar.
4. Krediten överlämnas till ett inkassoföretag 30 dagar efter kreditens förfallodag, som i sin tur får kräva in betalning från kunden. Inkassoförfarandet är relativt ovanligt förekommande och tillämpas endast 20-25 gånger per år.
5. Samråd med marknadsavdelning om att vägra försäljning till kunden.

Andra möjligheter för att påskynda en betalning vore att använda dröjsmålsräntor, vanligen diskonto + 8 % -enheter. Högre räntor uppemot 15 % gör att betalningen prioriteras hos kunden före övriga betalningar. En problematik för leverantörer är trots allt att dessa fordringar oftast är oprioriterade, till skillnad mot banker och andra kreditinstitut som vanligen har prioriterade fordringar. Heléns använder 15 % per år i dröjsmålsränta (1,25 % per månad), vilket börjar debiteras 4 dagar efter förfallodagen. Denna räntesats anses vara likvärdig med konkurrenterna inom branschen. Det andra steget i kravrutinen kan effektiviseras genom att Heléns tar ut en påminnelseavgift för de avier som skickas ut till kunden.

4.1.2.4 Åtgärder för minskade kreditförluster

Det finns enligt Heléns ett antal aspekter att överväga då kreditvillkoren och leveransavtalen utformas, vilket kan minska risken för eventuella kreditförluster. För det första bör leverantören utarbeta en tydlig kreditpolicy, d.v.s. en definition av vad leverantören vill åstadkomma med kreditgivningen. För det andra är det viktigt att informera internt angående de kreditvillkor som skall gälla för kundföretagen. I samband med den interna kommunikationen skall kreditansvaret definieras och klargöras. Vidare är det fördelaktigt att utforma konsekventa betalningsvillkor, som gäller lika för alla. Naturligtvis kan det finnas utrymme för individuella variationer, men generellt sett tillämpar Heléns samma villkor för alla kunder. Ett förslag från finansavdelningen är att komplettera med krav på säkerheter då krediter beviljas. Detta för att säkerställa att företaget får någon utdelning på krediten vid en eventuell kundförlust. Detta använder dock Heléns endast i ett fåtal fall. Heléns vill även uppmuntra till att kreditgivare besöker de s.k. känsliga kunderna för att öka informationen, alternativt att kreditupplysningar tas från externa källor. Slutligen finns möjligheten att använda sig av en kreditförsäkring mot oförutsedda förluster, vilket Heléns har valt att tillämpa. Det

försäkringsbolag som Heléns anlitat är Gerling NCM, vilket är det största bolaget inom denna typ av försäkringsverksamhet i Sverige. Kreditförsäkringen är utformad så att Heléns försäkrar endast kunder som har en kredit som överstiger 50 000 kronor. De har sedan en självrisk på 500 000 kronor för en eventuell förlust och den ersättning som Heléns kan få ut är 90 % av förlusten, men maximalt 60 000 000 kronor. Heléns uppskattar sina förluster varje år och får ut ett försäkringsbelopp på eventuella kreditförluster. Denna försäkring täcker med andra ord de misstag som Heléns gör vid kreditbedömningar. Heléns verksamhet inom Norden kräver egentligen ingen försäkring, medan verksamheten i Baltikum kan innebära politisk risk m.m. En del leverantörer använder kreditförsäkring som en slags outsourcing av kreditgivningsförfarandet, även om inte detta är grundtanken.

4.1.3 Marknadsperspektivet⁵⁹

På Heléns sköts kundrelationerna främst av marknadsavdelningen, där vi fick vår information från försäljningschefen Bo Ny. Det som Heléns kan erbjuda sina kunder är förbehandlade rör av olika slag. På så sätt kan kunden minska sina kapitalkostnader och sitt utrymmesbehov. Heléns ser det som sin främsta uppgift att kunna tillföra kunden detta mervärde. Företaget har nyligen gjort omfattande investeringar som lett till två kvalificerade produktionscenter där rören anpassas efter kundernas behov. Heléns strävar efter att ge kunderna s.k. totalqualität och de är certifierade enligt ISO 9002. Förutom en god slutprodukt är service och teknisk kompetens av stor betydelse för att tillfredsställa kunderna. Ett mål inom Heléns är att de skall samarbeta med kunder som har högt ställda krav på sin partnerleverantör. Heléns uppgift i kund-leverantör kedjan är att de skall producera första stadiet av produkter som kunden sedan själv snabbt skall kunna slutföra. Det är meningen att det hela tiden skall finnas en dialog mellan leverantör, Heléns och kunden. De skall inte fungera som tre fristående enheter utan skall hela tiden överlappa varandra så att de tillsammans skapar en bra produkt som kunden är nöjd med. Heléns ingår således i ett nätverk, i vilket företagets uppgift blir att binda samman kedjans alla delar. En viktig uppgift som samordnare av detta nätverk är att öka kommunikationen mellan de olika parterna. Exempelvis så ser Heléns gärna att kunden och dess egna leverantörer möts och så att även dessa får kontakt. Heléns skall kunna erbjuda sina kunder ett skraddarsytt lager med ett s.k. offensivt utvecklingsstöd.

⁵⁹ Ny, Bo, 020503

4.1.3.1 Kundstocken

Heléns största kundgrupp är fordonstillverkarna som utgör ca 40 % av deras omsättning. En annan stor kundgrupp som företaget producerar till är möbelproducenter som utgör ca 20 %. Resterande kunder utgörs av byggnadsverkstads- och processindustrin. Sammanlagt består Heléns kundstock av drygt 1500 aktiva svenska kunder/år och i Norden 3500 kunder/år. Försäljningschefen har målsättningen att minska antalet kunder under de kommande åren till enbart 1000 svenska kunder. Tanken är att företaget då skall kunna satsa mer på dessa kunder och ta fram konkurrenskraftiga produkter till dem. Eftersom kundrelationerna kräver mycket omvårdnad ser Heléns det som en styrka att kunna minska antalet kunder. I dagsläget producerar företaget avancerade samarbetsformer och produktionslösningar som är unika för varje kund. Ett förändringsarbete har inletts för att bättre kunna förstå kundernas krav och livsbetingelser. Detta förändringsarbete innebär att de nu ser marknaden ur ett kundperspektiv istället för som tidigare ur ett geografiskt perspektiv. Deras strävan är att hjälpa kunderna att bli mer konkurrenskraftiga och detta skulle härmed uppnås.

4.1.3.2 Att ingå en kundrelation

Då Heléns bedömer om de skall ingå en kundrelation finns det många olika aspekter att ta hänsyn till. Som nämnts tidigare är det viktigt att se till kundens finansiella ställning, men det är även betydelsefullt att uppmärksamma marknadens reflektioner och göra prognoser för kundföretagets framtid. Då Heléns avgör om de skall ingå en kundrelation ställer de två frågor. Den första frågan gäller om kunden har potential att bli en förmånskund. Den andra frågan är om kunden är beredd att betala det mervärde som Heléns skapar. Marknadsavdelningen anser att kundrelationerna är ett av de största värdena som finns inom företaget och att det hela baseras på kunskap och service.

De kriterier som Heléns använder vid bedömning av kundföretag är lönsamhet, branschtillhörighet, produktattribut och om kunden är framgångsrik. När Heléns överväger nya kunder kontrollerar de vem i den organisationen som är ansvarig för att regler följs och att kontrakt fullföljs. Det är intressant att uppmärksamma att sådana personliga och sociala faktorer kan ha betydelse vid en kundbedömning. Marknadssidan betonar betydelsen av att skapa goda och närande affärsrelationer till kunderna. Ibland kan det uppstå diskussioner med personal från kreditavdelningen angående om en kund skall godkännas eller ej. Marknadssidan har som målsättning att aldrig säga nej till en kund, medan kreditavdelningen kan avråda detta p.g.a. dålig kreditvärdighet hos kunden. För marknadsavdelningen är det dock viktigare att se till möjligheterna på längre sikt

och att inte stoppa en kund till följd av en tillfällig svaghet i resultatet. Då en kund uppvisar låg kreditvärdighet pekar försäljningschefen på andra faktorer såsom management, nya idéer hos kunden samt om kunden befinner sig i en expansionsfas.

4.2 Sandvik Rock Processing

4.2.1 Företagspresentation⁶⁰

Sandvik är en högteknologisk verkstadskoncern med verksamhet i 130 länder. Koncernen har 35 000 anställda och den sammanlagda omsättningen uppgår till cirka 50 miljarder kronor per år. Sandviks verksamhet består av materialteknik, såsom verktyg i hårdmetall och snabbstål, maskiner för bergavverkning samt rostfria, höglegerade stål och specialmetaller. Sandviks affärsidé grundas på att företaget ”skall utveckla, tillverka och marknadsföra långt förädlade produkter som bidrar till att förbättra våra kunders produktivitet och lönsamhet” och målet är att bli världsledande inom detta område. Bolaget ägs av Chase Manhattan Bank, AB Industrivärlden, Robur Aktiefonder, Alecta Pensionsförsäkring, Handelsbankens pensionsstiftelse och aktiefonder samt ett antal mindre aktieinnehavare. Sandvik leds idag av styrelseordföranden Percy Barnevik samt av Clas Åke Hedström som är VD och koncernchef. Verksamheten är mycket forskningsintensiv och uppdelad på fyra skilda affärsområden. Den division som vi valt att besöka är Sandvik Rock Processing, som tillverkar stenkrossanläggningar. Huvudkontoret är beläget i Svedala, där även kreditavdelningen och försäljningsavdelningen finns. Rock Processing-enheten har sammanlagt tre fabriker vilka är belägna i Svedala, Hälsingland samt i Frankrike. Totalt arbetar ungefär 900 anställda inom detta segment. Sandviks stenkrossanläggningar når ut till i stort sett hela världen genom egna säljare i cirka 30 länder samt att de representeras via agenter och distributörer i ytterligare 20-30 länder. De största marknaderna är Europa, Asien och Sydamerika och de främsta kundgrupperna är gruvföretag, betongproducerande företag samt s.k. anläggningsföretag som bygger vägar och järnvägar. Sandvik har några konkurrenter där den huvudsakliga konkurrenten är Metso Minerals.

⁶⁰ <http://www.sandvik.se>, 020410 samt Aune, Björn, 020411

4.2.2 Kreditperspektivet⁶¹

Vi har intervjuat kreditchefen Björn Aune som talade om Sandviks hantering av kreditbedömningar. För de produkter som säljs inom Sverige används vanligen fakturabetalningar och därmed görs en vanlig kreditbedömning av dessa kunder. Inom Europa säljer Sandvik till de egna dotterbolagen, vilket leder till att ingen kreditbedömning är nödvändig. Till övriga världen är målsättningen att risken med kundbetalningarna skall vara eliminerad. Detta görs genom att betalningar från övriga världen sköts med hjälp av rembursar eller bankgarantier. Ofta kräver Sandvik att den utländska kunden ordnar rembursen i en europeisk bank för att risken skall vara så liten som möjligt för företaget. Kreditchefen menar att rembursar är sedvana vid handel med övriga delar av världen och att kunderna i stor utsträckning accepterar detta affärskrav. Ett krav från Sandvik är nämligen att kunden ordnar med en riskfri finansiering eller återbetalning av krediterna som lämnas, för att Sandvik överhuvudtaget skall ingå en kundrelation med en utländsk kund. Vid exporter till övriga världen samarbetar Sandvik i viss utsträckning med EKN, d.v.s. Export Kreditnämnden, som delvis kan försäkra de krediter som Sandvik lämnar. EKN kan garantera att Sandvik får åtminstone 85 % av krediten, vilket får ner den finansiella risken till endast 15 %. För denna tjänst betalar Sandvik en s.k. EKN-premie, vilket kan anses likvärdigt med en kreditförsäkring.

Besluten inom Sandvik angående krediter skall tas av kreditchefen, som ofta får en rådgivande funktion angående kundrelationer. Vid bedömningen av nya svenska kunder gör Sandvik främst två åtgärder. Dels beställs en kreditupplysning på det aktuella företaget för att se om det kan anses vara kreditvärdigt eller ej. Dels läggs en bevakning på kunden in hos D&B som meddelar då förändringar sker hos kunden. Sandvik har för övrigt via Internet ett gott samarbete med D&B som ständigt bevakar de viktigaste kunderna. D&B meddelar Sandvik exempelvis då kunden bytt ledning eller styrelse, då kunden får betalningsanmärkningar eller då bokslut eller delårsrapporter visar på nedgångar eller svackor. Sådana ändringar hos kundföretagen får Sandvik information om via e-mail i nära anslutning till det inträffade.

En huvudregel inom Sandvik är att betalning av det som säljs sker på kredit. Undantag kan göras för små och osäkra kunder som tidigare visat betalningssvårigheter. I dessa fall tar kreditchefen personlig kontakt med den aktuella kunden och kräver en kontantöverföring av pengar innan produktleverans kan ske. En annan åtgärd för riskminimering av småkunder som varit kunder under en längre tid är att de åsätts en kreditlimit, d.v.s. en maxgräns för hur

⁶¹ Aune, Björn, 020411

mycket de får låna. När de sedan nått den limiten tvingas de betala förfallna fakturor innan de får handla mer. Ett annat undantag är vid miljonaffärer med svenska kunder, då Sandvik kräver att kundföretaget ordnar annan finansiering än en vanlig 30-dagarsfaktura. Om ett externt finansieringsbolag ställer upp för kunden, får Sandvik betalt inom 10 dagar efter leveransdatumet.

4.2.2.1 Informationskällor

Då kreditavdelningen inom Sandvik bedömer redan befintliga kunder tillämpas olika metoder. En stor del i kreditbedömningarna är de analyser som D&B tillhandahåller. Oftast görs det inga ytterligare analyser av en kund men det förekommer dock att kreditchefen personligen gör bokslutsanalyser av enskilda företag. Det som då framför allt studeras är utvecklingen av det egna kapitalet samt kassalikviditeten. Har en kund en dålig kassalikviditet blir det ett negativt beslut direkt. Den manuella kontrollen innebär även att företaget studerar eventuella betalningsanmärkningar och om dessa i så fall är regelbundna eller engångsföreteelser.

4.2.2.2 Kravrutiner

De kravrutiner som Sandvik har utformat för de svenska kunderna innebär i det första steget att en betalningspåminnelse skickas ut till kunden. Avsikten är att endast en betalningspåminnelse skall skickas ut, eftersom kunderna annars tenderar att strunta i dessa påminnelser. Finansavdelningen kontrollerar en gång i veckan vilka fakturor som förfallit till betalning för att hela tiden ha kontroll på sina kunder. Det andra steget för Sandvik innebär personlig kontakt med kunden, för att kontrollera varför betalning inte skett i tid. Då en påminnelse är utskickad är huvudregeln att någon skall ringa upp kunden kort efter för att reda ut varför betalning inte skett. Telefonkontakten är också viktig som en del av relationstänkandet till kunderna. Det är meningen att Sandvik skall debitera dröjsmålsräntor, men detta anses vara svårt att genomföra i praktiken. I det sista ledet lämnar Sandvik kundfordran till ett inkassobolag, för att säkerställa att betalningen verkligen sker. Vanligen lämnas cirka 10 fakturor till inkasso varje månad och detta sker endast på den svenska marknaden. Kreditchefen pekar särskilt på den avvägning som måste göras mellan hårda kreditbedömningar och risk för att tvingas säga nej till säljavtal eller inte lika hårda kreditbedömningar och större finansiella risker med krediterna.

4.2.2.3 Åtgärder för minskade kreditförluster

En annan del av kravrutinen är att kreditchefen en gång per månad gör upp listor över vilka kunder som är mer än 15 dagar sena med sina betalningar. Dessa listor

tar sedan även säljarna del av för att de skall bli medvetna om vilka som ligger efter med betalningen. Ett annat syfte med att meddela säljarna är att de skall kunna avvakta med nya leveranser innan de förfallna fakturorna betalats. Sandvik tar sällan säkerheter på den svenska marknaden, men vid export kan remburs och växlar ses som en form av säkerheter för att risken då går över på en utländsk bank istället. En svensk bank, vanligen SEB, sköter sedan det administrativa arbetet åt Sandvik.

4.2.3 Marknadsperspektivet⁶²

Under vårt samtal med försäljningschefen Peter Carlsson diskuterade vi betydelsen av goda kundrelationer. Sandvik anser sig ha långsiktiga relationer till de flesta av sina kundföretag. Detta är en följd av att deras maskiner vanligen varar i 30-40 år. Trots att maskinerna varar så länge behöver det kontinuerligt bytas ut delar då de slits i snabb takt. Därför kommer kunderna under denna tid behöva många olika delar och de kan då köpa originalreservdelar och slitdelar av Sandvik, vilket gör att kunder oftast kommer tillbaka regelbundet. Kundrelationerna kännetecknas också av ett tätt samarbete där Sandvik följer sin kund och ser så att allt fungerar. Detta görs p.g.a. att maskinerna ofta är komplexa och kunderna vanligen behöver stöd vid användandet av produkterna i form av bl.a. teknisk know-how och specifikt kunnande vid vissa maskiner. Även säljarna lägger stor vikt vid att vårda befintliga kunder för att de skall bli så nöjda som möjligt. En målsättning inom Sandvik är att det skall finnas en säljare och en serviceperson i alla de länder där produkterna säljs. Allt för att öka kundtillfredsställelsen.

4.2.3.1 Kundstocken

Sandviks produkter exporteras till 90 %, medan endast 10 % säljs till den svenska marknaden. Totalt har företaget cirka 1 000 kunder, som är spridda världen över. Inom Europa säljer Sandvik till de egna dotterbolagen, som sedan i sin tur säljer vidare till externa kunder och därmed bär risken för betalningar o.s.v. I praktiken har dock marknadschefen och säljarna stort inflytande då kundrelationer skall ingås. Det händer även att marknadssidan sluter kontrakt med kunderna utan att först ordna med kreditbedömning från finansavdelningen, vilket naturligtvis ökar risken för osäkra kunder.

⁶² Carlsson, Peter, 020429

4.3 Lindahl & Rothoff

4.3.1 Företagspresentation⁶³

Lindahl & Rothoff är ett traditionsrikt företag som år 1999 firade sitt 75-årsjubileum. Företaget tillverkade från början kontorsutrustning, men har på senare tid övergått till att sälja persondatorer samt totala IT-lösningar. Företaget säljer enbart till större företag med mer än 100 anställda. Verksamheten har i stor utsträckning gått från ren produktförsäljning till tjänsteförsäljning, men båda delarna finns än idag kvar. Företaget har i dagsläget huvudsakligen tre affärsområden, nämligen produktförsörjning, systemkonsulting och resurstjänster (resursuthyrning). Målsättningen är att Lindahl & Rothoff skall tillföra kunden något visst och ge mervärde samt att verksamheten ständigt anpassas efter kundernas behov. Personalstyrkan är anpassad härefter och sammansättningen kan idag beskrivas som fyra systemtekniker per säljare. Lindahl & Rothoff är ett kunskapsintensivt företag och personalen är därför den största tillgången, vilket leder till ett behov av löpande kompetensutveckling. Omsättningen uppgår till cirka 130 miljoner kronor per år och lönsamheten kan beskrivas som god. Företagets finansiella ställning ligger över branschgenomsnitt och kreditratingen är AAA. En anledning till detta är att företaget, till skillnad från många andra bolag inom IT-sektorn, valt en relativt konservativ ekonomisk ställning. Huvudkontoret finns i Lund och deras största marknad är globala företag samt offentliga förvaltningar i södra Sverige. I undantagsfall är företaget verksamt även i övriga Sverige. Lindahl & Rothoffs största konkurrenter är WM-Data och Sigma.

4.3.2 Kreditperspektivet⁶⁴

Lindahl & Rothoffs försäljning sker till största delen på kredit, vilket gör att det är viktigt att kunderna är kreditvärdiga. Eftersom de framförallt säljer till storföretag brukar detta inte vara något problem. Deras kreditpolicy innebär bl.a. att de alltid gör en kreditupplysning på nya kunder. Innan en kunds kreditvärdighet har godkänts, skall all försäljning ske mot vissa villkor. Företaget är generellt sett mycket restriktiva med kreditgivning till nya kunder och då en ny kund vill handla, så gäller kontant betalning eller kreditbetalning med limit. Kreditupplysningen skall innehålla kundens rating, vem som har gjort kontrollen, vilket datum kontrollen gjordes samt vilken kreditlimit som inte får överskridas.

⁶³ <http://www.lindahl-rothoff.se>, 020411 samt Lundberg, Jonas, 020415

⁶⁴ Esbjörnsson, Carina, 020415

Varje order skall kreditgodkännas. Som regel får max 3 månaders gammal upplysning ligga till grund för kreditbedömningen. I kreditupplysningen använder sig företaget av olika grader av rating. Rating 1 och 2 innebär kontant betalning eller postförskott. Rating 3 innebär att kunden skall kontrolleras noggrannare, med fokus på betalningsanmärkningar, omsättning och balansomslutning. Rating 4 och 5 är i regel OK, men ordervärdet bör kontrolleras mot kundens omsättning och balansomslutning.

4.3.2.1 Informationskällor

Lindahl & Rothoff försöker få en samlad bild av nya kunder och deras situation. De tittar främst på de senaste årens resultat samt på senaste eller föregående års balansräkning. De sammanställer inte uppgifterna till nyckeltal, utan de ser endast på trender och utveckling. De flesta uppgifterna hämtas från företaget Kreditfakta. Övriga nyckeltal hämtas från kreditupplysningen, där de mest studerar kassalikviditet och soliditet. Alla nya kunder följs upp med en kreditupplysning och även äldre kundrelationer följs upp med jämna mellanrum. De tittar inte på engångskunder som handlar för under 5000 kronor, vilka normalt inte får handla av dem. Utöver kreditupplysningar har de nyligen köpt en tjänst som heter kundbevakning. Denna skall rapportera till företaget ifall det sker en förändring hos kunden, exempelvis betalningsanmärkning, styrelseförändring eller ändring i kreditrating.

4.3.2.2 Kravrutiner

Vid varje månadsbokslut tas saldolista fram från kundreskontran. Av denna framgår vilka kunder som har förfallna fakturor och/eller överskridit sin kreditlimit. Vid försenade betalningar skickar Lindahl & Rothoff ut betalningspåminnelser en eller två gånger per månad. Då en kund har dragit ut på fakturabetalningen debiteras dröjsmålsränta och endast i enstaka fall efterges detta. Ett sådant fall är t.ex. då felet ligger hos Lindahl & Rothoff. Om inte betalning sker inom en viss tid tar personal från ekonomiavdelningen kontakt med kunden och kräver en förklaring. Ofta löses problemen på detta vis, men i undantagsfall kan det bli nödvändigt med inkasso.

Det ligger på försäljningsavdelningens ansvar att hålla sig underrättad om sina kunders betalningsförmåga. Leverans av varor utöver fastställd kreditlimit får i princip inte ske. Det åligger kundtjänst eller säljare i sådana fall att underrätta och få ett godkännande av den ekonomiansvarige. Med de system som Lindahl & Rothoff för närvarande arbetar med går det inte att med automatik bevaka lämnad kredit eller kontrollera om det finns förfallna fakturor. Detta för att ordersystemet inte är integrerat med kundreskontran och övriga kundregister. Därför måste med

jämna mellanrum kundreskontran manuellt kontrolleras för att kunna hålla kontroll på kundkrediter och förfallna fakturor. Leverans till kunder som inte betalat redan förfallna fakturor får inte ske. Om synnerliga skäl föreligger kan dispens lämnas av VD eller av bolagets ekonomichef.

4.3.2.3 Åtgärder för minskade kreditförluster

För att undvika eller minimera kreditförluster tillämpas företagets kreditpolicy mycket strikt. Företaget tillämpar vidare stående kreditbevakning av sina kunder. En kunds kreditlimit skall ses över med jämna mellanrum och minst en gång per år. Detta för att följa upp hur kundens omsättning och andra faktorer har förändrats. Lindahl & Rothoff gör detta genom en köpt tjänst hos ett kreditbevakningsföretag. De bevakar inte alla företag, utan endast de som handlar regelbundet och där det inte går att få information på annat sätt. Kommuner, stora börsföretag eller andra mycket stora företag behöver inte bevakas.

Lindahl & Rothoff har utvärderat kreditförsäkringar och de kom då fram till att en sådan försäkring vore dyrare än den kostnad som företaget kan tänkas drabbas av vid en kundförlust. Under det föregående året uppgick kundförlusterna endast till 120 000 kronor och under det nuvarande året har de hittills haft 10 000 kronor i kundförluster. Detta bör sättas i relation till företagets omsättning, som uppgår till drygt 100 miljoner kronor.

Enligt Lindahl & Rothoff är en systematiserad bedömning av kunders kreditvärdighet tillsammans med en fungerande kreditbevakning ett bra sätt att hålla nere företagets risker för kundförluster.

4.3.2 Marknadsperspektivet⁶⁵

Lindahl & Rothoff har formulerat vissa kriterier som används vid bedömning av potentiella kunder. Kundföretagen skall ha mer än 100 anställda, samt ha en centraliserad IT-organisation. Detta för att det underlättar om det finns en IT-ansvarig person som de kan ha löpande kontakt med och som samordnar arbetet. Lindahl & Rothoff vill hela tiden tillföra något till sina kunder och det har visat sig att det inte är lönsamt att arbeta med småföretag. De arbetar med en aktiv säljkår med uppsökande verksamhet och de lägger mycket tid på att kartlägga sina kunder genom noggrann research. Företaget har upptäckt att det är lönsamt att identifiera målkunderna och skaffa information om dessa redan innan säljarna kontaktar kunderna. De arbetar vidare med en unik införsäljningsprocess för att

⁶⁵ Lundberg, Jonas, 020415

vara väl förberedda då de möter kunderna. Efter kartläggning av målkunder, skaffas kunskap om kunden och därefter utarbetas en särskild strategi för varje kund. Då de senare besöker kunden präglas det av relationsskapande och riktad införsäljning. De som har hand om försäljningen skall fungera som representant och idéspruta och det är även försäljarna som fungerar som projektledare och har hand om uppföljningen av kundtillfredsställelse.

4.3.2.1 Kundstocken

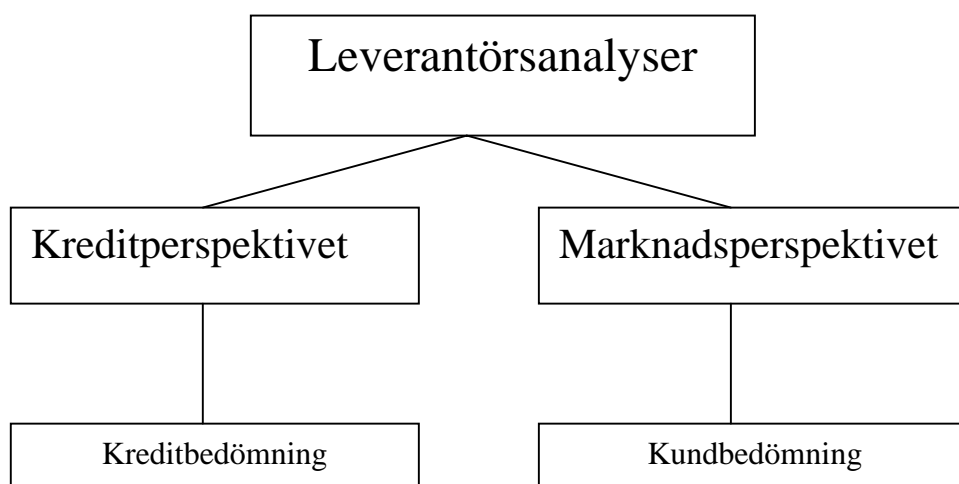
Kundstocken består av cirka 250 kunder, varav 20 stycken står för ungefär 90 % av den totala försäljningen. Målet är att kundrelationerna skall vara goda, täta och spridda. Detta innebär att Lindahl & Rothoff satsar på långsiktiga relationer, där kunden skall känna sig som en i familjen. Jonas Lundberg betonade särskilt vikten av att bygga upp goda kundrelationer och att behålla kunderna länge. Allt detta för att de skall kunna tillföra något till kundföretaget, vilket kräver goda kunskaper om kundens situation och behov. Säljstyrkan består av de fem delar, kundtjänst, innesäljare, specialsäljare, seniorsäljare samt Account Managers. Det är denna säljorganisation som hanterar kundbedömningen, medan administration- och ekonomiavdelningen sköter den finansiella kredithantering.

4.3.2.2 Informationskällor

De externa källor, som främst säljarna använder sig av, är bl.a. bizbook. Detta är en portal som liknar Gula Sidorna, men som förutom verksamhet och omsättning även anger ansvariga chefer hos varje företag. Detta för att säljarna skall veta vem de skall kontakta hos kunden. Kundföretagens hemsidor är en annan viktig informationskälla för kundbedömning.

5 Analys

I detta kapitel kommer vi att analysera våra tre fallföretag. Vi fokuserar då på den strid som finns mellan kreditperspektivet och marknadsperspektivet. I vår analys kommer vi att analysera fallföretagen parallellt med de teorier vi tidigare redogjort för, d.v.s. kreditteori samt relations- och nätverksteori. Vi kommer därefter att försöka se vilka likheter och skillnader som finns mellan fallföretagen och anledningarna till dessa. Vi kommer i vår analys att utgå från nedanstående modell, då vi försöker att utvärdera företagen och se vilket perspektiv som främst styr deras bedömningar vid en leverantörsanalys.



Figur 5: Egen modell över leverantörsanalyser

5.1 Analys av fallföretagen

I detta avsnitt kommer vi att analysera våra tre fallföretag och knyta an till teorin. Vi kommer att grundläggande diskutera såväl kreditteorin som relations- och nätverksteorier och sätta detta i relation till de olika intervjuenheterna.

Inledningsvis kan vi konstatera att samtliga tre företag arbetar i komplexa branscher. Företagen samarbetar och har dagliga kontakter med ett stort antal andra företag och marknaderna kan främst beskrivas som nätverk. De interaktions- och nätverkssynsätt som Uppsalaskolan arbetat fram tycks till stor del beskriva fallföretagens situationer. Att det förekommer interaktion mellan leverantörer och kunder kan vi konstatera. Frågan är bara hur denna interaktion ser ut och vad den innebär för leverantörsanalyserna.

5.1.1 Heléns Rör AB

Heléns Rör är det företag som representerar handelsföretagen i den empiriska undersökning som vi genomfört. Då vi tittade på Heléns uppmärksammade vi att de följer många av de riktlinjer som finns inom kreditteorin. Att de främst följer denna teori beror till stor del på att de är ett handelsföretag och p.g.a. detta inte lägger tyngdpunkten vid just relationer som t.ex. ett tjänsteföretag gör. De verkade i mångt och mycket följa det som togs upp i kreditteorin angående hur ett företag genomför en kredithanteringsprocess. Som vi tidigare beskrivit då vi förklarade kreditteorin börjar en kredithanteringsprocess vanligtvis med att en kreditförfrågan görs i samband med försäljningen. Detta gör även Heléns Rör då de skall bestämma om de är villiga att leverera till en kund eller ej. Heléns uppföljer detta med att genomföra en kreditbedömning där de till största delen fokuserar på den ekonomiska analysen genom att titta på en del nyckeltal som de anser vara viktiga. De viktigaste nyckeltalen för företaget är soliditeten, kassalikviditeten, skuldsättningsgraden och avkastningen på eget kapital. Detta stämmer bra överens med det som litteraturen tar upp. Heléns studerar även kundens rating för att de skall kunna bedöma kunden och om denne är kreditvärdig eller ej. Anledningen till att de främst fokuserar på den ekonomiska analysen tror vi beror på att det är den delen som det är lättast att få information om och som är lättast att analysera och utvärdera. Dock ansåg Heléns att det finns andra delar som är viktiga att titta på, men som de inte lägger lika stor vikt vid. De tittar då t.ex. på affärsidén och gör en resursanalys och en omvärldsanalys.

Enligt kreditteorin finns det olika kriterier för etablerade företag, nystartade företag och företag som redan är befintliga kunder hos leverantören. Även detta tar Heléns hänsyn till och deras kreditbeslut beror mycket på vad det är för företag de analyserar. Finanschefen menar att det kunde visas mer förståelse för lite sämre nyckeltal hos nystartade företag än de som är etablerade sedan länge tillbaka. Som kreditteorin tar upp anser även Heléns att det är viktigt att titta på ett företags återbetalningsförmåga för att få en bra överblick hur ett företag kommer att klara sig i framtiden. Att Heléns tittar mycket på återbetalningsförmågan tror

vi beror mycket på att den ger en översiktlig bild av ett företag och att det då är lämpligt att utgå från detta nyckeltal.

Det är viktigt för Heléns att den kund som de tänker ingå ett avtal med är kreditvärdig. Därför följer de kredithanteringsprocessen som vi beskrivit tidigare till stor del. Det har dock nämnts att företag ibland godkänner en kund som inte varit så kreditvärdig som önskats. Detta för att det ändå kan ses som en bra relation, vilket kan leda till ett långsiktigt samarbete och lönsamhet på längre sikt. Då Heléns godkänner en sådan kund beror det på att de andra delarna än den ekonomiska analysen i kreditbedömningen har varit bra och det kan anses som en god kund trots lite sämre nyckeltal. Precis som kreditteorin tar upp, att man inte enbart kan fokusera på den ekonomiska analysen, har Heléns informerat oss att de inte gör det. Skulle en kund inte ha tillräckligt bra återbetalningsförmåga kan de ändå ingå ett avtal med denne, men med skillnaden att betalningen sker kontant istället för på kredit. Det som avgör om ett avtal sluts eller ej beror till största del om affären kommer att bli lönsam för Heléns eller ej. Är den inte tillräckligt lönsam kommer inte den risken täckas som de tar då de ingår avtalet och det blir inte lönsamt för Heléns att ingå avtalet.

Det fjärde steget i kredithanteringsprocessen är att företag genomför en kreditbevakning av befintliga kunder. Såsom teorin beskriver så agerar även Heléns då de har ingått avtal som ligger över en längre tidsperiod. Heléns utför inte själv sin kreditbevakning utan de använder sig av ett datorsystem. Anledningen till att de genomför en kreditbevakning är främst för att se hur deras kunder sköter sina betalningar till andra leverantörer. De genomför inte en lika omfattande kreditbevakning som beskrivs i teorin, utan de anser att de får den information som de behöver genom att titta på kundernas betalningar. Ser de att en kund har börjat släpa efter med sina betalningar gör de som kreditteorin föreslår och genomför en ny kreditbedömning och därmed tas ett nytt kreditbeslut. Det är nu som Heléns, i de fall då de anser att ett företag inte längre är kreditvärdigt, kan ta beslutet att kunden får börja betala kontant istället för på kredit. Ett annat beslut som de kan ta är att låta kunden alltid betala den senaste leveransen innan de får nya produkter levererade.

Då Heléns genomför en kredithanteringsprocess genomför de indirekt även en riskhanteringsprocess. Heléns har klara riktlinjer för hur och vad som skall bedömas hos en kund. Det är ett bra system att arbeta efter för att det inte skall uppstå undantag eller att vissa saker förbises. Vi anser att Heléns i längden kommer att tjäna på att de har byggt upp ett bra system då det gäller hantering av risker. Företaget genomför en riskhanteringsprocess då de försöker avgöra risken som de kommer att ta med en ny kund och om den kommer att täckas av den lönsamhet som den nya kunden tillför. Att Heléns genomför en

riskhanteringsprocess är främst för att de skall kunna riskminimera. I de fall då inte risken täcks av lönsamheten från kunden förkastar kreditsidan hos Heléns avtalet direkt, då kunden inte anses vara tillräckligt bra för dem. Ibland riskminimerar de dock på andra sätt än att genom förkasta avtalen, t.ex. genom att de sätter en kreditlimit för att kunden inte skall kunna köpa för mycket som sedan inte kan betalas för. Ett annat alternativ som Heléns använder sig av är att de kräver säkerheter hos kunden som kan ersätta uteblivna betalningar. Båda dessa alternativ anser vi vara bra sätt för att riskminimera, då är det inte lika stor risk att avtal som kan ge goda relationer förkastas direkt. Det finns avtal som förkastas av kreditsidan, men som däremot inte skulle bli förkastade av marknadssidan direkt då de mer ser på vilken stark relation avtalet skulle kunna innebära. Marknadssidan satsar på att få så många bra och långsiktiga kunder som möjligt och ser inte det finansiella. Detta problem uppstår ständigt på Heléns, men då det är finanschefen som bestämmer om ett avtal skall slutas eller ej så får marknadssidan ofta backa och acceptera beslutet. Detta tror vi ofta kan leda till att många bra kundrelationer förkastas för snabbt då det är viktigt att binda kontakter. Det är inte bara viktigt för den aktuella kunden utan även hur företaget framstår utåt mot andra kunder. Det skulle ibland kunna vara lönsamt för Heléns att ingå ett avtal med en kund där risken kanske är lite större än vad den normalt accepterar. Detta skulle kunna leda till att de får en bra och långsiktig relation med en kund, vilket kan bli lönsamt i längden då det blir lättare att arbeta med en nära kund. Det kan även bli tidsmässigt lönsamt, då två sådana här parter förstår varandra bättre än vid engångstransaktioner. Det verkar som Heléns inte tänker så mycket på relationer utan enbart på rena transaktioner. Vi tror dock att de skulle kunna vinna på att gå ifrån transaktionstänkandet och inrikta sig lite mer på relationstänkandet.

Att Heléns mer och mer satsar på att inte enbart leverera en slutprodukt till kunden, utan att även leverera service och teknisk kompetens är ett stort framsteg mot relationstänkandet. Deras sätt att försöka samarbeta med sådana kunder som vill se sin leverantör som en partner är även det ett steg närmare relationstänkandet. De försöker på detta sätt bilda ett nätverk med sina kunder och leverantörer. Då företaget utvecklar sig till att tänka mer på relationer så leder detta vidare till mer långsiktiga förhållanden där kunden känner sig trygg och blir beroende av leverantören. Den dialog som Heléns är ute efter att skapa är något som säljarna sköter. Detta tycker vi visar klart att det är viktigt att titta på de kunder som säljarna tycker är bra och inte enbart titta på hur kreditvärdiga kunderna är. I dagsläget är det främst det ekonomiska som Heléns fokuserar på då de bedömer en kund, men då de vill satsa på att fungera som en partner för kunden, bör de kanske fokusera mer på de relationer som säljarna kan skapa. Det är viktigt att ett starkt och långvarigt nätverk utvecklas för att dialogen skall kunna hållas genom en hel relation. Då de bildar ett nätverk får Heléns även

möjligheten att lära sig mer om kunden och på så sätt komma närmare denne. Detta leder vidare till att en viss säkerhet uppstår, då kunden blir mer beroende och känner sig tryggt med Heléns som leverantör och därför blir ett byte svårare.

Tanken är att Heléns, kunden och underleverantören skall fungera som ett nätverk som hela tiden arbetar med varandra och att det skall finnas öppen interaktion mellan alla tre så att de tillsammans skapar en stark affärsrelation. Detta liknar den klassiska dyaden enligt Gummesson som vi har talat om i teorikapitlet. I dagsläget fungerar inte detta optimalt, eftersom Heléns riktar mer fokus på den ekonomiska analysen än på relationstänkandet. Därför anser vi det vara viktigt att säljarna får mer att säga till om när det gäller att besluta om företaget skall ingå avtal med en ny kund. Om säljarna blir mer delaktiga i dessa beslut skulle Heléns antagligen ingå avtal med fler osäkra kunder, men som de skulle kunna skapa långsiktiga relationer till, vilket i slutändan kan leda till bättre lönsamhet för Heléns.

Att Heléns går från att ha en kundstock på cirka 3500 kunder till att ha en kundstock på cirka 1000 kunder ser vi som positivt. Detta kan leda till att relationstänkandet kommer att utvecklas och att företaget får bättre samarbete med sina kunder än tidigare. Det blir automatiskt så då varje kund kommer att få mer tid och omvårdnad, vilket i sin tur leder till att det blir en djupare kundkontakt som i sin tur leder till nöjdare kunder. Men för att allt detta skall kunna uppnås vill vi än en gång poängtera att det krävs att säljarna mer och mer får vara med och bedöma de blivande kunderna och om avtal skall slutas eller ej. Det krävs att de är delaktiga med sin kunskap om kundrelationer för att det skall bli en så lönsam relation som möjligt.

CRM är ett begrepp som Heléns inte arbetar med i dagsläget, men som vi tror att företaget skulle kunna dra nytta av. Såsom vi beskrivit CRM i teorikapitlet handlar det om att på ett effektivt sätt sköta kundrelationerna för att skapa goda relationer på lång sikt. En förutsättning för CRM är att företaget och dess kultur är kundfokuserad, vilket eventuellt inte är fallet för Heléns. Även om de är medvetna om betydelsen av goda kundrelationer och har lagt stora resurser på att förbättra dessa affärsförhållanden, saknas det ändå den totala kundfokusering som krävs. Vi är ändå av åsikten att Heléns bör ta till sig av tankegångarna kring CRM och överväga detta. Vi tror att det skulle kunna förbättra kundrelationerna ytterligare och skapa en ännu mer central roll för Heléns som leverantör.

5.1.2 Sandvik Rock Processing

Sandvik är i vår empiriska undersökning det företag som representerar verkstadsföretagen. Vi anser att det framför allt finns två faktorer som kännetecknar Sandviks produkter och därmed relationen till kunderna. För det första är det högteknologiska produkter, vilket leder till att företaget samarbetar nära kunderna för att ge dem teknisk support. För det andra bedriver Sandvik en internationell verksamhet, med säljkontor och servicepersoner i stort sett hela världen. De skilda förutsättningar som finns i olika länder leder till att kunderna ställer olika krav på leveranserna och på betalningssätten. Affärsidén inom Sandvik-koncernen bygger på att de skall bidra till att öka kundernas produktivitet och lönsamhet. Det faktum att de nämner kundrelationen även i affärsidén säger något om betydelsen av goda affärsförhållande. Det är trots allt så att det finns konkurrenter som är verksamma på i stort sett samma marknader, vilket leder till att Sandvik måste tillföra kunden ett mervärde. För att åskådliggöra att de olika konkurrenterna står för olika produkter har samtliga aktörer inom denna bransch valt en specifik färg till sina maskiner. Exempelvis vet kunden att Sandviks maskiner alltid är blå. Överallt i världen där Sandviks maskiner sålts, står alltså blåa stenkrossanläggningar.

Den globala verksamhet de bedriver ställer stora krav på kreditavdelningen vad gäller att säkerställa betalningar. De svenska kunderna innebär inga större betalningssvårigheter och kreditchefen menar att de för dessa kunder tillämpar s.k. vanliga kreditbedömningar. De utländska kunderna däremot kan delas upp i två olika grupper, dels de egna dotterbolagen inom Europa och sedan övriga världen. Då Sandvik säljer till de egna dotterbolagen räknar de med en närmast obefintlig kreditrisk och dessa krediter blir i stort sett alltid betalda. De utländska kunderna från övriga världen ställer däremot stora krav på Sandviks kreditavdelning. Det är stora risker inblandade då de handlar med bl.a. Kazakstan. Vi anser därför att kreditteorin, som vi tagit upp i vårt teorikapitel, inte är direkt tillämplig på Sandviks handel med övriga världen. Det är nämligen så att för att undvika riskerna och säkerställa betalningar för lämnade leveranser används ofta rembursar eller liknande. Då de använder sig av dessa olika betalningsmetoder leder det till att de inte följer en kredithanteringsprocess på det sättet som teorin föreslår att det bör göras. Sandvik genomför inte en kreditbedömning på ett företag där de gör olika analyser som t.ex. ekonomiska- och omvärldsanalyser. Sandvik behöver inte göra en kreditbedömning för att få reda på en kunds återbetalningsförmåga, då de får betalt innan leverans. De har redan säkrat att få betalning så detta är inte av så stort intresse för dem. Då Sandvik använder sig av dessa metoder genomförs ingen direkt kreditbevakning heller, eftersom företaget inte lämnar några krediter i den bemärkelsen. Med hjälp av rembursar förs risken istället över på en svensk bank, som betalar till Sandvik och banken får sedan

kräva betalt av den utländska kunden. Detta leder till att det inom Sandvik inte görs någon riskhanteringsprocess i den tänkta utsträckningen, utan de tillämpar vanligen rembuser och bankgarantier. Att detta betalningssätt fungerar i praktiken är ett krav från Sandviks sida, då de vill att den finansiella risken skall vara eliminerad. Detta kan jämföras med förfarandet inom Sverige där traditionellt kreditarbete genomförs.

När det gäller handeln som Sandvik bedriver med svenska kunder genomför de en kredithanteringsprocess som är mer i likhet med den som vi presenterat i teorin. Även riskhanteringsprocessen blir här mer aktuell än när de handlar med de utländska kunderna. När Sandvik genomför en kreditbedömning för de svenska företagen gör de ofta den genom information som finns tillgänglig från andra källor såsom D&B. De gör sällan denna helt på egen hand genom att leta information och olika uträkningar av nyckeltal. Kreditchefen anser att den färdiga information som företaget kan använda sig av är tillräckligt bra för att genomföra omvärldsanalys, resursanalys och den ekonomiska analysen. Han tycker att de sparar både tid och pengar på detta sätt och att resultatet blir lika bra, om inte bättre, som om de gjort allt kreditarbete själv. Det är svårt för oss att säga om den information som finns färdig är lika bra som om de själva hade färdigställt den. Men det kan tyckas att de litar lite väl mycket på vad de externa källorna skriver och kanske bör kontrollera vissa delar själv. Sandvik följer enligt kreditteorin upp sina kunder med olika kreditbevakningar, där även dessa tas från externa källor såsom D&B. Skulle det visa sig att denna kreditbevakning påvisar något negativt med kundföretaget kan Sandvik dra sig ur, om där inte finns en bra anledning till det som hänt. Vi ser här stora likheter med våra två andra fallföretag vad gäller bl.a. informationskällor och kravrutiner. För de svenska kunderna görs kreditupplysning, kreditbevakning genom D&B och liknande åtgärder.

Hur ställer sig då marknadsavdelningen till de svenska respektive de utländska kunderna? På den svenska marknaden anser marknadsavdelningen ofta att det är säkra kunder och de vill därför gärna ingå avtal med dessa företag. Då kreditavdelningen vill stoppa en leverans p.g.a. att krediten löper med hög risk, kan det uppstå en strid med marknadsavdelningen. Parterna måste trots allt gemensamt diskutera fram en lösning angående om de skall leverera eller ej. Ibland kan striden lösas genom att företaget godkänner en leverans, men kräver att kunden skall betala kontant innan produkterna lämnas ut. Vi ser dock att det kan förekomma s.k. förhandlingar mellan de två avdelningarna där det krävs kompromisser. Detta ser annorlunda ut på den utländska marknaden, där även marknadsavdelningen är uppmärksamma på riskerna. Det är tydligt att de två avdelningarna angående dessa kunder har en mer samlad syn. De är medvetna om riskerna och tack vare remburs-förfarandet har en praktisk lösning funnits, som fungerar för båda parter. Det kan förekomma att en säljare vill genomföra en

försäljning snabbt och ingå avtal med kund. Kravet från kreditavdelningen, att det skall ordnas riskfria betalningssätt, håller de dock strängt på och sällan görs undantag.

Det kan vara intressant att närmare analysera marknadsavdelningen och kundrelationerna. Vi anser att det finns ett relations- och nätverkstänkande även inom Sandvik, även om detta är tydligast på den svenska marknaden. Denna utgör i och för sig endast 10 % av den totala omsättningen, men har ändå en stor betydelse. Sandviks maskiner beräknas vara i 30-40 år och under denna livslängd krävs det underhåll, reparationer och service. Detta gör att kunderna mer eller mindre tvingas återvända till Sandvik, eftersom det är där den största kunskapen och expertisen om maskinerna finns. Kunderna är även i stort behov av reservdelar och slitdelar, som endast kan köpas i original från Sandvik. Det är även så att Sandvik uppmanar kunderna att bli trogna och komma åter. Ofta då det talas om relationsskapande nämns betydelsen av personlig kontakt mellan leverantör och kund. Detta har vi dock inte lagt märke till inom Sandvik, åtminstone inte i samma utsträckning som exempelvis Lindahl & Rothoff. För Sandvik verkar de tekniska och kunskapsmässiga bindningarna till kunderna vara betydligt starkare än exempelvis de sociala. Målsättningen för marknadsavdelningen är bl.a. att de skall vårda de befintliga kundrelationerna. Detta ser vi som en form av CRM, Customer Relationship Management, även om det inte finns någon uttalad CRM-strategi inom Sandvik. CRM handlar, som vi tidigare nämnt, om att välja ut och vårda kunderna för att skapa långsiktiga värden för båda parter. De tankegångar som ligger bakom begreppet anser vi till stor del redan tillämpas inom Sandvik. Eventuellt kan det vara en god idé för dem att vidareutveckla CRM och göra det till en väg för att nå affärsidén.

5.1.3 Lindahl & Rothoff

Under våra intervjuer med Lindahl & Rothoff framkom det att företaget arbetar för sina kunder. Med detta menas att de är väldigt service-minded och kundorienterade. Detta tror vi till stor del beror på att de är ett tjänsteföretag och om de inte strävar efter att tillfredsställa kunderna kommer de inte att ha någon framtid. Det viktigaste för ett sådant företag är just kunderna, där produkterna inte har samma funktion som i ett handelsföretag eller ett verkstadsföretag. Företaget är även verksam i en bransch med hård konkurrens och ständig utveckling. För att kunna erbjuda kunderna totala IT-lösningar har Lindahl & Rothoff både försäljning av datorutrustning och IT-support. Detta gör att de utöver den traditionella tjänsteverksamheten även bedriver produktförsäljning, även om detta sker i mindre utsträckning. De datorer de säljer finns att köpa i ett antal andra butiker och det enda mervärde som Lindahl & Rothoff tillför är att de kan

specialanpassa vissa programvaror efter kundernas behov. Försäljningschefen är noga med att påpeka att de inte skall klassas som de, på senaste tiden livligt diskuterade, IT-bolagen, vilka har ett rykte om sig att vara finansiellt osäkra. Istället arbetar företaget med en relativt konservativ syn på den finansiella biten. De är noga med att riskminimera i stor utsträckning för att kunna hålla resultatet på en jämn nivå. En fråga som uppkommer i samband med detta är om de även är riskminimerande då de bedömer nya kunder. Ekonomichefen ansåg att de är riskminimerande och att de har flertalet säkerhetsåtgärder för att minska kreditförlusterna. De kreditbedömningar som görs och de kravrutiner som tillämpas skall leda till att alla lämnade krediter blir betalda. Det var intressant att höra försäljningschefens svar på samma fråga. Han menade att målet är att de skall vara riskminimerande i alla situationer, men att undantag faktiskt görs för befintliga kunder som befinner sig i en svacka som antas vara tillfällig. Det viktiga skall då vara att den goda relationen till kunden behålls. Det kan trots allt i vissa situationer kosta mer att förlora en kund helt än att bara få in en betalning för sent.

Ekonomiavdelningen gör, i enlighet med relevant kreditteori, noggranna bedömningar av kunderna innan avtal ingås. Vi kan även se att de följer de tre stegen under den s.k. kredithanteringsprocessen, d.v.s. kreditbedömning, kreditbeslut och till sist kreditbevakning. Det som teorin tar upp under dessa tre olika steg verkar stämma väldigt bra överens med hur arbetet faktiskt görs på Lindahl & Rothoff. Då företaget eventuellt skall ingå en relation med en kund gör de en kreditbedömning där de tittar på allt som finns runt omkring företaget. Det ser på kundens nyckeltal, d.v.s. de genomför en ekonomisk analys, samt att de ser på dess omvärld, resurser och allt vad det innefattar. De bedömer med andra ord var företaget befinner sig idag och hur ledning och kompetens ser ut. Precis som vi tagit upp i teorin tar Lindahl & Rothoff hänsyn till vad det är för företag som de har en relation med. Skulle de göra en kreditbedömning på ett företag som de redan arbetar tillsammans med och de skulle visa dåliga nyckeltal kan de få handla ändå om det visar sig att det är en tillfällig svacka. Ett undantag är att företaget, som så många andra, till stor del förlitar sig på externa bedömare i form av kreditupplysningar, och kreditrating. Dessa externa informationskällor nämns inte i teorin, som istället fokuserar det som företagen själv kan göra för att bedöma kunder och krediter. Anledningen till denna skillnad är säkerligen att det finns relativt stora kostnader förknippade med att göra alla kreditbedömningar själv. Lindahl & Rothoff menar att de kan minska sina kostnader genom att överlåta en del av kreditarbetet på externa konsulter. Då ett företag genomför den inledande s.k. kreditbedömningen finns det enligt kreditteorin ett antal faktorer att beakta. Det rekommenderas att leverantören studerar kundens affärsidé, resurser, omvärld samt att de genomför en ekonomisk analys. Hos Lindahl & Rothoff ser vi att de tre första delarna är faktorer som marknadsavdelningen ser till. Det är

säljarna som undersöker om affärsidén och resurserna kan vara i behov av de IT-lösningar som Lindahl & Rothoff erbjuder. Säljarna ser även till omvärlden och dess utveckling. Sedan är det däremot ekonomiavdelningen som sköter den ekonomiska analysen och gör själva kreditarbetet.

Det är även ekonomiavdelningen som bedömer vilka risker som en potentiell kund medför och om det är värt att ta dem riskerna i förhållande till den avkastningen som kunden ger. Indirekt i kredithanteringsprocessen gör Lindahl & Rothoff en riskhanteringsprocess. Dock anser vi att de inte läde ner speciellt mycket tid eller engagemang för att få en bra sådan. Den riskhanteringsprocess som finns beskriven i teorin verkar inte följas alls utan de verkar genomföra en mer överskådlig. Anledningen till att de gör en mer överskådlig tror vi är att de tycker att de fått all information som behövs för att kunna ta ett kreditbeslut och därför inte arbetar vidare. Det skall tilläggas att den kredithanteringsprocess som de genomgår är väldigt noggrann och att det är mycket möjligt att denna räcker för att de skall kunna ta ett kreditbeslut. Vi tror att uppdelningen mellan avdelningarna då det gäller att göra en bedömning på ett företag möjligen kan innebära en del diskussioner mellan dem. Exempelvis är det ekonomiavdelningen som åsätter kunden en viss kreditlimit. Enligt policyn inom företaget skall leverans av varor utöver fastställd kreditlimit inte få ske. Dock menar ekonomiansvarig att i en del fall överskrider limiten och då åligger det kundtjänst eller säljare att i sådana fall underrätta och få ett godkännande av ekonomiansvarig. Ofta handlar det om snabba beslut för att de inte skall gå miste om en potentiell försäljning eller kund.

Vi har märkt att relationstänkandet är väldigt starkt inom Lindahl & Rothoff. De menar att företaget till varje kund skall upparbeta en relation och ett affärsförhållande. Vi tror att detta kan bero främst på två olika faktorer, nämligen dels att de är ett tjänsteföretag och dels att de specialanpassar IT-lösningarna till varje kund. Det senare leder till att det blir lönsammast för kunden att återvända till Lindahl & Rothoff för att få hjälp med datorsystemet istället för att ständigt byta leverantör. Kunderna kan även se det som en positiv faktor att Lindahl & Rothoff är ett AAA-företag, vilket kan säkerställa att leveranser sker och att deras leverantör finns kvar på marknaden en längre tid. Det innebär en trygghet för kunden att veta att deras IT-leverantör inte kommer att gå i konkurs, då kunden i ett sådant fall skulle tvingas byta leverantör. Vi kan därför tänka oss att även kundföretagen ser det som en stor fördel att ha en stabil relation till sin IT-leverantör, då det uppstår problem med datorsystemen.

Det arbete som Lindahl & Rothoff bedriver för att vårda kundrelationerna och göra dessa långsiktiga är en del av det som teorin benämner relationsmarknadsföring. Vi kan exempelvis beskriva förhållandet till kunderna

som marknadsföringens s.k. klassiska dyad, d.v.s. mellan leverantören och kunden. Som grundförutsättningar för den klassiska dyaden nämns bl.a. att löften infrias och personlig kontakt. I fallet Lindahl & Rothoff finns det ytterligare en relation som eventuellt är av ännu större betydelse för företaget. Det är relation nummer 6, d.v.s. servicemötet mellan kund och tjänsteleverantör. Denna relation har vi tidigare beskrivit i vårt teorikapitel och den innebär som bekant att överensstämmelse skall skapas mellan kunden och tjänsteföretaget i ett antal hänseende. Det talas om interaktiva relationer av olika slag, vilket är precis det som Lindahl & Rothoff arbetar med. Den interaktiva relationen mellan kunden och leverantörens kontaktpersoner skall innebära att personlig kontakt finns och att kunden blir en del i tjänsten. Lindahl & Rothoffs kunder måste i relativt stor utsträckning vara med vid skapandet av tjänsten, d.v.s. IT-lösningarna, eftersom det trots allt är kunden som har störst kunskap om vilka behov och förutsättningar som finns. Det är sedan upp till Lindahl & Rothoff att utifrån dessa förutsättningar i samarbete med kunden skapa optimala datorsystem och programvaror. Den tredje interaktiva relationen i servicemötet, mellan kunden och leverantörens produkter och fysiska miljö, lever Lindahl & Rothoff upp till genom att säljarna alltid skall finnas nära kunderna. Då kunden är i behov av service eller teknisk support skall företaget alltid finnas nära till hands. Lundakontoret är strategiskt beläget utmed motorvägen mellan Lund och Malmö, vilket leder till att det syns och blir välkänt. Även produkterna anpassas efter kunderna, eftersom det ofta handlar om unika speciallösningar.

Lindahl & Rothoffs marknadsavdelning har utformat kriterier för bedömning av nya kunder, såsom att kunden skall ha mer än 100 anställda och dessutom ha en centraliserad IT-organisation. Det senare kravet har uppställts för att Lindahl & Rothoffs arbete underlättas av att det finns en central IT-ansvarig som kan fungera som kontaktperson. Den relation som upparbetas till kunden blir då i vissa hänseenden mer personlig, eftersom de flesta kontakter då sker mellan denna kontaktperson och en ansvarig säljare på Lindahl & Rothoff. Denna personliga relation underlättar kontakten mellan de två företagen och gör att informationsflödet blir friare. Anledningen till att Lindahl & Rothoff valt att inte arbeta med småföretag sägs vara att de då inte kan tillföra samma mervärde till kunden och lönsamheten skulle bli sämre. Det kan även tänkas att det finns en riskaspekt med i detta beslut, eftersom småföretagen ofta har en mer ostabil resultatutveckling och osäkrare ägarförhållanden. Genom att endast arbeta med stora företag undviker Lindahl & Rothoff därmed kreditförluster från småföretagen. De produkter och lösningar som säljs är värda en hel del och fakturorna uppgår ofta till mycket stora belopp. Vi ser därför en fara för Lindahl & Rothoff att förlora kapital, då en kredit inte blir betald. Försäljningschefen pekade på att 20 stycken av de sammanlagt 250 kunderna stod för ungefär 90 %

av försäljningen, vilket visar att relationerna till dessa 20 kunder måste vara väldigt starka.

Kundrelationerna kännetecknas av ömsesidigt beroende från båda parter, vilket finns med som en del av Uppsala-skolans nätverksteori. Om vi skall analysera dessa relationer kan troligen ett flertal av de bindningar, som Hammarkvist talar om, upptäckas. Det sägs finnas fem typer av huvudsakliga bindningar, nämligen tekniska, tidsmässiga, kunskapsmässiga, sociala samt ekonomiska och juridiska bindningar. Lindahl & Rothoff har tekniska bindningar till kunderna till följd av att det är högteknologiska produkter och tjänster de levererar, vilket leder till att bindningarna även är kunskapsmässiga. Lindahl & Rothoff besitter trots allt en unik kompetens om de olika kundernas behov. De tidsmässiga bindningarna innebär att företag som verkar inom samma nätverk måste anpassa sig efter varandra tidsmässigt. Det är exempelvis av stor vikt att Lindahl & Rothoff finns till hands då en kunds datorsystem krånglar och att leveranserna sker i tid. Hammarkvist menar vidare att det blir allt mer förekommande att företag kopplar samman sina datorsystem för att ständigt kunna ha online-kontakt med varandra⁶⁶. De sociala bindningarna har vi till viss del redan nämnt, då vi talade om den personliga kontakt som ofta uppstår mellan säljaren och kundens kontaktperson. Den personliga kontakten skapar starka sociala bindningar, som gör att kunden stannar kvar hos sin leverantör. De två sista bindningarna ekonomiska och juridiska hänger till stor del samman, t.ex. då ett leveransavtal ingås. Den juridiska aspekten härav är att juridisk korrekta avtal skall skrivas och den ekonomiska kan innebära hjälp till finansiering⁶⁷. Kreditavtalen mellan Lindahl & Rothoff och deras kunder är en sådan typ av bindning. Vi anser att de starkaste bindningarna mellan företaget och deras kunder i detta fall troligen är de tekniska, kunskapsmässiga samt de sociala bindningarna. Detta till följd av tjänsteföretagets karaktär samt de produkter de erbjuder sina kunder.

Det vi hittills analyserat hos Lindahl & Rothoff är deras kundrelationer och den serviceminded-inriktade strategin. För att detta skall fungera i praktiken måste företaget som helhet uppvisa ett gott resultat och stabilitet. Vid våra samtal med försäljningschefen och ekonomichefen på företaget berättade de att det emellanåt kunde uppstå konflikter mellan de två avdelningarna. Diskussionerna gällde då främst om en kund skulle beviljas kredit eller ej. Ekonomiavdelningen har en tendens att vara mer riskminimerande, medan säljarkåren är mer riskbenägna. Det innebär naturligtvis en svår avvägning mellan att satsa på en ny kund och därmed bevilja en något riskfylld kredit eller att neka försäljning till en kund och missa en affärsmöjlighet. Vi kan se säljkravet på kunderna, att de skall ha minst 100 anställda m.m., som en slags kompromiss mellan de två avdelningarna. Genom

⁶⁶ Hammarkvist m.fl. (1982) s. 24

⁶⁷ ibid.

detta storlekskrav kan företaget, som vi tidigare berört, undvika förluster på de mer osäkra småföretagen.

5.2 Jämförelse av fallföretagen

Vi kommer i detta avsnitt att genomföra en jämförelse mellan våra tre fallföretag och lyfta fram de likheter och skillnader som vi uppmärksammat i vår undersökning. Vi kommer även att beskriva de orsaker som vi har sett till dessa variationer mellan företagen.

5.2.1 Likheter

Den första och mest grundläggande likheten företagen emellan är att samtliga fungerar som leverantörer åt ett stort antal kunder. Detta har lett till att företagen valt att dela upp leverantörsanalysen på två olika avdelningar, d.v.s. en kreditavdelning och en försäljningsavdelning. I ett av företagen benämns dessa istället ekonomiavdelningen respektive marknadsavdelningen, men deras uppgifter och innebörd är ändå desamma. Förmodligen är denna uppdelning nödvändig, då kredit- och kundbedömningar generellt sett verkar vara tidskrävande. Det har nämligen visat sig att samtliga tre fallföretag lägger stora resurser på såväl att finna nya kunder att arbeta upp relationer med, som att säkerställa att krediter blir betalda.

5.2.1.1 Kreditperspektivet

Vi skall inledningsvis även nämna att alla tre företagen i väldigt stor utsträckning tillämpar kreditgivning som det huvudsakliga betalningsalternativet för kunderna. Anledningen till att i stort sett alla produkter och tjänster i dagsläget säljs på kredit, tror vi är att marknaden kräver det. De flesta företag agerar i komplexa nätverk av affärsrelationer och är helt enkelt i behov av kredittiderna. I praktiken innebär detta att betalningarna inte skall vara leverantörerna tillhanda förrän vanligen 30 dagar efter leverans, vilket ger kunderna utrymme för att administrera sina betalningar. Vi vill dock uppmärksamma de risker som kreditgivning innebär för leverantören och påpeka att en stor del av leverantörsanalysen ur kreditperspektivet består i att riskminimera. Då vi studerat hur de tre företagen ser på kreditgivning blev vi snart varse om betydelsen av att agera riskminimerande. De flesta marknader inom Sverige och Europa är hårt konkurrensutsatta, vilket leder till att företagen inte har råd att göra alltför stora kundförluster.

En annan likhet är att fallföretagen till stor del följer den kreditteori som vi tidigare redogjort för (läs om respektive företag under 5.1). Kreditavdelningarna genomför kreditbedömningar, kreditbevakningar och fattar kreditbeslut enligt de förutsättningar som anges i kreditteorin. Det skall dock påpekas att företagen använder information från externa bedömare, t.ex. D&B, i stor utsträckning och detta är något som inte nämns i teorin. Vi tror att detta beror på de kostnader som är förknippade med att företagen själva skall göra alla leverantörsanalyser vid kreditgivningen. Naturligtvis är det så att leverantörerna skulle få fram värdefull och detaljrik information om kunderna genom att exempelvis ägna sig åt bokslutsanalyser och personliga besök hos kunderna. Detta är både tids- och arbetskrävande, vilket har lett till att fallföretagen föredrar att kontakta externa bedömare. Från D&B kan de till en rimlig kostnad få omedelbar information om de aktuella kunderna och även beställa löpande bevakningar av dessa kunder. Vi anser att detta är en bra lösning för alla inblandade parter och det verkar fungera tillfredsställande. Heléns är ändå det företag, bland våra tre utvalda, som verkar lägga ner mest eget arbete på att bedöma kunderna. De har särskilda datorsystem och medarbetare som har kontroll över kunderna, genom exempelvis nyckeltalsanalyser och personliga möten. Sandvik och Lindahl & Rothoff verkar vara mer beroende av de externa bedömarna, då de genomför egna analyser i mindre utsträckning.

Vi kan även se stora likheter vad gäller leverantörernas kravrutiner. Alla tre fallföretagen arbetar efter policyn att inte leverera nya produkter förrän tidigare fakturor är betalda. Vidare är det första steget i kravrutinen hos fallföretagen att en betalningspåminnelse skickas ut. Heléns och Sandvik har valt att som huvudregel endast skicka ut 1 betalningspåminnelse, då de anser att om flera skickas ut så förlorar den första sin verkan. Lindahl & Rothoff skickar dock ut betalningspåminnelser en eller två gånger per månad. Alla tre företagen debiterar dröjsmålsränta då kunderna drar på betalningarna. De försöker även att ta personlig kontakt med kunderna, via telefon eller personligt möte, för att finna orsakerna till att fakturorna inte blivit betalda. Det verkar vara sällan som fallföretagen behöver tillämpa inkasso, utan de flesta fakturor blir betalda förr eller senare.

5.2.1.2 Marknadsperspektivet

De tre fallföretagen uppvisar stora likheter även vad gäller marknadsperspektivet. Till att börja med kan vi konstatera att samtliga leverantörer har goda relationer till ett flertal kunder och de verkar även vara medvetna om betydelsen av relationsskapandet. De har alla som målsättning, mer eller mindre uttalat, att vårda

befintliga kunder samtidigt som nya kunder skall finnas. Deras arbete med kundrelationerna, vilket till största delen sköts av marknadsavdelningarna, följer de teorier vi tagit upp, t.ex. relationsmarknadsföringens om Gummesson förespråkar. Alla fallföretagen arbetar i den s.k. klassiska dyaden, d.v.s. relationen mellan leverantören och kunden. Lindahl & Rothoff kan även beskrivas utifrån servicerelationen som är unik för tjänsteföretagen. Inget av företagen arbetar aktivt med CRM, även om dessa tankegångar kan sägas ligga till grund för en del av deras arbete. Vi anser att fallföretagen kan ha en del att vinna på att närmare undersöka CRM, bl.a. Heléns som ämnar minska sin kundstock. En tänkbar definition av CRM, som vi tidigare nämnt, är ” CRM is a business strategy to select and manage the most valuable customer relationships”. För Heléns skulle detta kunna innebära att då de minskar kundstocken, gör de detta genom att välja ut de mest lönsamma kunderna och sedan vårda dessa. Vi anser dock att även de båda andra företagen har mycket att hämta från denna teori.

Det har varit svårt att uppskatta betydelsen av intuition vid leverantörsanalyserna, då detta sker dolt. De personer vi har intervjuat har försökt att ge logiska och rationella förklaringar till sina bedömningar och beslut. Vi har varit medvetna om denna problematik, men inte kunnat se någon direkt påverkan av intuition. Anledningen till detta är troligen att intuition är en slags tyst kunskap, som kan vara svår att identifiera. I de situationer som fallföretagen talat om att de beviljat krediter till kunder som inte varit fullt ut kreditvärdiga, kan intuition möjligen ha varit avgörande.

En övergripande likhet som vi vill påpeka för de tre fallföretagen är att samtliga har stött på den s.k. strid som vi funnit mellan kreditperspektivet och marknadsperspektivet. Striden tycks främst uppkomma vid bedömningar av de svagare kunderna, d.v.s. de kunder som inte är fullt ut kreditvärdiga. Det är då det kan uppstå motsättningar mellan båda avdelningarna. Oftast tycks det vara så att kreditavdelningarna vill vägra att lämna kredit p.g.a. den stora osäkerheten och risken i leveransavtalet. Representanterna från marknadsavdelningen kan i dessa lägen vara mer positiva inför de svaga kunderna och anse att det ändå är möjligt att skapa en vinnande relation på lite längre sikt. Vid stabila och kreditvärdiga kunder uppstår ingen strid mellan de båda perspektiven, eftersom båda är överens om att ett leveransavtal skall ingås.

5.2.2 Skillnader

Vi har sett vissa skillnader mellan de tre fallföretagen, exempelvis angående kreditvillkoren och kundrelationerna. Vi tror att detta till stor del beror på främst två faktorer. Den första är att fallföretagen är olika typer av företag, nämligen handelsföretag, verkstadsföretag och tjänsteföretag. Den andra faktorn är att de verkar på olika marknader, d.v.s. nationellt respektive internationellt.

5.2.2.1 Kreditperspektivet

Det praktiska arbetet med kreditgivning ser relativt olika ut i de tre fallföretagen beroende på var de är verksamma. Lindahl & Rothoff agerar på den svenska marknaden, där de säljer på kredit med 30 dagars betalningstid. Heléns verkar till stor del inom Norden och även i Baltikum, där krediter används, men med olika betalningstider. Sandvik skiljer sig från de båda andra företagen på så sätt att de även handlar med övriga världen. I dessa länder är riskerna högre och Sandvik kräver därför bankgarantier eller rembursar från sina kunder. Dessa former av kreditsäkerheter används inte av de båda andra företagen, eftersom de inte säljer utanför Europa. Vi kan således konstatera att företagens geografiska spridning är avgörande för utformningen av krediterna. Detta hör till stor del samman med risk och riskminimering, vilket det finns ett större behov av på de utländska marknaderna. Vi tror även att detta hänger samman med hur lättillgänglig informationen om kunderna är. För Lindahl & Rothoff, som i stort sett endast arbetar med svenska kunder, är det lätt att få information. Detta dels från de externa bedömarna såsom D&B, men även i form av årsredovisningar och möjlighet till personliga möten. För Sandvik kan det vara svårare att få tag på relevant information om exempelvis ett företag i Asien och dessa bevakas kanske inte heller av D&B. Bristen på ekonomisk information leder till att det blir svårare för Sandvik att bedöma kundernas kreditvärdighet, vilket i sin tur leder till att de måste kräva säkerheter eller kreditförsäkring. Det finns alltså en stor skillnad mellan våra tre fallföretag i hur deras krediter utformas och detta beror på om de är verksamma nationellt eller internationellt.

För att vidare undersöka informationskällorna som fallföretagen använder, så kan vi som tidigare nämnts konstatera att de alla använder sig av externa bedömningar. Det är dock så att Heléns och Sandvik vänder sig till D&B för kreditinformation, medan Lindahl & Rothoff hämtar uppgifterna från Kreditfakta samt från ett företag som tillhandahåller kundbevakning. Vidare finns det en skillnad i att Heléns även ser till kundernas rating samt att de studerar Paydex, vilket visar om kunderna betalar sina leverantörsskulder eller ej.

En annan skillnad företagen emellan är huruvida de tillämpar kreditförsäkring eller ej. Heléns har en kreditförsäkring hos Gerling NCM för de kunder som har en kredit som överstiger 50 000 kronor. Sandvik har ingen renodlad kreditförsäkring, men EKN, Export Kreditnämnden, kan ses som en slags kreditförsäkring. Detta eftersom EKN kan garantera att sandvik åtminstone får 85 % av krediterna betalda, vilket minskar den finansiella risken till 15 %. Lindahl & Rothoff har valt att helt avstå från möjligheten till kreditförsäkring. Detta p.g.a. att sådana försäkringar ansågs vara alltför kostsamma i förhållande till utdelningen.

5.2.2.2 Marknadsperspektivet

Vi ser en skillnad mellan fallföretagen då de skall ingå nya kundrelationer. Lindahl & Rothoff har nämligen utformat kriterier för vilka kunder de vill samarbeta med. Exempelvis är det så att kundföretaget skall ha mer än 100 anställda samt ha en centraliserad IT-organisation. De företag som inte uppfyller dessa kriterier nekas leveranser. Anledningen till att Lindahl & Rothoff satt upp dessa krav på sina kunder är för att de anser sig kunna tillföra mervärde endast till kunder som uppfyller kriterierna. Vi har inte sett några lika väldefinierade kriterier hos de båda andra fallföretagen. Heléns har som målsättning att kunna skapa relation till kunden o.s.v. men det finns inga kriterier som de bedömer kunderna utifrån. Sandvik har inte heller några direkta krav eller kriterier för sina kunder. Däremot är det så att marknadsavdelningen inom Sandvik till stor del avgör vilka kunder de skall handla med, ofta utan att rådfråga kreditavdelningen. Således verkar det vara relationsskapandet som är viktigast då Sandviks marknadsavdelning väljer ut kunderna.

Vi ser ytterligare en skillnad vad gäller de informationskällor som används vid kundbedömningarna. Lindahl & Rothoff: s marknadsavdelning använder bl.a. internetportalen bizbook för att få kundinformation. Utöver detta anser de att kundernas hemsidor vanligen ger mycket information. Heléns och Sandvik nämnde inte några speciella informationskällor under våra intervjuer, utan de talade mer om att säljarna gav sin syn på kunden efter den personliga kontakten.

De tre fallföretagen representerar tre skilda typer av verksamheter, d.v.s. handelsföretag, verkstadsföretag och tjänsteföretag. Då vi studerade kreditperspektivet i de utvalda företagen såg vi inga större skillnader beroende på företagstyp. Däremot framträder vissa skillnader i marknadsperspektivet. Exempelvis verkar Lindahl & Rothoff vara ännu mer inriktad på att skapa relationer till kunderna än de båda övriga och de strävar även efter att göra relationen personlig. Även Heléns arbetar med att bygga upp goda kundrelationer, men här får även nätverkssynsättet verkan. Heléns skall fungera som länken mellan producent och kund, d.v.s. som en mellanleverantör och som spindeln i

nätverket. I motsats till detta ser vi Sandvik som är producent och som i stort sett säljer till alla de kunder runt om i världen som har behov av stenkrossar och som är kreditvärdiga. I Sandvik fick vi intrycket av att kreditbedömningen i vissa hänseenden tog överhanden, även om marknadsavdelningen har mycket att säga till om när det gäller kundbedömningen.

5.3 Egna tankar kring leverantörsanalyser

Vi anser att samtliga tre företag har väl fungerande kredit- och kundbedömningar. Företagen verkar ha anpassat sina analyser till sin verksamhet och till den bransch de verkar i. Det verkar finnas en bra balans mellan deras kreditarbete och arbetet med kundrelationerna. T.ex. lägger Lindahl & Rothoff extra mycket tid på relationsvårdande, vilket är nödvändigt då de är ett tjänsteföretag. Detta skiljer sig från Sandvik som till största delen arbetar med creditsäkring och riskminimering, eftersom de främst arbetar på utländska marknader.

Vi anser, liksom teorin, att relations- och nätverksskapande är av stor betydelse för företag. Dock vill vi påpeka att det är viktigt att kunden är kreditvärdig, eftersom det trots allt är nödvändigt att få betalt för levererade produkter. Vi tycker i och med detta att företagen gör rätt i att lägga stor vikt vid kreditbedömningen trots att relationer anses bli mer och mer betydelsefulla.

Vid den empiriska undersökningen förvånades vi av att fallföretagen följerkreditteorin i så pass stor utsträckning. De skillnader som finns mellan företagen kunde vi ana till följd av att de bedriver så pass olika verksamheter. Exempelvis att tjänsteföretaget lägger mindre vikt vid kreditbedömningen än de övriga företagen, vilka verkar i branscher som inte krävde lika kundnära relationer. Trots att Sandvik och Heléns Rör är verkstads- respektive handelsföretag arbetar de ändå förhållandevis mycket med relationer, även om det inte är i samma utsträckning som Lindahl & Rothoff.

Finns det då en strid mellan kreditperspektivet och marknadsperspektivet vad gäller leverantörsanalyser? Vårt svar, utifrån den teoretiska och empiriska undersökning vi genomfört, är att det finns tydliga tecken på att en sådan strid förekommer i de flesta företag. De personer vi intervjuade på de olika fallföretagen talade alla om att det då och då uppstår oenigheter mellan kredit- och marknadsavdelningen på det sätt som vi tidigare beskrivit. Det skall dock klargöras att företagen inte nödvändigtvis såg denna strid som ett problem och de verkade inte ha tänkt på följderna av striden eller hur den kan förhindras. Vi vill

återigen påpeka att denna strid främst uppstår vid de svagare kunderna med låg kreditvärdighet. Striden uppkommer sällan angående de kreditvärdiga, stabila kunderna, eftersom det då är mer självklart för alla parter att avtal skall ingås med kunden.

Vi anser att det säkerligen är svårt att helt eliminera denna strid, men vi ser möjligheter att minska den. En förutsättning för att kunna minska motsättningarna mellan de båda perspektiven är att det förekommer rak kommunikation parterna emellan. Vi anser att det är ytterst viktigt att ekonomi- respektive marknadsavdelningen är väl medvetna om varandras arbete och syn på kunderna. Att de känner till varandras inställning anser vi vara en förutsättning för att de skall kunna kompromissa och finna de bästa lösningarna. Vidare tycker vi att det är viktigt att det finns tydliga regler och rutiner för hur kredit- och kundbedömningarna skall genomföras. Så är fallet i samtliga tre fallföretag som vi undersökt och detta tycks fungera bra i praktiken. Utan klara regler är det lätt att det uppstår missförstånd, vilket kan leda till dels att kreditvärdiga kunder nekas eller att kunder med låg kreditvärdighet godkänns. Båda fallen kan orsaka stora förluster i företagen.

6 Slutsatser

Vi kommer nedan att redogöra för de slutsatser vi kommit fram till i vår uppsats, där vi fokuserar på striden mellan kreditperspektivet och marknadsperspektivet. Vi kommer även att ge förslag på fortsatta studier inom ämnet leverantörsanalyser.

6.1 Striden mellan kreditperspektivet och marknadsperspektivet

Vi har efter vår teoretiska studie och den empiriska undersökningen med våra tre fallföretag; Heléns Rör AB, Sandvik Rock Processing samt Lindahl & Rothoff tydligt sett en s.k. strid mellan kreditperspektivet och marknadsperspektivet. Vad består då denna strid av och går det att kombinera de två perspektiven på ett bra sätt? Först kan vi konstatera att riskbenägenheten hos de båda parterna skiljer sig åt, d.v.s. kreditavdelningen strävar efter att vara riskminimerande medan marknadsavdelningen är mer riskbenägen, där de strävar efter att få så många kunder som möjligt. Detta har i sin tur lett till att de båda perspektivens syn på kredit- och kundbedömning skiljer sig åt. Marknadsperspektivets inställning är ofta att de flesta kunder är bra kunder och de önskar ingå avtal med i stort sett alla potentiella kunder. Marknadssidan anser vidare att företaget bör ingå avtal med de flesta kunder för att kunna skapa en bättre marknadsposition. Detta skiljer sig från kreditperspektivet som innebär att endast kreditvärdiga och finansiellt stabila kunder skall få leveranser godkända. Kreditperspektivet vill med andra ord sålla bland de potentiella kunderna utifrån hårdare regler. I samtliga tre företag har intervjupersonerna beskrivit att det uppstår diskussioner och oenigheter mellan kreditavdelningen och marknadsavdelningen då det gäller kunder som inte är kreditvärdiga eller som uppvisar finansiella svagheter. Det är i de flesta fall kreditavdelningen som sätter sig emot ett avtal och det är sällan marknadsavdelningen som har några invändningar mot en kund. Oenigheten består i att besluta om leveransavtal skall ingås med osäkra kunder eller ej.

Vi har sett att det finns likheter respektive skillnader mellan de tre fallföretagen vad gäller deras kredit- och kundbedömningar. Skillnaderna anser vi beror på två

huvudsakliga faktorer, nämligen om leverantören verkar på nationell eller internationell nivå samt vilken typ av verksamhet de bedriver, d.v.s. handels-, verkstads- eller tjänsteföretag. Handelsföretaget Heléns Rör AB, verksamma i Sverige och norra Europa, arbetar i ett nätverk av kunder och underleverantörer, och lägger stor vikt vid kreditbedömningen. Verkstadsföretaget Sandvik, verksamma på en global marknad lägger tyngdpunkten vid kreditbedömning och riskminimering. Tjänsteföretaget Lindahl & Rothoff, verksamma i Sverige, fokuserade till stor del relationsskapandet till kunderna och lät kreditbedömningen löpa parallellt härmed. De likheter som vi uppmärksammade under arbetets gång som fanns mellan de tre företagen är att de trots allt alla tre genomför en kreditbedömning av kunden, men i olika utsträckning då de arbetar med olika kunder som är olika risksäkra. Företagen har olika uppfattningar angående hur mycket vikt det bör läggas på den kreditbedömning som genomförs. Det är främst hur de olika företagen arbetar med nätverk och relationer som skiljer de tre företagen åt då de bedömer en potentiell kund. Detta grundar som vi tidigare redogjort för sig i att de är olika företag, där ett tjänsteföretag lägger störst vikt vid nätverk och relationer. Slutligen kan vi konstatera att kreditbedömning ser liknande ut i de tre fallföretagen, även om företagen lägger olika vikt vid dessa bedömningar. Däremot förekommer en del skillnader vad gäller kundbedömning till följd av de olika företagstyperna och var verksamheten bedrivs.

6.2 Förslag på fortsatta studier

Vi vill slutligen ge några förslag på fortsatta studier inom ämnet leverantörsanalyser. För de studenter som önskar skriva inom ämnet finns det i huvudsak två alternativa vägar att välja. För det första kan en beskrivning av leverantörernas kreditbedömning strikt finansiellt väljas. För det andra kan en mer djupgående beskrivning av relationer och nätverk vid leverantörernas kundbedömning göras. Det andra av dessa alternativ har vi funnit vara det som varit minst behandlat och därför verkar vara intressantast då det inte finns så mycket studier om detta. Det kan även vara intressant att ge en processbeskrivning av hur leverantörerna utifrån en ny kundrelation bygger upp ett framgångsrikt samarbete och en affärsrelation.

Källor

Publicerade källor

Eneroth, Bo (1984) *Hur mäter man vackert? Grundbok i kvalitativ metod*, Natur och Kultur, Göteborg

Eriksson, Lars Torsten, Wiedersheim-Paul, Finn (1997) *Att utreda, forska och rapportera*, Liber Ekonomi, Malmö

Ford, David, Håkansson, Håkan, Johanson, Jan (1986) *How do companies interact?*, *Industrial Marketing & Purchasing*, vol 1, no 1, Företagsekonomiska Institutionen vid Uppsala Universitet

Green, Erling (1997) *Kreditbedömning och intuition- ett tolkningsförslag*, Lund University Press, Lund

Gummesson, Evert (1998) *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30 R*, Liber AB

Gunnarsson, Elving, Wallerstedt, Eva (red) *Uppsalaskolan och dess rötter*, 1990, Uppsala Universitet

Halvorsen, Knut (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund

Hammarkvist, Karl-Olof, Håkansson, Håkan, Mattson, Lars-Gunnar (1982) *Marknadsföring för konkurrenskraft*, Liber-Hermods, Malmö

Hedman, Pär (1994) *Kreditanalys*, Liber-Hermods, Malmö

Hägg, Ingemund, Johanson, Jan (1982) *Företag i nätverk. Ny syn på konkurrenskraft*, Studieförbundet Näringsliv och Samhälle, Stockholm

KPMG Consulting (2001) *Finanshandboken*, Copyright KPMG

Lekvall, Per, Wahlbin, Clas (1987) *Information för marknadsföringsbeslut*, Högsbo Grafiska AB, Göteborg

Ljungdahl, Fredrik (2001) *Föreläsninganteckningar Kandidatseminarium Vt-01*, Lund

Lundahl, Ulf, Skärvad, Per-Hugo (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund

Närings- och teknikutvecklingsverket NUTEK (1993) *Riskbedömning-leverantörers kredithantering*, Stockholm

Svedin, Jenny (1992) *Kreditgivning och kreditbedömning av företag*, Almqvist & Wiksell, Malmö

Wahrolén, Charlotta (1993) *Relationer mellan kund och leverantör*, Institutionen för Teknisk Logistik, Lunds Tekniska Högskola

Muntliga källor

Aune, Björn, kreditchef på Sandvik, telefonkontakt 020408 samt personlig intervju 020411

Carlsson, Peter, försäljningschef på Sandvik, telefonintervju 020429

Krusell, Christer, finanschef på Heléns Rör AB, Gästföreläsning på Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet, 020131

Krusell, Christer, telefonkontakt 020403 samt personlig intervju 020410

Lundberg, Jonas, försäljningschef på Lindahl & Rothoff, telefonkontakt 020408 samt personlig intervju 020415

Elektroniska källor

[Http://www.crm-forum.se](http://www.crm-forum.se), Michael Meltzer *"Are your customers profitable?"*

[Http://www.crmguru.com](http://www.crmguru.com)

[Http://www.dbsverige.se](http://www.dbsverige.se)

[Http://www.helens.se](http://www.helens.se)

[Http://www.lindahl-rothoff.se](http://www.lindahl-rothoff.se)

[Http://www.nykamp.com](http://www.nykamp.com), Melinda Nykamp *"The complete guide to implementing customer relationship management"*

[Http://www.sandvik.se](http://www.sandvik.se)

[Http://www.uc.se](http://www.uc.se)

Aune, Björn, Sandvik, 020408

Esbjörnsson, Carina, ekonomichef på Lindahl & Rothoff, elektronisk intervju 020415

Krusell, Christer, Heléns Rör AB, 020402

Lundberg, Jonas, Lindahl & Rothoff, 020408

Ny, Bo, försäljningschef på Heléns Rör AB, elektronisk intervju 020503

Intervjuunderlag, kreditavdelningen

1. Beskriv kort er verksamhet.
2. Vilken avdelning inom företaget sköter kredithantering?
3. Vem i er organisation tar beslut angående kreditbedömningar?
4. Hur omfattande är er kreditgivning?
5. Kan ni ge en processbeskrivning av hur ni gör en kreditbedömning?
6. Vilka kriterier använder ni vid bedömning av era kundföretag?
7. Bortsett från kortsiktig återbetalningsförmåga, vilka andra nyckeltal och aspekter ser ni till?
8. Vilka informationskällor använder ni vid kreditbedömningarna?
9. I vilken utsträckning hämtar ni information från externa bedömare, t.ex. ratingföretag såsom UC?
10. Tillämpar ni några särskilda kravrutiner? Betalningspåminnelse, dröjsmålsräntor?
11. Beskriv ert arbete för att riskminimera.
12. Vad gör ni för att undvika kreditförluster?
13. Använder ni er av kreditförsäkring?
14. Övriga synpunkter?

Intervjuunderlag, marknadsavdelningen

1. Beskriv hur ni avgör om ni skall ingå en kundrelation eller ej.
2. Kan ni ge en processbeskrivning av hur ni bygger upp en ny kundrelation?
3. Till vilka företag fungerar ni som leverantörer?
4. Hur stor är er kundstock?
5. Vilken avdelning inom företaget sköter kundbedömningar?
6. Hur skulle ni beskriva era kundrelationer?
7. Har ni långsiktiga relationer till era kunder eller mest engångstransaktioner?
8. Vilka kriterier använder ni vid bedömning av era kundföretag?
9. Vilka informationskällor använder ni er av vid kundbedömningarna?
10. I vilken utsträckning hämtar ni information om kunderna från externa bedömare och i så fall från vilka?
11. Anser ni att företaget alltid bör tacka nej till en kund som har låg kreditvärdighet?
12. Har det vid något tillfälle uppstått oenighet med kreditavdelningen angående om en kredit skall beviljas eller ej?
13. Övriga synpunkter?

Abstract

- Title:** Supplier analysis - the battle between the finance perspective and the marketing perspective
- Date:** May 30th 2002
- Course:** Graduate essay in financial accounting, FEK 591, 10 p
- Authors:** Louise Engmarker
Maria Hansson
- Tutor:** Jan E Persson
- Keywords:** Supplier analysis, credit rating, customer evaluation, network- and relationship theory
- Companies:** Heléns Rör AB, Sandvik Rock Processing and Lindahl & Rothoff
- Objective:** The objective of this essay is to investigate and analyze the battle between the finance perspective and the marketing perspective in supplier analysis. We will also account for possible similarities and differences between the three case companies that we have studied.
- Method:** In this essay a qualitative study with case studies is used.
- Conclusions:** We have discovered a battle between the finance perspective and the marketing perspective. The reason for the battle concerning the weak customers is that representatives from the finance perspective normally have risk aversion, while the marketing perspective are more risk taking and wants to create relationships to most potential customers. The credit analyses are similar in the case companies, while the customer evaluations differ depending on activities and geographical location.