



Företagsekonomiska institutionen
EKONOMIHÖGSKOLAN VID
LUNDS UNIVERSITET

Kandidatuppsats
HT 2004

Inköpsstrategier i stora svenska byggföretag

FÖRFATTARE

Karin Gunnerbeck 810223-0342
Cecilia Hassel 810808-4081

HANDLEDARE

Per-Magnus Andersson
Carl Hellberg

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Inköpsstrategier i stora svenska byggföretag.
Seminariedatum:	12 januari 2005
Ämne/kurs:	FEK 582 Kandidatuppsats, 10 poäng
Författare:	Karin Gunnerbeck och Cecilia Hassel
Handledare:	Per Magnus Andersson och Carl Hellberg
Fem nyckelord:	Inköpsstrategier, byggföretag, organisationsutformning, leverantörsrelationer, globalisering
Syfte:	Beskriva och analysera inköpsstrategier i stora svenska byggföretag.
Metod:	Ett övergripande induktivt tillvägagångssätt som kopplats samman med ett deskriptivt syfte. Valet av metod är en kvalitativ metod med fallstudier, vilka är baserade på intervjuer.
Teoretiska perspektiv:	Teorierna behandlar strategiska inköpsfrågor, leverantörsrelationer och den inköpsorganisatoriska problematiken.
Empiri:	Empirin utgörs av fyra fallföretag.
Slutsatser:	<p>Inköp tillmäts större betydelse i företagen och synen på byggandet börjar ändras. Byggföretagen vill alla sänka sina inköpskostnader, och ser stora möjligheter till kostnadssänkningar vid en minskning av antalet leverantörer. Som ett led i detta vill de genomföra vissa standardiseringsåtgärder, och har även börjat undersöka möjligheten att utveckla ett mer industrialiserat byggande.</p> <p>För tio år sedan var alla våra fallföretags Inköp decentraliserade. Vi har i vår studie kunnat konstatera att företagets synsätt har ändrats, och att företagen nu i högre eller lägre grad strävar efter en mer centraliserad inköpsorganisation. Vi har även kunnat fastslå att företagen tillmäter Inköp en viktig roll, vilket bland annat visat sig i det att Inköp numera representeras i ledningen hos majoriteten av företagen.</p> <p>Studien har också visat att företagen använder sig av liknande inköpsstrategier, och att de har kommit olika långt i implementeringen av dessa. Vi har inte kunnat påvisa något direkt samband mellan graden av centralisering och hur långt fram eller bak i implementeringsfasen företagen befinner sig inom respektive strategi.</p> <p>Vi har dock, genom intervjuerna, genom valda teorier och genom våra analyser, tyckt oss kunna fastlägga att avgörande för respektive strategis långsiktiga framgång, är i vilken grad inköpen samordnas.</p>

Abstract

Title:	Purchasing Strategies of Large Swedish Construction Companies
Seminar date:	January 12, 2005
Course:	Bachelor thesis in business administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS)
Authors:	Karin Gunnerbeck and Cecilia Hassel
Advisors:	Per Magnus Andersson and Carl Hellberg
Key words:	Purchasing Strategies, Construction Company, Organizational Strategies, Supplier Relations, Globalization
Purpose:	Describing and analyzing purchasing strategies of large Swedish firms
Methodology:	A comprehensive, inductive procedure related to a descriptive purpose . The method used is qualitative, with case studies based on interviews.
Theoretical perspectives:	The theories illustrate strategic purchasing issues, supplier relations and organizational purchasing problems.
Empirical foundation:	The empirical foundation comprises four case study companies.
Conclusions:	<p>Purchasing strategies are attached with increasing importance within the companies and construction policies tend to be reviewed. The building companies are eager to lower their purchasing costs and see great possibilities for cost reductions by decreasing the number of suppliers. As a part of this they aim to take certain standardization measures and have also begun to look into the possibility of developing a more industrialized building procedure.</p> <p>Ten years ago, our four case study companies were all decentralized. Today, as our study shows, the companies, to varying degrees, tend to move towards more centralized purchasing organizations. We have also concluded that the companies attach great importance to Purchase, seen, among other things, by the fact that Purchase is now represented at executive level in three of the four companies. Vi har inte kunnat påvisa något direkt samband mellan graden av centralisering och hur långt fram eller bak i implementeringsfasen företagen befinner sig inom respektive strategi.</p> <p>The study also shows that the companies use similar purchasing strategies and have implemented them to various degrees. It has not been possible for us to find any specific connection between the extent of centralization and the position , at the front or further back, of the companies in the implementation process of respective strategy.</p> <p>We think, however, that through our interviews, the theories chosen and our analyses, we have been able to establish the fact that when judging the long-term success of each respective strategy, the decisive factor is the degree to which purchasing is co-ordinated.</p>

Innehållsförteckning

1	Inledning	4
1.1	Bakgrund	4
1.2	Positionering.....	5
1.3	Problemformulering	5
1.4	Syfte	5
1.5	Avgränsningar	6
1.6	Disposition	7
2	Metod	8
2.1	Uppsatsprocessen	8
2.2	Fallstudie	8
2.2.1	Urval – företag	9
2.2.2	Urval – intervjupersoner.....	10
2.3	Kvalitativ metod.....	10
2.4	Teoretisk referensram.....	11
2.5	Validitet.....	11
2.6	Reliabilitet.....	12
3	Teoretiska referensramar	13
3.1	Organisatorisk utformning av Inköp	13
3.1.1	Centraliserad inköpsverksamhet	14
3.1.2	Decentraliserad inköpsverksamhet.....	14
3.2	Inköps roller	14
3.2.1	Utvecklingsrollen	15
3.2.2	Rationaliseringsrollen.....	15
3.2.3	Strukturrollen	16
3.3	Inköps arbets sätt	17
3.3.1	Den klassiska modellen	18
3.3.1.1	Effekter av det klassiska synsättet.....	18
3.3.2	Den nya modellen.....	19
3.3.3	Den gamla inköpsfilosofin kontra Den nya inköpsfilosofin	19
3.4	Inköpsstrategier	20
3.4.1	Synsätt	20
3.4.1.1	Köpa-tillverka.....	20
3.4.1.2	Företagets leverantörsförbindelser	21
3.4.2	Modell för utformning av strategier	21
3.4.3	Melins strategier	23
3.4.3.1	Marknadsorientering och miljöförankring	23
3.4.3.2	Alternativa leverantörer.....	23
3.4.3.3	Långtidskontrakt.....	24
3.4.3.4	Samarbetsavtal	24
4	Fallstudier.....	25
4.1	Skanska.....	26
4.1.1	Bakgrundsfakta.....	26
4.1.2	Inköpsorganisationens utformning	26
4.1.3	Inköpsstrategier	26
4.1.3.1	Värdekedja	26
4.1.3.2	Leverantörsavtal	27
4.1.3.3	Elektroniskt inköp	27

4.1.3.4	Globalisering	27
4.1.3.5	Industrialiserat byggande	28
4.2	NCC.....	28
4.2.1	Bakgrundsfakta.....	28
4.2.2	Inköpsorganisationens utformning.....	28
4.2.3	Inköpsstrategier	29
4.2.3.1	Värdekedja	29
4.2.3.2	Leverantörsavtal	29
4.2.3.3	Elektroniskt inköp	30
4.2.3.4	Globalisering	30
4.2.3.5	Industrialiserat byggande	31
4.3	Peab	31
4.3.1	Bakgrundsfakta.....	31
4.3.2	Inköpsorganisationens utformning.....	31
4.3.3	Inköpsstrategier	31
4.3.3.1	Värdekedja	31
4.3.3.2	Leverantörsavtal	32
4.3.3.3	Elektroniskt inköp	32
4.3.3.4	Globalisering	32
4.3.3.5	Industrialiserat byggande	33
4.4	JM.....	33
4.4.1	Bakgrundsfakta.....	33
4.4.2	Inköpsorganisationens utformning.....	34
4.4.3	Inköpsstrategier	34
4.4.3.1	Värdekedja	34
4.4.3.2	Leverantörsavtal	35
4.4.3.3	Elektroniskt inköp	36
4.4.3.4	Globalisering	36
4.4.3.5	Industrialiserat byggande	36
5	Analys	38
5.1	Matris	38
5.2	Analys matris.....	39
5.2.1	Bakgrund	39
5.2.2	Inköpsorganisationens utformning.....	39
5.2.2.1	Centralisering/decentralisering.....	39
5.2.2.2	Linjeorganisation/Matrisorganisation	40
5.2.2.3	Inköps representation i ledningen	40
5.2.3	Inköpsstrategier	40
5.2.3.1	Värdekedja	40
5.2.3.2	Leverantörsavtal	41
5.2.3.3	Elektroniskt inköp	42
5.2.3.4	Globalisering	42
5.2.3.5	Faktorer som kan påverka framtida inköp.....	43
5.3	Analys teori	44
5.3.1	Centralisering/Decentralisering.....	44
5.3.2	Inköps roller	45
5.3.2.1	Utvecklingsrollen	45
5.3.2.2	Rationaliseringsrollen.....	46
5.3.2.3	Strukturrollen	48
5.3.3	Inköps arbetssätt	49

5.3.3.1 Den klassiska inköpsmodellen	49
5.3.3.2 Den nya inköpsmodellen	50
5.3.4 Inköpsstrategier	50
5.3.4.1 Synsätt	50
5.3.4.2 Modell för utformning av strategier	51
5.3.4.3 Strategier	51
6 Resultat.....	53
Källförteckning	56
Bilaga	59

1 Inledning

1.1 Bakgrund

En ökad globalisering till följd av avregleringar, förbättrade transportmöjligheter och interkulturell homogenisering är något som medfört en rad strategi- och strukturförändringar hos svenska företag. Det rapporteras ständigt i media om svenska företag som flyttar sin produktion till lågkostnadsländer eller som importerar billig arbetskraft från de nya EU-medlemsländerna. Det intensiva informationssamhället vi lever i samt en allt högre förändringstakt leder till ändrade konsumentbeteende, vilket påverkar och tvingar företagen att förändra sig. Intresset för kostnadsbesparingar är alltid mer eller mindre i fokus, men aktualiseras när det ekonomiska konkurrensklimatet hårdnar.

I en slutrapport om alternativa inköpsvägar i Europa visar resultatet att det går att spara miljarder kronor genom att importera byggmaterial från Europa. Undersökningen omfattar omkring 40 produkttyper inom byggbranschen och visar att det i flera fall är fullt möjligt att köpa in kvalitets- och funktionsmässigt likvärdiga eller bättre produkter från andra länder i Europa till betydligt lägre priser än på den svenska marknaden. Inom vissa produktgrupper låg svenska priser väl så bra till, medan medelpriserna i andra produktgrupper utomlands låg på 20-70 procent under de svenska medelpriserna.¹

Då allt fler företag väljer att specialisera sig och istället köpa in det som inte tillhör kärnverksamheten, baseras slutprodukterna allt mer på inköpta varor och tjänster. Mest påtagligt är detta förhållande hos de stora aktörerna i byggbranschen, där inköpta varor och underentreprenader utgör upp till 80 procent av kostnaderna för ett färdigt bygge.²

Inköp har tidigare varit en "glömd" funktion i många företag. För ungefär 10 år sedan började dock synen på Inköp förändras, och ställdes inför tre revolutioner: globalisering, IT-utveckling och de skärpta kraven på kundorientering.³ Inköpsrollen är strategiskt viktig för företagets fortsatta konkurrenskraft och lönsamhet och de söker ständigt nya modeller och verktyg för att kunna anpassa sig.

Byggbranschen har ofta kritiserats för sin bristande konkurrens och har härigenom inte behövt utarbeta strategier för att effektiviseras på samma sätt som många andra branscher. Fordonsindustrin har länge varit tongivande och långt framme när det gäller Inköp eftersom den tidigt lärt sig att agera kostnadsmedvetet för att kunna hävda sig i den hårda konkurrensen. Det är först på senare år som byggföretagen uppmärksammat möjligheterna till kostnadsänknings genom ett effektivare Inköp, och denna funktion är därför under stor förändring.⁴

Marknadsstrukturen inom byggbranschen har förändrats betydligt. Idag finns inte längre de halvstora byggföretagen kvar, utan marknaden domineras av ett par stora aktörer och sedan

¹ Boverkets byggkostnadsforum, *Nya inköpsvägar för byggmaterial kan spara miljarder- En rapport från Botrygg Bygg AB om alternativa inköpsvägar för byggprodukter* (Oktober 2004).

² Gadde, Lars-Erik & Håkansson, Håkan, *Professionellt inköp* (1998), s. 40.

³ Bryntse, Karin & Kedström, Christer, "Tre revolutioner på gång inom inköp" *Inköp & Logistik*, (4/96), s. 55.

⁴ Waernborg, Jonas, Personlig intervju (30 November 2004).

finns det ett glapp till de omkring 100 mindre byggföretag som finns på marknaden. Under 90-talet köpte många av de stora byggföretagen upp andra, mindre underentreprenörer för att bredda sin verksamhet. De senaste 2-3 åren har dock trenden vänt, och dessa företag har sålts av igen för att en renodling kring kärnverksamheten ska kunna genomföras.⁵

Konjunkturväxlingar och omvärldsförändringar tvingar företagen att göra omfattande struktur- och strategiförändringar som i sin tur påverkar leverantörsrelationerna. Inköpsfunktionen blir allt viktigare och börjar ses mer som en strategisk funktion istället för en administrativ funktion. Detta medför att utvecklandet och implementeringen av inköpsstrategier ökar.

1.2 Positionering

Inköp är ett högaktuellt ämne som ofta omskrivs i artiklar av olika slag. Det finns relativt mycket litteratur som behandlar området Inköp, och i samband med teorierna presenteras också ofta studier på olika fallföretag. Intressant att påpeka är att fallföretagen i litteraturen näst intill alltid är industriföretag. Det finns mycket få, eller inga alls, som behandlar Inköp i byggbranschen. Eftersom Inköp har en sådan stor betydelse för byggföretagen ur ett kostnadsperspektiv, ökar incitamenten för att studera hur byggföretagens inköpsstrategier är utformade. Denna bransch är, som ovan nämnts, en bransch som just nu präglas av djupgående förändringar. Byggföretagen har tidigare inte insett vikten av ett väl utarbetat inköpssystem, utan det är först nu som byggföretagen inser vilken potential Inköp har. Då problematiken kring Inköp inom byggföretag inte har belysts i litteraturen, ser vi här ett behov av en studie som behandlar detta fenomen.

1.3 Problemformulering

För den studie kring byggföretagens inköpsstrategier som vi genomfört har följande frågeställningar varit av intresse:

- Vilka inköpsstrategier kan urskiljas hos byggföretagen?
- Skiljer sig inköpsstrategierna mellan företagen?
- Är inköpsarbetet centraliserat eller decentraliserat?
- Hur påverkas Inköp av det faktum att byggföretag är projektorienterade?
- Vilken relation har byggföretagen till sina leverantörer och hur påverkar denna inköpsstrategierna?

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att beskriva och analysera inköpsstrategier hos stora svenska byggföretag.

⁵ Ingman, Olle, Telefonintervju (21 december 2004).

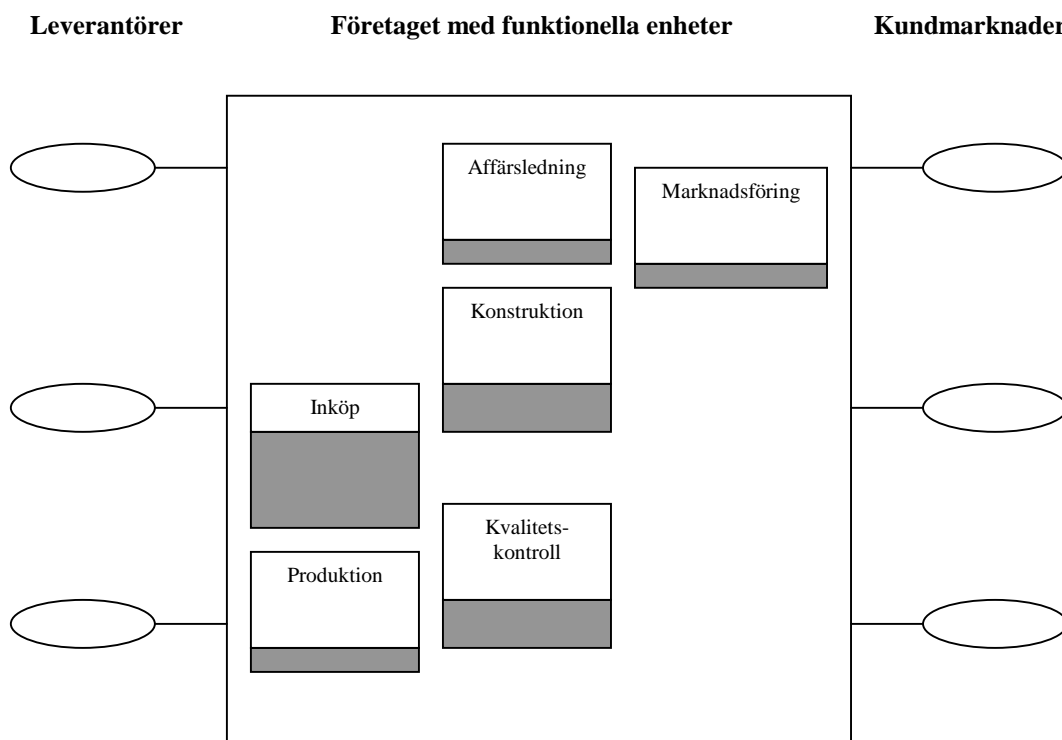
1.5 Avgränsningar

Det finns ett stort behov av att forska mer kring Inköps förändring i byggföretagen och de pågående struktur- och strategiförändringarna. Tiden är för knapp för oss för att kunna göra en grundlig och heltäckande utredning av ämnet, och vi har därför tvingats begränsa vår studie.

I enlighet med uppsatsens titel och syfte ska vi undersöka stora svenska byggföretag och har valt att studera de inköpsstrategier som gäller för hus- och bostadsbyggande.

Inköp är en komplex funktion, och därför har vi i denna uppsats valt att betrakta den som ett strategiskt fenomen. Vi lägger inte fokus på det operativa inköpsarbetet eller materialflödet utan på det strategiska arbetet.

Termen Inköp används på olika sätt i litteraturen, där den ibland betecknar hela inköpsfunktionen, medan den ibland betecknar det konkreta inköpet som en handling. Inköpsfunktionen innefattar alla de enheter som medverkar i anskaffningsprocessen, och inköpsavdelningen med dess specialister är således bara en del av denna funktion.⁶ Inköpsfunktionen betecknas i vår uppsats som Inköp, medan inköp avser själva handlingen.



Figur 1.1 Inköpsfunktionen

(Källa: Egen bearbetning av Axelsson, Björn & Laage-Hellman, Jens, *Inköp - en ledningsfråga* (1991), s. 10.)

⁶ Axelsson, Björn & Laage-Hellman, Jens, *Inköp - en ledningsfråga* (1991), s. 10.

1.6 Disposition

Kapitel 2 innehåller de viktiga metodval som gjorts i uppsatsen för att kunna nå det uppställda syftet. Först beskrivs uppsatsprocessen och därefter kommer en beskrivning av fallstudier som är ett centralt begrepp i detta kapitel. Vidare diskuteras även kvalitativ metod, hur och varför den teoretiska referensramen till kapitel tre har valts samt en avslutande diskussion kring validitet och reliabilitet.

Kapitel 3 består av en presentation av den teoretiska referensramen, där för vårt syfte, relevanta teorier, modeller och begrepp beskrivs och förklaras. Inledningsvis behandlas organisatoriskt inköpsbeteende där centralisering och decentralisering är huvudbegreppen. Vidare diskuteras inköpsavdelningens olika roller och arbets sätt. Slutligen kommer ett avsnitt om olika synsätt på strategivalet, en modell för utformning av olika strategier samt exempel på några olika leverantörsstrategier.

Kapitel 4 presenterar de fallstudier som gjorts och de följer alla samma struktur. Här beskrivs respektive företag med följande huvudrubriker: bakgrundsfakta, inköpsorganisationens utformning samt inköpsstrategier.

Kapitel 5 innehåller en analys där empirin från fallstudierna kopplats samman med de teorier, modeller och begrepp som nämnts i den teoretiska referensramen. Först presenteras en matris som ger en övergripande bild av fallstudierna och därefter kommer en analys av matrisen där en jämförelse görs mellan företagen. Efter detta avsnitt kommer en analys utifrån de teorier vi använt oss av. Detta avsnitt följer samma rubrikstruktur som i kapitel 3.

Kapitel 6 presenterar de slutsatser vi kommit fram till i denna uppsats.

2 Metod

Att beskriva och planera den vetenskapliga delen av studien är en viktig del av uppsatsen. I detta kapitel kommer vi att beskriva de metoder vi använt för att kunna svara på vårt syfte. Valet av metod bygger på flera olika faktorer och är av väsentlig betydelse för vilket resultat man får. Metoden ska hjälpa till att på ett systematiskt sätt ställa kritiska frågor om de val som görs och följderna av dessa val.⁷

2.1 Uppsatsprocessen

Processen att utforma en intressant och relevant problemformulering och ett lämpligt syfte visade sig vara tidskrävande. Uppsatsämnet var för vår del inte givet vid uppsatsens början, utan har växt fram under tiden. Eftersom vi studerar internationell ekonomi hade vi från början tänkt att skriva om internationella inköp med avseende på Tyskland. Vi fick tips av en medarbetare på Tyska Handelskammaren i Berlin att kontakta NCC som är väl etablerade i Tyskland. Efter samtal med NCC bestämdes det att vi skulle skriva om hinder vid inköp av material och tjänster från Tyskland, med en avgränsning till elsidan. För att vara insatta i ämnet före den första intervjun sökte och läste vi litteratur och artiklar om Inköp, byggföretag och internationell handel. Efter ett par intervjuer med medarbetare på NCC visade det sig att detta ämne innehöll allt för många tekniska och juridiska inslag för att lämpa sig för vår studieinriktning. Vi bestämde oss därför för att ändra uppsatsens tema till en mer branschövergripande studie av byggföretag, deras organisation och inköpsstrategier. Det visade sig dock snart att detta ämne var för stort och komplext för att kunna utreda på tio veckor, varför vi valde att avgränsa vårt syfte till att endast innefatta området inköpsstrategier i byggbranschen.

Vi har arbetat med ett induktivt förhållningssätt, det vill säga vi har utgått från empirin och undersökt hur den verklighet vi studerat överensstämmer med i källmaterialet beskrivna teorier och begrepp som kan kopplas till området inköpsstrategier. Förhållningssättet kan beskrivas som en upprepad interaktion mellan samlandet och analysen av empirin, vilket betyder att vi kryssat fram och tillbaka mellan data och teori. Efter en teoretisk reflektion på insamlad data, har vi i vissa fall samlat in ytterliggare data för att kunna avgöra om teorierna överensstämmer eller skiljer sig från den empiri vi samlat in, så kallad iterativ strategi.⁸

2.2 Fallstudie

Begreppet fallstudie är ett brett begrepp, som kan sägas innefatta allt från personer och organisationer till processer och händelser. Det är en intensivstudie som sträcker sig över en kortare eller en längre period, och som innefattar olika typer av data.⁹ ”Eftersom allt material organiseras kring ett eller ett fåtal specifika fall, ger metoden en utmärkt tydlig bild av förlopp och de mer subtila detaljernas betydelse för förändring”.¹⁰ Vårt val att använda oss av fallstudier som metod för att samla in empirisk data föll sig ganska naturligt, eftersom vi därigenom kunde förmedla relativt ingående beskrivningar av hur Inköp fungerade i de utvalda företagen. Vi kunde med denna metod lättare förmedla våra egna erfarenheter och

⁷ Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför- Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen* (2002), s. 21.

⁸ Bryman, Alan & Bell, Emma, *Business research methods* (2003), s. 12.

⁹ Svenning, Conny *Metodboken* (1999), s.130.

¹⁰ Svenning, Conny, *a.a.*, s.130.

insikter, och vi använde även metoden för att kunna generera ny kunskap och identifiera viktiga problem som hänger ihop med det strategiska inköpsarbetet.

Studien baserar sig på en rad intervjuer med företrädare från fallföretagen. Vi valde, i den mån det gick, att ha personliga intervjuer. Vid den personliga kontakten blir samtalet vanligtvis mindre formellt, såväl intervjuare som respondent blir mer avslappade och samtalet löper friare, vilket kan ge mer värdefull information och minska risken för feltolkningar. I de fall där det av olika skäl inte gick att ha en personlig intervju har vi haft telefonintervjuer via en högtalartelefon, så att vi båda kunde göra anteckningar under samtalets gång. I alla fyra fallen använde vi oss av öppna intervjuer, där vi hade förberett ett antal ämnen att diskutera, för att sedan låta respondentens svar i viss mån styra intervjuens utveckling. En anledning till denna strukturering var att respondenterna därigenom fick chans att berätta det som de ansåg viktigt, och vi fick möjlighet att vid behov fråga efter ytterligare information, utan att vara låsta vid någon förtryckt mall. Vi försökte dock se till att vi ställde ungefär samma frågor till alla företagen (se Bilaga 1). Vi har genomfört kompletterande telefonintervjuer med företagen för att säkerställa att inga missförstånd har uppstått

Metoden har möjliggjort en närmare kontakt med intervjupersonerna, här omväxlande kallade respondenterna, vilket har underlättat förståelsen av mer komplexa problem.

Datainsamlingen i fallstudierna har huvudsakligen gjorts med hjälp av primärdata i form av intervjuer. Sekundärdata som exempelvis årsredovisningar och företagsinternt material har också använts vid undersökningen.

2.2.1 Urval – företag

Urvalet av fallföretagen gjordes genom att välja ut de fyra största byggföretagen som är noterade på börsen, Skanska, NCC, Peab och JM. Då syftet är att undersöka inköpsstrategier, inte en specifik inköpsstrategi, i svenska byggföretag, är det bredd och översikt vi söker i fallstudierna. Genom att studera fyra olika fall har vi uppnått balans mellan bredd och djup med goda möjligheter att se mönster och variation. Att undersöka endast ett eller två fall, skulle leda till att undersökningen blev mer detaljerad, vilket skulle kräva ett annat syfte. Fler fall skulle innebära att vi endast skulle hinna med att snabbt röra vid ytan av problemen, men inte ha tid att skapa en riktig förståelse. Anledningen till att vi valde de fyra största byggföretagen är att de tillsammans står för över 60 procent av byggnationen i Sverige¹¹ och att vi därmed faktiskt kan dra slutsatser som rör majoriteten av branschen. En annan anledning till att välja de största företagen i branschen är att sannolikheten att de har utarbetade strategier för sitt inköpsarbete är större än hos mindre företag. De utvalda företagen är dominerande på marknaden, och genom att beskriva och analysera deras inköpsstrategier hoppas vi kunna ge en rättvisande bild av respektive byggföretags inköpsstrategier, och i viss mån kunna dra generella slutsatser. Det är av intresse att jämföra företag med liknande struktur. Gemensamt för de fyra företagen vi valt att analysera är att deras inköpskostnaderna motsvarar ungefär 50-80 procent av de totala kostnaderna. Vi hade även kunnat välja att studera två stora och två små byggföretag för att jämföra hur deras inköpsstrategier skiljer sig åt och hur utvecklingen ser ut, men detta skulle kräva andra frågeställningar.

¹¹ Samuelson, Lars A, *Controllerhandboken* (2001), s.675.

2.2.2 Urval – intervjupersoner

Vi har i huvudsak valt att inrikta oss på att intervjua inköpscheferna inom fallföretagen, eftersom de har stor erfarenhet och övergripande kännedom om företagets organisationsutformning och inköpsstrategier, och därför kan ge en tydligare bild av helheten än om vi valt intervjupersoner längre ner i organisationen. Vi har även i de flesta fallen genomfört intervjuer med dem som arbetar aktivt med inköp på den globala marknaden, då globalisering är en stor satsning inom Inköp hos fallföretagen. Med detta urval hoppas vi ha kunnat inhämta den slags information som är relevant för vårt syfte.

2.3 Kvalitativ metod

Två huvudtyper i metodvalet kan särskiljas, kvantitativ metod och kvalitativ metod. En kvalitativ metod grundar sig på en analys byggd på förståelse av sambandet orsak - verkan. Den kvantitativa metoden förklarar ett fenomen utifrån empiriska data, men ger sällan en förklaring eller syftar till en djupare förståelse.¹² Med hjälp av de kunskaper man har om de båda metoderna och deras för- och nackdelar, kan man avgöra vilken metod, eller kombination av metoder, som är lämplig för en viss studie. Relevant för valet är även vilket syfte undersökningen har, samt vilka resultat man förväntar sig uppnå.¹³ I vår studie har vi valt att använda oss av en kvalitativ metod med fyra fallföretag som huvudsakligen bygger på personliga intervjuer. Anledningen till denna struktur är att vi vill se hur ett byggföretag fungerar på ett djupare plan, men samtidigt få en uppfattning om byggföretagens inköpsstrategier i ett större perspektiv och därmed möjliggöra en viss generalisering.

Kvalitativ data är tids- och kostnadskrävande att samla in, men i gengäld är metoden flexibel och möjliggjorde att vi kunde anpassa syftet under studiens gång.¹⁴ Detta hade stor betydelse för oss, eftersom vi innan studien påbörjades hade ringa erfarenhet av byggbranschen och inte tidigare har studerat Inköp. Att utnyttja en kvalitativ metod gjorde att vi fick en nyanserad bild av företagen. Detta tjänade syftet i sig, men vi är medvetna om att det utifrån detta eventuellt kan vara svårt att göra generaliseringar om byggbranschen som helhet. Vi anser dock att vi genom att jämföra de fyra största företagen, har fått ett relativt representativt urval. En nackdel med den kvalitativa metoden kan vara att informationen blir alltför detaljerad och oöverskådlig, vilket direkt motverkar vår önskan om att kunna göra vissa generaliseringar. På grund av vår, från början, ringa erfarenhet av ämnesområdet var det mindre lämpligt att använda kvantitativ metod, då denna metod kräver att problemställningen är klart utformad redan vid studiens början. Att använda exempelvis en enkätundersökning för att ta reda på byggföretagens inköpsstrategier skulle kräva att problemavgränsningarna och de möjliga utfallen skulle vara givna för att insamlingen och bearbetningen av informationen skulle förlöpa på ett rationellt och effektivt sätt.¹⁵ En annan anledning till att vi inte använde oss av kvantitativ metod är att vi inte var intresserade av hur många företag som använder sig av en viss strategi utan hur och varför de använder sig av en viss strategi.

¹² Svenning, Conny, *a.a.*, s. 67 f.

¹³ Holme, Idar Mange & Solvang, Bernt Krohn, *Forskningsmetodik - Om kvalitativa och kvantitativa metoder* (1997), s. 13 f.

¹⁴ Holme, Idar Mange & Solvang, Bernt Krohn, *a.a.*, s.80.

¹⁵ Holme, Idar Mange & Solvang, Bernt Krohn, *a.a.*, s. 172.

2.4 Teoretisk referensram

I vår uppsats behandlar vi Inköp ur ett strategiskt förändringsperspektiv och vi har i vår referensram valt att inrikta oss på teorier eller delar av teorier som behandlar strategiska inköpsfrågor, leverantörsstrategier och den inköpsorganisatoriska problematiken. För att hitta lämpliga teorier har vi tittat på vad betydelsefulla forskare har skrivit inom området Inköp. Därefter har vi valt ut de teorier som är viktiga för vårt syfte, nämligen att beskriva och analysera inköpsstrategier i stora svenska byggföretag. Teorierna behandlar ibland till viss del samma områden, men vi har valt att ändå ta med dessa delar, då teorierna har olika utgångspunkt och belyser olika synvinklar. Vi anser att vi härmed får en mer nyanserad bild och att vi därför kan gå något djupare med analysen.

Uppsatsen är uppbyggd på en induktiv metod, vilket innebär att vi har sökt teori som är lämplig att använda med utgångspunkt i vår empiri, och som har bidragit till att skapa förståelse och ge en grund för nya synsätt.¹⁶ Vid insamlandet av data till vår teoristudie har vi använt sekundärdata i form av facklitteratur, tidskrifter och internet. Vi har även tagit del av avhandlingar och C- och D uppsatser för att få uppslag till litteratur och för att se andra uppsatsers upplägg. Vi har letat information i databaser som LOVISA, ELIN, LIBRIS och Företagsekonomiska Institutionens uppsatsdatabas. De sökord som vi använde vid sökning i databaserna var bland andra: *byggföretag*, *inköp* och *strategi* i olika sammansättningar. Vi har försökt vara kritiska till det vi har läst och väga olika fakta emot varandra.

2.5 Validitet

För att studien skall vara trovärdig är det viktigt att uppnå hög validitet. Validiteten kan uttryckas i termer av giltighet och relevans. Giltighet handlar om den generella överensstämmelsen mellan de empiriska variablerna och de teoretiska begreppen, och relevans handlar om hur relevant empirin och teorin är för studiens problemformulering och syfte.¹⁷

Vi har valt att genomföra intervjuer i ett försök att stärka studiens giltighet. Vid intervjuer har både respondenten och vi möjlighet att motivera våra frågor och svar. Detta leder till en rakare kommunikation och minskar risken för feltolkningar, vilket är grunden för att kunna binda samman teori och empiri.

Ett led i att försöka säkra studiens relevans är utformningen av de frågor vi har ställt till respondenterna. Genom våra öppna frågor har respondenterna fått chansen att själva berätta om företagets strategier, utan att styras och ledas in på ett visst spår av oss. Vidare anser vi att vi genom vårt val av fallstudier har kunnat stärka studiens relevans, då informationen har varit av en mycket ingående karaktär och har gett oss en djupare insikt i de studerade företagen. Därmed har vi tyckt oss se ett klart samband mellan empirin, vald teori och problemställningen

Avgörande för uppsatsens validitet är även att ställa rätt frågor till rätt personer.¹⁸ Vi anser att vi genom ovanstående nämnda urval av intervjupersoner och företag fått en bra utgångspunkt för att få den information vi har sökt, och för att se sambanden med lämpliga teorier. Många

¹⁶ Andersen, Ib, *a.a.*, s.30.

¹⁷ Andersen, Ib, *a.a.*, s. 85

¹⁸ Svenning, Conny, *a.a.*, s. 60-63.

faktorer kan dock inverka på intervjuens resultat. De utvalda intervjupersonerna kan i viss mån styra intervjuens utfall. Det måste till exempel finnas ett påtagligt intresse hos respondenten att medverka i undersökningen, för att denne skall ge tillräcklig och relevant fakta. Detta har haft som följd till att vi i våra fallstudier inte alltid kunnat intervjua personer i samma position inom respektive företag.

Vid utskick av frågor som underlag till intervjun finns det en risk att respondenten blir angelägen att visa sig duktig och svara ”rätt” på frågorna, vilket leder till missvisande svar. Vi har därför valt att i förväg endast informera respondenten om vilka områden intervjun skulle behandla. Resultatet beror dock i hög grad även på personliga faktorer hos intervjuaren och respondenten, såsom kön, ålder, utbildning och klädsel. Vid några av våra intervjutillfällen har vi tyckt oss märka att dessa faktorer spelat en viss roll, då byggbranschen huvudsakligen domineras av män och ingenjörer, vilket, möjligen, kan ha påverkat synen på oss som varande kvinnor och ekonomer.

2.6 Reliabilitet

Med reliabilitet menas hur pass tillförlitlig informationen som inhämtats är. Tillförlitligheten hänger samman med hur mätningarna har utförts och hur noggrann bearbetningen av informationen har varit.¹⁹

Vi har genomfört de åtgärder vi kunnat, för att få en studie med så hög reliabilitet som möjligt. Vi har till exempel vid intervjuerna försökt använda oss av så klara definitioner som möjligt på de begrepp vi utnyttjat. Vi har även försökt att undvika feltolkningar genom att ställa respondenten samma fråga på olika sätt, genom att vi gjort kompletterande telefonintervjuer för att reda ut oklarheter, och genom att vi låtit företagen läsa den del i empiridelen som handlar om deras företag. De fick möjlighet korrigera felaktiga uppgifter och ha synpunkter på informationen som helhet.

För att komplettera informationen från fallföretagen och för att få en mer objektiv bild av dels Inköp och dess strategier och dels hur byggbranschen ser ut och hur den arbetar, genomförde vi även en intervju med en medarbetare på en konsultfirma inom bygglogistik, samt en intervju med en medarbetare på en organisation som arbetar med utbildning inom Inköp. Intervjuerna bestod av öppna frågor och berörde samma områden som de frågor som ställdes till fallföretagen (se Bilaga 1).

Primärdatan i vår studie utgörs av intervjumaterial. Informationen som vi har fått från respektive företag kan av förståeliga skäl vara vinklad och delvis tillrättalagd, då alla företag givetvis är rädda för att avslöja sådant som skulle kunna vara av värde för konkurrenterna. För att i så hög grad som möjligt försöka få en objektiv bild, har vi, förutom att göra fallstudierna, talat med personer som kunde ge oss en mer överskådlig bild, dels av byggbranschen och dels av Inköp. Dessa hade inte några personliga band till något av företagen och informationen var mer av generell karaktär.

¹⁹ Holme, Idar Mange & Solvang, Bernt Krohn, *a.a.*, s. 163.

3 Teoretiska referensramar

Som nämndes i inledningen pågår det ett ständigt sökande efter sätt att reducera kostnaderna och öka effektiviteten inom företag och organisationer. Det har bidragit till att inköpsverksamheten nu tillmäts en ökad betydelse, framförallt i byggbranschen som inte tidigare har insett vikten av en effektiv och väl utbyggd inköpsfunktion. I samband med detta nya tankesätt uppstår nya förutsättningar för företagen och nya behov av information. I ett försök att möta detta behov beskriver och analyserar vi i det här arbetet en utvald del av inköpsfunktionen hos byggföretag - inköpsstrategierna - och försöker att dra slutsatser därav. För att lättare förstå och skapa struktur i detta mycket komplexa ämnesområde, har vi valt ut vissa teorier att beskriva närmare i detta kapitel. Valet av teorier grundar sig på en önskan att beskriva byggföretagens arbetssätt och grundtankar.

Först i kapitlet diskuteras organisationsutformningen av Inköp. Teorin behandlar frågan om centralisering och decentralisering. Denna fråga är också grundläggande i kapitlets nästa avsnitt som behandlar inköps roller. Dessa handlar till stor del om leverantörsrelationer, vilket även det därpå följande avsnittet om inköps arbetssätt gör. I det sista teoriavsnittet om inköpsstrategier diskuteras inköpsstrategier med avseende på leverantörer vidare samt presenteras olika synsätt på, och modeller för, utarbetning av inköpsstrategier.

Som tidigare nämnts, överlappar en del teorier varandra. Detta är dock ett medvetet val från vår sida, då vi anser att vi härmed får en mer nyanserad bild och att vi därför kan göra en något djupare analys.

3.1 Organisatorisk utformning av Inköp

En effektiv inköpsorganisation är inte längre endast en tillgång för företaget, utan en nödvändighet för företagets överlevnad.²⁰ Inköpsorganisationen kan vara uppbyggd på olika sätt. Det finns ingen enkel organisatorisk lösning som passar alla. Utformningen av inköpsverksamheten påverkas allmänt av många faktorer, så som företagets omvärld, dess stabilitet eller föränderlighet, strukturen i det nätverk där företaget är en av aktörerna, företagets teknologi, typ av varor som köps och av värderingar och ledande föreställningar om organisation inom företaget.²¹

Olika slag av inköpsituationer ställer krav på olika slags utformning. Företagsledningens värderingar blir betydande för hur organisationens utformning styrs, men även den roll Inköp har i organisationen, och vilken status Inköp tillmäts är väsentliga faktorer. Det finns två ytterligheter som innebär två helt olika inköpsorganisatoriska utformningar, nämligen en centraliserad och specialiserad inköpsavdelning respektive en decentraliserad och integrerad inköpsavdelning. En fråga som brukar anses kritisk, är graden av centralisering och decentralisering²². Valet däremellan kommer alltid att vara en kompromiss. För att kunna utnyttja den ena variantens fördelar måste man samtidigt ge upp en del den andra variantens fördelar. En viktig uppgift för Inköp blir att försöka finna den bästa mixen av de båda där respektive organisationsutformnings fördelar maximeras.²³

²⁰ Håkansson, Håkan & Melin, Lars, *Inköp*, (1978) s..95.

²¹ Håkansson, Håkan & Melin, Lars, *a.a.*, s.90.

²² Axelsson, Björn & Laage-Hellman, Jens, *a.a.*, s.29.

²³ Gadde, Lars-Erik & Håkansson, *a.a.*, s.184.

3.1.1 Centraliserad inköpsverksamhet

Genom en centraliserad inköpsverksamhet får företaget de resurser som ska användas samlade på ett ställe. Detta medför att samordningen mellan olika delar av företaget gentemot enskilda leverantörer underlättas.²⁴ Stordriftsfördelar kan nås i högre grad och förhandlingspositionen blir starkare genom att inköpsvolymen blir större än om varje enhet köper själv. Kostnaderna kan sänkas genom rabatter och rationella inköpsrutiner²⁵ och det blir lättare att få en överblick över respektive inköpsmarknad. Genom att inköpet centraliseras, är det möjligt att lägga upp arbetsfördelningen så att olika grupper av inköpare är ansvariga för olika produkter och leverantörer. På detta sätt blir Inköp en specialitet och inte bara en integrerad del av företagens verksamhet. En förutsättning, för inrättandet av en effektiv, centraliserad inköpsfunktion, är emellertid att den snabbt får en erkänd position inom företaget och införlivas i den interna kommunikationen. Risk finns annars för ett ”vi och dom” - tänkande, vilket kan motverka den uppnådda effektiviteten. Om den interna kommunikationen däremot fungerar bra, finns förutsättningar för ett verkningsfullt Inköp, vilket i sin tur kan leda till ökad status för Inköp som får en klar maktposition inom företaget.²⁶

3.1.2 Decentraliserad inköpsverksamhet

Den decentraliserade inköpsverksamheten innebär att Inköp inte är en specialistfunktion utan en integrerad del i en större kontext, som är svår att skilja ut och hantera för sig. Inköp är här direkt sammankopplat med företagsenhetens totala verksamhet och engagerar personal från många av verksamhetens områden. Inköparen kan ansvara för inköp över flera verksamhetsområden, men involverar, i exempelvis ett byggprojekt, även platsledningen i form av platschef, arbetsledare och arbetschef. Dessa har stort inflytande när det gäller val av underentreprenörer och materialleverantörer. På detta sätt sammanbinds den interna verksamheten naturligt, vilket underlättar samarbetet med lokala leverantörer. Decentraliseringen innebär dock att det blir svårare att samordna inköp med företagets andra enheter, något som innebär att skalfördelarna går förlorade. Kontakten med de rikstäckande leverantörerna försvåras och följderna kan bli att ett stort byggföretag börjar agera som ett antal små byggföretag som konkurrerar med varandra. Decentraliseringens största problem är emellertid, enligt Gadde & Håkansson²⁷, risken att inköparens professionalism undergrävs, då inköparen blir en form av generalist som skall ha kompetens att köpa in ett mycket brett sortiment.²⁸

3.2 Inköps roller

Den miljö som företagen verkar i präglas i hög grad av stora förändringar, snabb teknisk utveckling och en allt högre internationell konkurrens. Företagen måste därför aktivt bevaka och utnyttja sin inre och yttre omgivning, såväl i Sverige som internationellt. Successivt har företagen därmed blivit mer beroende av sin omgivning och mer integrerade i större nätverk. Inköpsfunktionen är i detta sammanhang en strategiskt viktig funktion, då den på flera sätt kan bidra till att öka företagets konkurrenskraft. Den kan öka företaget kunskapsmässigt genom att matcha företagets egna utveckling mot leverantörernas. Den kan bidra till att sänka de totala kostnaderna i produktionen, såsom lagerkostnader, priser på insatsvaror etc.

²⁴ Gadde, Lars-Erik & Håkansson, *a.a.*, s.31

²⁵ Håkansson, Håkan & Melin, Lars, *a.a.*, s.91.

²⁶ Gadde, Lars-Erik & Håkansson, *a.a.*, s. 30-32.

²⁷ Gadde, Lars-Erik & Håkansson, *a.a.*, s. 33.

²⁸ Gadde, Lars-Erik & Håkansson, *a.a.*, s. 33, 183 f.

Inköpsfunktionen kan även förbättra företagets konkurrenskraft genom att bevaka och verka så att företaget inte hamnar i beroendesituationer som bland annat kan påverka företagets lönsamhet.

Inköpsfunktionens betydelse och möjligheter att påverka ett företag kan delas in i tre roller: *utvecklingsrollen, rationaliseringsrollen och strukturrollen.*²⁹

3.2.1 Utvecklingsrollen

Generellt kan sägas att ett visst företags totala resurser är små i jämförelse med de resurser som kontrolleras av enheter i företagets omgivning.³⁰ Det finns därför ofta starka skäl för ett köpande företag att satsa på utvecklingsarbeten där det kan samarbeta med en leverantör. Företaget får genom interaktionen en möjlighet att styra och kontrollera utvecklingsprocessen hos leverantören, och får därmed även en möjlighet att utnyttja externa utvecklingsresurser. Den lämpliga graden av interaktion blir här en avvägning mellan företags resurser och styrmöjligheter, men beror även på en mängd faktorer, som exempelvis produktens egenskaper och komplexitet och egenskaper som personal och resursstyrka hos de nätverk som företaget verkar inom.

Ett annat, mer långsiktigt motiv för ett utvecklingssamarbete med en leverantör, är att leverantören kan ha en viktig kompetens som företaget vill bli delaktig i; både när det gäller att ta del av den utvecklade produkten, och när det handlar om att skapa en nära relation till leverantören och få ta del av tidig information om nyutvecklingar etc. Av samma skäl kan det också, ur ett långsiktigt perspektiv, vara betydelsefullt att utveckla leverantörens kompetens.

Ett samarbete med leverantörer i utvecklingsfrågor medför även att företagets utveckling koordineras med leverantörernas utveckling. Företaget kan då säkerställa att dess egen utveckling är i linje med leverantörsnätverkets, och kan utnyttja den utveckling som sker hos leverantörerna till fullo.³¹

Betydelsefullt i sammanhanget är vilken roll och plats Inköp skall ha i det interna nätverket. Det är en fråga om centraliserad eller decentraliserad inköpsorganisation, och även en fråga om inköps roll i företagets totala organisation och dess övergripande roll. Inköp kan och bör ha en viktig roll i dessa utvecklingssammanhang, bland annat för att bidra med marknadskunnande, driva utvecklingen i varje relation vidare, och se till att etablerade förbindelser också stämmer överens med företagets långsiktiga kommersiella strävanden.³²

3.2.2 Rationaliseringsrollen

Inköp står ofta för 50-80 procent av företagets kostnader. Detta medför att det är av stor betydelse att titta på inköps rationaliseringsmöjligheter. Ett område där det finns stort utrymme för kostnadsreduceringar och effektiviseringar, och där Inköp har en viktig rationaliseringsroll, är förråd, mellanlager och färdigvarulager. Om företaget kan minska kapitalbindningen i materialflödet, och samtidigt behålla effektiviteten frigörs mycket kapital, som kan användas på ett mer lönsamt sätt i andra sammanhang. Det handlar om en aktiv

²⁹ Samuelson, Lars A, *a.a.*, s. 677, Axelsson, Björn & Håkansson, Håkan, *Inköp för konkurrenskraft* (1984), s.9-14

³⁰ Samuelson, Lars A, *a.a.*, s. 667.

³¹ Axelsson, Björn & Håkansson, Håkan, *a.a.*, s. 15-33.

³² Samuelson, Lars A, *a.a.*, s. 678, Axelsson, Björn & Håkansson, Håkan, *a.a.*, s. 15-33.

utveckling av samverkan i företagets industriella nätverk. Tillsammans med företagets leverantörer, och dessas leverantörer, kan företaget utveckla integrerade och effektiva transport-, lagerhållnings- och produktionssystem. Genom välutvecklade system minskar administrationen och inköparna får mer tid till andra viktiga affärsöverväganden.

Även inom företaget kan mycket åstadkommas. Genom tekniska förändringar kan kostnaderna för produktionsprocessen reduceras. Genom att använda ett mer avancerat material kan processen förkortas genom att flera kostsamma steg elimineras. Det är en fråga om att hitta balansen mellan de tekniska- och de ekonomiska/marknadsmässiga aspekterna.

Organisationsutformningen är en betydelsefull faktor. Genom olika samordningsåtgärder kan företaget både utnyttja leverantörerna skalfördelar på ett bättre sätt och stärka sin egen maktposition, och därmed uppnå bättre prisvillkor. Det är också lättare att utforma ramavtal och att förmå leverantörerna till olika anpassningar som att ta på sig ytterligare funktioner, vilka de kan utföra billigare än företaget. Totalt sett uppnås härigenom en högre effektivitet.

Inköps roll i dessa rationaliseringsuppgifter kan variera i olika grad. Många av de mer avancerade rationaliseringsåtgärderna kräver dock ett nära samspel internt och externt, där Inköp spelar, eller bör spela, en central roll.³³

3.2.3 Strukturrollen

Inköps strukturbevakande roll är mycket betydelsefull, och viktig främst ur ett långsiktigt perspektiv. Den handlar om företagets interaktion med leverantörerna på marknaden, och sammanbinder utvecklings- och rationaliseringsrollen. Det är viktigt att analysera situationen så att företagen avsiktligt kan välja en strategi att arbeta utifrån med leverantören. Företaget behöver skapa sig en uppfattning om leverantörens förmåga, för att på så sätt, genom lämpliga åtgärder, kunna bidra till en totalt ökad prestation. Det är av stor vikt att företaget kan analysera det egna agerandet i förhållande till strukturens utveckling, dels för att se om inköps aktuella strategi bidrar till en positiv utveckling av leverantörsstrukturen, och dels för att uppmärksamma tendenser hos leverantörsstrukturen som företaget önskar förstärka eller motarbeta. Närhet och känsla för leverantörsstrukturernas utveckling är mycket viktigt för inköps strukturroll.

För inköps strukturroll betonas vikten av att Inköp lär sig att hantera olika alternativsituationer, vilket konkret betyder att det måste lära sig att arbeta med olika metoder i olika sammanhang; främst handlar det om att identifiera olika situationer. Det klassiska sättet att analysera marknadsstrukturen är att utgå från den alternativsituation som Inköp har på kort och lång sikt, i fråga om leverantörer och produkternas standardiseringsgrad. För att lätt kunna byta leverantör måste företaget arbeta med standardiserade erbjudanden, vilket gör det svårt att kunna utnyttja leverantörernas arbete i utvecklings- och rationaliseringshänseende.³⁴

Alternativsituationen kan karakteriseras med hjälp av två variabler: antalet aktuella och potentiella leverantörer och köpets standardiseringsgrad.

³³Samuelson, Lars A, *a.a.*, s. 679-682, Axelsson, Björn & Håkansson, Håkan, *a.a.*, s. 34-51.

³⁴ Axelsson, Björn & Håkansson, Håkan, *a.a.*, s. 52-67, Samuelson, Lars A, *a.a.*, s. 682-686.

		Relationens grad av standardisering	
		Helt standard	Unik
Antal tänkbara leverantörer	Många	1	2
	Få	3	4

Figur 3.1 Inköps alternativsituation

(Källa: Axelsson, Björn & Håkansson, Håkan, *Inköp för konkurrenskraft* (1984), s.54)

1. Steg 1 kännetecknas av många alternativa leverantörer med helt standardiserade leverantörsrelationer. Det är möjligt att byta leverantör i varje ögonblick. Det krävs en mycket god marknadskunskap, och det handlar om att ”kunna spela på marknaden”.³⁵
2. Relationen till den utvalda leverantören är unik, men det finns ändå flera alternativa leverantörer. Av utvecklings- eller rationaliseringsskäl lämpar det sig i detta fallet bättre att binda sig till en leverantör, men långsiktigt finns det andra alternativ, vilket stärker företagets förhandlingsläge. Det handlar här om att bibehålla en bra relation, och i första hand, försöka lösa de problem som dyker upp. Det är dock viktigt att bevaka alternativa leverantörers utveckling, så att företaget inte binder upp sig vid en relation som inte hänger med i utvecklingen.
3. Denna situation karaktäriseras av standardisering i samband med få eller inga alternativa leverantörer. En kostnadspress kan endast åstadkommas genom att företaget har vittgående kunskap om leverantörens produktion, och, i likhet med fall 2, måste åtgärder och lösningar sökas inom relationen.
4. Detta fall präglas av en unik relation, där det är näst intill omöjligt att byta leverantör. Hela arbetet inriktas istället på att bygga upp relationen. Här kan ett ägarmässigt inflytande vara en lämplig åtgärd för att lösa problem som inte kan lösas inom relationen.

Utvecklings-, rationaliserings- och strukturrollen verkar inte var och en för sig, utan det finns ett nära samband dem emellan. Utgångspunkten är att företagets hela köpkraft skall utnyttjas.³⁶

3.3 Inköps arbetssätt

Det finns en väletablerad klassisk syn på Inköps roll, och hur effektiva inköp skall gå till. Idag ser man annorlunda på hela inköpsproblematiken. I samband med att Inköp har utvecklats och att synen på Inköp har ändrats, har det utvecklats en ny modell – den nya inköpsfilosofin. Något som var otänkbart med den klassiska synen, är idag något som kanske en majoritet av företagen använder sig av.³⁷

³⁵ Axelsson, Björn & Håkansson, Håkan, *a.a.*, s. 54.

³⁶ Samuelson, Lars A, *a.a.*, s. 683-687, Axelsson, Björn & Håkansson, Håkan, *a.a.*, s. 52-67.

³⁷ Axelsson, Björn & Laage-Hellman, Jens, *a.a.*, s. 13-18, Gadde, Lars-Erik & Håkansson, *a.a.*, s. 227-234.

3.3.1 Den klassiska modellen

Det finns i den klassiska synen en klar uppfattning om hur en rationell inköpsfunktion skall se ut. Det första företaget måste göra är att specificera det behov som skall fyllas. Därefter måste ett antal leverantörer identifieras, som har en produkt eller tjänst som kan fylla detta behov. Dessa lämnar offerter, och slutligen görs en jämförelse mellan de olika leverantörernas anbud.

Anbudsprocessen leder till en tävlan leverantörerna emellan, som alla strävar efter att sänka sina kostnader i så hög grad som möjligt. Rationaliteten är inbyggd i inköpsprocessen, och inköpen är effektiva så länge företaget följer föreskrivet inköpsförfarande och utnyttjar marknadskrafterna. Det handlar om att köpa rätt kvalitet till rätt pris vid rätt tidpunkt av rätt leverantör. Det är viktigt att köparen behåller sin obundenhet, och inte blir beroende av några leverantörer. Effektiviteten i inköpsarbetet ökar i och med att köparen alltid kan köpa av den leverantör som ger bäst erbjudande för tillfället. Avgörande för ett företags framgång blir de interna verksamheterna, eftersom de yttre är lika för alla.

Rationaliteten i modellen bygger på olika antaganden om *marknadskrafterna*. Ett antagande handlar om tillgång och efterfrågan. Man förutsätter att det finns ett visst antal köpare med samma specifika behov och ett antal säljare som har produkter som fyller just detta behov, vilket är samma sak som att säga att det finns en etablerad marknad.

Det andra antagandet behandlar de *förhållanden* som går att påverka, till exempel hur intäkterna kan ökas och kostnaderna sänkas. I det klassiska synsättet är det intressanta det som händer utanför företaget, leverantörerna. Leverantörerna ställs emot varandra och tvingas att pressa sina kostnader för att få vara kvar på marknaden.

Det tredje antagandet rör frågan om de *relevanta kostnadsfaktorerna*. Här ses priset som den relevanta kostnadsposten. Eftersom varan eller tjänsten efterfrågas och bjuds ut av många, är den standardiserad och kan därför ses som en konstant. Därtill ses köparens interna kostnader som oberoende av köpet och påverkas därför inte, oavsett val av leverantör. Den enda kostnadspost som är påverkbar vid inköpstillfället är alltså priset. Eftersom det endast är leverantörens kostnader som ingår i priset, är det alltså mest lönsamt att välja den leverantör som kan erbjuda lägst pris.³⁸

3.3.1.1 Effekter av det klassiska synsättet

När det klassiska synsättet tillämpas, får det vissa effekter. En del är önskade, en del inte. Fokus läggs på att utreda de negativa, då det är dessa man vill försöka eliminera i den mån det går.

Ett råd som har getts till många inköpare är att köpa så långt bak i förädlingskedjan som möjligt. Mellanhänder ses som fördyrande, och för att sänka materialkostnaderna kan man köpa direkt från tillverkaren. Effekten blir att det köpande företaget drar på sig ökade kostnader i form av hanterings- och lagringsaktiviteter. De sortiment- och serviceåtaganden som mellanhänderna förut utfört, tas över av köparen. Antalet leverantörer ökar och samordningen ligger på köparens bord. Det finns en risk att inköpsfunktionen blir splittrad och ineffektiv. Sammantaget blir kostnaderna i detta komplexa tillvägagångssätt betydande.

³⁸ Axelsson, Björn & Laage-Hellman, Jens, *a.a.*, s. 13-18, Gadde, Lars-Erik & Håkansson, *a.a.*, s. 227-230.

En annan effekt är att leverantören ses som en motpart som det är farligt att komma för nära. Det skall vara möjligt att när som helst byta leverantör, då oberoende ses som en central förutsättning för att skapa en långsiktig effektivitet i inköpsarbetet.

Ytterligare en effekt är att man vid missnöje byter leverantör på marknaden, istället för att försöka se om något går att förbättra. Fokus ligger på respektive företags interna kostnader, inte på vad ett samarbete skulle kunna bidra till i form av, exempelvis, effektiva rutiner för administration och kvalitetskontroll.³⁹

3.3.2 Den nya modellen

Efter en analys av den klassiska modellens negativa effekter utarbetades en ny modell, till vilken många företag övergick under 80-talet, och som innebar nya tanke- och handlingsätt.

Den nya modellen bygger på att inga parametrar i förhållandet mellan köpare och säljare uppfattas som givna, och allt är påverkbart. Det är därför viktigt att välja leverantörer som företaget kan samarbeta med i ett längre perspektiv. Det blir viktigare att lösa eventuella problem inom en affärsrelation än att byta leverantör. Med detta långtidsperspektiv underlättas anpassningar mellan köpare och säljare. De kan utveckla ett system för att arbeta bättre tillsammans, genom vilket ett antal anpassningar för produkter, tjänster och beteenden görs. Leverantörer spelar ofta en betydande roll i företags produkt- och processutveckling. För att uppnå de effekter som eftersträvas i det nya inköpssättet krävs ett väl fungerande samarbete. Utan denna samverkan kan det vara svårt att kombinera parternas resurser på ett optimalt sätt.

Den nya inköpsfilosofin går ut på att utforska och utnyttja skillnader i de resurser som varje aktör använder sig av. Ju fler resurser som skapas genom mänsklig kompetens, desto större betydelse får det vilken leverantör som företaget väljer att samarbeta med. Nyckelord är: långsiktighet, anpassning, tekniskt innehåll och samarbete.⁴⁰

3.3.3 Den gamla inköpsfilosofin kontra Den nya inköpsfilosofin

Den nya inköpsmodellen är raka motsatsen till många av den klassiska modellens regler. En viktig förutsättning i den nya filosofin är priset inte skall spegla givna produktionsförutsättningar mellan köpare och säljare, utan alla faktorer som påverkar relationen. Kostnaden skapas allt eftersom aktiviteter utförs för att beställa, producera, förpacka, distribuera, transportera, fakturera etc. Kostnaderna uppkommer hos producenten, distributören eller hos användaren, och kostnaderna kan variera beroende på vem som utför aktiviteten. Organisationen av aktiviteterna kan också påverka den sammantagna kostnaden; det visar sig till exempel ofta att dubbla aktiviteter utförs, då både leverantören och köparen kvalitetstestar produkterna.

Med detta som bakgrund kan det klassiska synsättets antagande ifrågasättas, vilket säger att priset på produkten skulle vara den enda faktorn som går att påverka för att minska kostnaderna. Leverantörens erbjudande borde istället ses som en effekt av den totala värdekedjans organisation och utförande, inklusive kostnaderna för att använda sig av en viss leverantör. I det moderna synsättet finns det ett starkt inslag av långsiktighet, då det betonar

³⁹ Axelsson, Björn & Laage-Hellman, Jens, *a.a.*, s. 13-15, Gadde, Lars-Erik & Håkansson, *a.a.*, s. 230-232.

⁴⁰ Axelsson, Björn & Laage-Hellman, Jens, *a.a.*, s. 15-18, Gadde, Lars-Erik & Håkansson, *a.a.*, s. 232-237.

vikten av att kombinera köparens kunskaper och resurser med leverantörens, vilket förutsätter ett långsiktigt samarbete.

Skillnaden mellan de båda filosofierna kan beskrivas som en uppsättning motsats- eller jämförelsepar. Ju större de indirekta kostnaderna är, desto större betydelse får den nya inköpsmodellen.⁴¹

<u>Den klassiska inköpsfilosofin</u>	<u>Den nya inköpsfilosofin</u>
Administrativ	Strategisk
Lokala marknader	Globala marknader
Många alternativ	Ett eller två alternativ
Lokala problemlösningar	Samordnade problemlösningar
Konkurrens	Samarbete
Kort sikt	Lång sikt
Acceptabel kvalitetsnivå	Nollfel
Just- in- case	Just- in- time
Prisorientering	Kostnadsorientering

Figur 3.2 Inköps arbetsätt

(Källa: Egen bearbetning av Axelsson, Björn & Laage-Hellman, Jens, *Inköp - en ledningsfråga* (1991), s. 16.)

3.4 Inköpsstrategier

3.4.1 Synsätt

Den förnyade synen på Inköp och dess ökade betydelse för ett företags effektivitet har lett till ett behov för företagen att förändra inköpsstrategierna. Gadde & Håkansson betraktar strategiska inköpsfrågor i olika dimensioner enligt nedan.⁴²

3.4.1.1 Köpa-tillverka

Det grundläggande klassiska strategivalet köpa-tillverka är den bakomliggande problemställningen till företags ökade strävan mot specialisering och koncentration kring kärnverksamheten. Denna trend bidrar till att kostnaderna för inköp av material och tjänster ökat väsentligt och Inköp får därför en ökad betydelse. Outsourcing och vertikal integration är andra begrepp som används vid denna problematik förutom specialisering.⁴³ Tidigare har det fokuserats på kostnadsaspekter, men andra perspektiv som makt/beroende och resurs har blivit allt vanligare att väga in vid strategivalet.⁴⁴

⁴¹ Axelsson, Björn & Laage-Hellman, Jens, *a.a.*, s. 13-18, Gadde, Lars-Erik & Håkansson, *a.a.*, s. 227-237.

⁴² Gadde, Lars-Erik & Håkansson, *a.a.*, s. 38.

⁴³ Gadde, Lars-Erik & Håkansson, *a.a.*, s. 38.

⁴⁴ Brandes, Henrik, *Inköp i förändring – En studie av förändringar i svenska storföretags inköpsverksamhet* (1993) s. 23.

3.4.1.2 Företagets leverantörsförbindelser

I "Uppsalaskolans" interaktions- och nätverkssynsätt fokuseras på långsiktiga affärsrelationer inom Inköp. Företagen utvecklar utbytesrelationer med andra företag för att skapa inflytande över utbudet av material och tjänster. Det uppstår ofta ett ömsesidigt beroende i affärsrelationerna som också kan vara svåra att bryta.⁴⁵ Tidigare lades stor vikt vid val av leverantör för att uppnå ett effektivt Inköp, men idag fokuseras det mer på sättet man arbetar med de befintliga leverantörerna. Eftersom inköpsfrågorna blivit alltmer komplicerade på grund av den tekniska komplexiteten i varorna och i systemen finns det ett behov av att utveckla djupare relationer med leverantörerna. Tids- och kvalitetsaspekterna vid leveranser prioriteras allt mer eftersom de har en stark koppling till aktiviteterna i det köpande företaget och ett beroendeförhållande har därigenom utvecklats. Denna typ av relationer är resurskrävande och innebär stora investeringar.

Valet mellan en eller flera leverantörer för en produkt, är en klassisk inköpsstrategisk frågeställning som även kan beskrivas med begreppen single respektive multiple sourcing. Utvecklingen går mot en ökad användning av single sourcing, där den stora fördelen ligger i att företagets förhandlingsstyrka ökar. En fördjupad relation behöver dock inte vara ekonomiskt lönsam och därför ska inte alla relationer fördjupas. Argument för att undvika beroende till enskild leverantör är att det finns en bibehållen handlingsfrihet samt att det uppstår en prispress på leverantörerna. Denna strategi, så kallad multiple sourcing, brukar traditionellt betraktas som det mest effektiva inköpsättet.

Inget av förhållningssätten är generellt bättre än det andra, utan det beror på den specifika situationen. Många företag har dock som mål att minska antalet leverantörer av olika anledningar. De har insett att leverantörshanteringen är kostsam och att en ökning av antalet nära förbindelser medför färre leverantörer. Det finns även ett minskat intresse av att i inköpsarbetet spela ut olika leverantörer mot varandra.

Det förändrade strategianvändandet har sin orsak i den nya synen på Inköp, där det anses att ett närmre samarbete med leverantören faktiskt leder till en ökad trygghet i försörjningen. Beträffande priskontrollen kan det i ett längre perspektiv inte vara kostnadseffektivt att hantera flera olika leverantörer, på grund av kostnaderna för leverantörshanteringen.

Hur leverantörsbasen organiseras, beror på vilket förhållande företaget har till sina leverantörer. Ofta rekommenderas en uppbyggnad, där olika leverantörer samverkar i ett nätverk. Leverantörsbasen har minskat i många företag på grund av en strävan att ha djupa förbindelser med leverantörerna, samt då leverantörer ofta får åtagande att leverera en större helhet istället för endast en komponent.⁴⁶

3.4.2 Modell för utformning av strategier

Kraljic presenterade för drygt 20 år sedan ett tankesätt som lyder: "Purchasing must become supply management." Han hävdade att det finns många faktorer som pekar på en fullständig förändring i tankesättet inom Inköp. Inköp går från att ha varit en operativ funktion till en strategisk, nämligen "supply management". Ju osäkrare leverantörsrelationerna, den tekniska utvecklingen och den fysiska tillgängligheten är, desto viktigare blir supply management. För

⁴⁵ Brandes, Henrik, *a.a.*, s. 29.

⁴⁶ Gadde, Lars-Erik & Håkansson, *a.a.*, s. 50-68.

att minimera sårbarheten och göra det bästa av den potentiella köpkraften, bör företag skapa en strategi för sina leverantörsrelationer. En lämplig strategi kan utarbetas genom en speciell analysprocess.

Metoden går till på så vis, att företaget först klassificerar de inköpta produkterna efter leverantörsrisk och ekonomisk risk. Leverantörsrisken bedöms utifrån tillgänglighet, antal leverantörer, hur stark konkurrensen och efterfrågan är, köpa-tillverka möjligheter och lagerrisken. Den ekonomiska risken för en specifik produkt kan definieras i termer av inköpt volym, procentandel av de totala inköpskostnaderna, inverkan på produktkvaliteten eller den prognostiserade ekonomiska tillväxten. Användandet av dessa kriterier leder till en sortering i fyra olika produktkategorier som Kraljic kallar ”strategiska”, ”flaskhals”, ”hävstång” och ”icke-kritiska produkter” och dessa kräver sedan sin egen typ av inköpsstrategi.⁴⁷

Ekonomisk risk	Hög	Hävstångsprodukter	Strategiska produkter
	Låg	Icke-kritiska produkter	Flaskhalsprodukter
		Låg	Hög
			Leverantörsrisk

Figur 3.3 Kraljics matris
(Källa: Egen bearbetning)

De strategiska produkterna har en stor andel av företagets kostnader⁴⁸ och fordrar en stor mängd av analytiska tekniker, exempelvis marknads- och riskanalyser, prisprognoser och andra typer av mikroekonomiska analyser.⁴⁹ Flaskhalsprodukter, även kallade riskprodukter har låga ekonomiska värden men är ändå känsliga för exempelvis leveransstörningar och kräver av den orsaken specifika marknadsanalyser.⁵⁰ Hävstångsprodukter, som står för en

⁴⁷ Kraljic, Peter, "Purchasing must become supply management", Harvard Business Review (sept/okt 1983) s. 109-112.

⁴⁸ Samuelson, Lars A, *a.a.*, s. 692.

⁴⁹ Kraljic, Peter, *a.a.*, s. 112

⁵⁰ Samuelson, Lars A, *a.a.*, s. 692.

relativ stor del av de totala kostnaderna och kan köpas från flera olika leverantörer,⁵¹ behöver leverantörs- och värdeanalyser samt modeller för prisprognostisering. Den sista produktgruppen, den icke-kritiska kräver endast enkla marknadsanalyser⁵² och kan även kallas för rutinprodukter eftersom det finns ett fåtal tekniska och kommersiella problem med dessa produkter. De står oftast för en liten del av företagets totala kostnader och det finns många potentiella leverantörer. Rutinprodukterna köps antingen av den leverantör som erbjuder de mest gynnsamma villkoren, eller också har företaget utvecklat ett antal ”systemleverantörer” som står för försörjningen av dessa produkter.⁵³

De andra stegen i processen innebär ett analysarbete av leverantörsmarknaden och företagets egna behov, vilket kan liknas vid en SWOT-analys. Detta ska till slut resultera i systematiskt dokumenterade strategier för kritiskt inköp som specificerar timingen och kriterier för framtida åtgärder.⁵⁴

3.4.3 Melins strategier

Traditionellt kan inköpsverksamheten delas upp i operativ och strategisk inköpsverksamhet. Melin har efter några fallstudier utformat olika strategier som uttrycker en beskrivning av inköpsverksamheten. En del strategier uttrycker direkt observerbart handlande från inköpsfunktionens sida och en del uttrycker policier, skriftliga eller muntliga uttalanden som ska styra inköpsverksamheten. Strategierna beskriver olika typer av interaktion mellan en köpande organisation och dess leverantör. Det är främst de externa relationerna som berörs, och den strategiska inköpsverksamheten sätts i fokus.⁵⁵ Melins strategier kan ha karaktären av både ”mål” och ”medel” och kan syfta eller leda till både förändring av och stabilisering av redan befintliga leverantörsrelationsmönster.⁵⁶

3.4.3.1 Marknadsorientering och miljöförankring

Dessa strategier syftar båda till att få en ökad kännedom om leverantörsmarknaderna för att i framtiden kunna anpassa sig till förändringar. Marknadsorientering innebär att en specialiserad funktion hos företaget analyserar och bevakar marknadsutvecklingen genom bearbetning av såväl primära som sekundära källor. Miljöförankringsstrategin innebär att med hjälp av ett djupare samarbete med leverantörerna, baserat på personliga relationer, kunna skapa ett öppet och fortlöpande kunskapsutbyte.⁵⁷

3.4.3.2 Alternativa leverantörer

Denna strategi innebär att företaget använder sig av flera leverantörer för samma produkt i syfte att inte bli beroende och dominerad av en leverantör. På detta sätt sprids riskerna och en säkerhet i försörjningen uppnås. En annan tanke är att konkurrensen mellan leverantörerna leder till lägre priser och en bättre kvalitets- och produktutveckling.⁵⁸

⁵¹ Samuelson, Lars A, *a.a.*, s. 691.

⁵² Kraljic, Peter, *a.a.*, s. 112.

⁵³ Samuelson, Lars A, *a.a.*, s. 691.

⁵⁴ Kraljic, Peter, *a.a.*, s. 113-115.

⁵⁵ Melin, Leif, *a.a.*, s. 14.

⁵⁶ Melin, Leif, *a.a.*, s.15.

⁵⁷ Melin, Leif, *a.a.*, s. 17.

⁵⁸ Melin, Leif, *a.a.*, s. 15.

3.4.3.3 Långtidskontrakt

I denna strategi läggs tonvikten på långsiktig leveranstrygghet och prisstabilisering genom ett formaliserat avtal med en eller ett flertal leverantörer. Detta uppnås genom avtal som reglerar långsiktig ömsesidig uppbindning avseende leveranser och mottagning. I denna typ av avtal finns inte något djupare samarbete mellan köparen och säljaren och informationsutbytet är därför näst intill obefintligt.⁵⁹

3.4.3.4 Samarbetsavtal

Innebörden i denna strategi är att köparen och säljaren skapar ett långsiktigt och förtroendebaserat samarbetsavtal som kan liknas vid strategin ”långtidskontrakt”. Skillnaden är dock att det sker ett ömsesidigt utbyte av teknisk och kommersiell information mellan parterna.⁶⁰

⁵⁹ Melin, Leif, *a.a.*, s. 16.

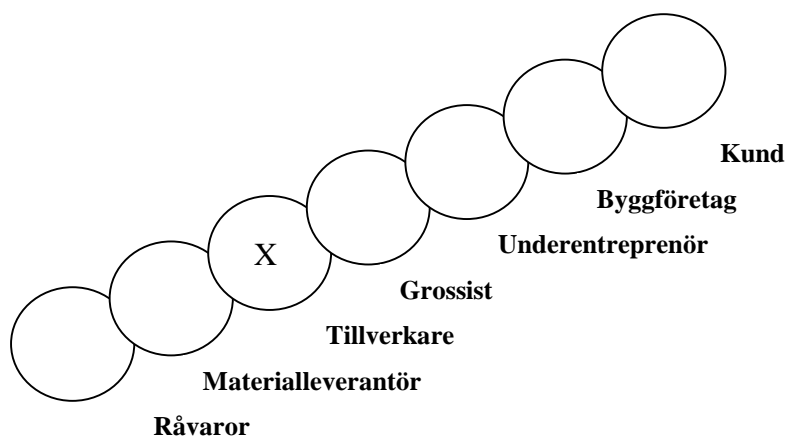
⁶⁰ Melin, Leif, *a.a.*, s. 16.

4 Fallstudier

I detta avsnitt presenteras det material om fallföretagen som vi har fått under våra intervjuer med företagen. För att få en bra grund för vårt syfte att beskriva byggföretagens inköpsstrategier ställde vi ett antal frågor till intervjupersonerna. Frågorna återfinns i Bilaga 1. Utifrån respondenternas svar på frågorna utformade vi sedan vår empiridel. Anledningen till att vi har det upplägg vi har, och de rubriker vi har, är att det är dessa punkter som samtliga fallföretag nämnde och ansåg viktiga.

Varje fallföretag är uppdelat i tre huvuddelar: bakgrundsfakta, inköpsorganisationens utformning samt inköpsstrategier. Beskrivningen av samtliga fall följer samma struktur. Bakgrundsfaktan grundar sig på material från respektive företags årsredovisningar och deras hemsidor. De andra två huvuddelarna grundar sig på intervjumaterialet. Nedan ges en kort förklaring av underrubrikerna under inköpsstrategier, så att läsaren förstår hur de hänger samman med inköpsstrategier. Viktigt att betona är att ordningsföljden på dessa underrubriker är slumpmässig och har inte någon betydelse för vilken strategi som anses ha störst prioritet.

Värdekedja: en av företagets inköpsstrategier som behandlar frågan om i vilket led av leverantörskedjan, från tillverkare till slutköpare, som företagen gör sina inköp.



Figur 4.1 Värdekedja
(Källa: Egen bearbetning)

Leverantörsavtal: en inköpsstrategi som beskriver huruvida företagen har avtal som används i hela organisationen.

Elektroniskt inköp: betecknas som en inköpsstrategi av företagen, men kan även ses som ett verktyg för effektivisering av inköpsarbetet.

Globalisering: en strategi som behandlar företagets möjlighet att göra sina inköp av varor och tjänster utanför Sveriges gränser.

Industrialisering: en företeelse som alla företagen har nämnt på frågan om deras inköpsstrategier, men som kanske snarare bör ses som en faktor som kan komma att påverka det framtida inköpsarbetet.

4.1 Skanska

4.1.1 Bakgrundsfakta

Skanska är Sveriges största byggföretag, och det tredje största i världen med totalt 70 000 anställda. Skanska som grundades 1887 är ett börsnoterat företag vars huvudsakliga ägare till 80 procent består av svenska institutionella ägare. Betydande marknader är bland andra Norden, Storbritannien, Polen och Tjeckien. Av den totala omsättningen på 133 miljarder genereras 30-40 procent i USA. Skanska Sverige, som fortfarande är företagets huvudort, hade 2004 en omsättning på cirka 24 miljarder kronor, och har omkring 15000 medarbetare.

4.1.2 Inköpsorganisationens utformning

70-80 procent av Skanskas kostnader utgörs av inköp. Företagets inköp kan delas in i två typer: rena materialinköp och underentreprenad. Underentreprenad kan i sig delas in i två områden: Bygg, exempelvis golvläggning, smide och plåt och Installation, exempelvis rörarbeten, el och ventilation. Systemen blir mer och mer komplexa, vilket medför att Skanska gör allt mindre själva och istället köper mer som underentreprenad. På grund av att det blir allt kortare mellan konjunkturväxlingarna och att det blivit allt högre toppar och dalar har Skanska anpassat sin personal så att de istället kan köpa in arbetskraft vid behov.

Inköpen hos Skanska sker på två sätt: centralt och ute i projekten. I början på 90-talet var inköpsfunktionen starkt decentraliserad och varje projekt hade egna inköpare som gjorde sina inköp utan samordning sinsemellan. Det fanns visserligen ett par centrala avtal men dessa användes inte i någon större utsträckning. I mitten av 90-talet påbörjades dock arbetet med en samordning av inköp, och avtalen sågs över och förbättrades. I anknytning till samordningen blev Inköp för två år sedan en egen centralt styrd enhet. Den består för närvarande av tre inköpschefer och en projektutvecklare. Gruppen är kopplad till bolagsledningen genom att vara direkt underställd vice VD. Under dessa fem nyckelpersoner finns en stab på ytterligare 30 personer som arbetar med Inköp på central nivå. Enheten upprättar ramavtal och ansvarar för samordning av projektinköpen. Skanska har som huvudmål att, genom förändringar av inköpsstrategierna, kunna sänka materialkostnaderna med 15-20 procent.

4.1.3 Inköpsstrategier

4.1.3.1 Värdekedja

Hittills har Skanska oftast köpt in sitt material i tredje eller fjärde ledet i värdekedjan, men satsar nu allt mer på att köpa in materiel direkt från tillverkarna. Detta tillhandahåller sedan Skanska till underentreprenörerna. Det är mer lönsamt för Skanska, eftersom underentreprenörerna ofta är små företag med små inköpsvolymerna och som på grund därav har en mindre utbyggd inköpsorganisation som vanligtvis får sämre avtal. Alla underentreprenörer går dock inte med på detta arbetssätt eftersom de oftast tjänar mycket pengar på att ta ut ett högt pris på materialet och ett lägre på arbetsinsatsen. Den nya trenden leder dock till mer transparenta priser och gynnar konkurrensen.

4.1.3.2 Leverantörsavtal

Idag finns det ungefär 200 ramavtal för hela Skanska Sverige, vilka är uppdelade i Bygg och Administration. Projektens inköp görs till ca 25 procent via ramavtal, och till 75 procent via specifika projektavtal. Många av leverantörerna är certifierade enligt EU-kraven ISO 14001 och 9001, som behandlar miljö- och kvalitetsaspekter. Skanska använder sig, bland andra modeller som de ej ville namnge, av Kraljics matris, som en utgångspunkt för framtagandet av leverantörsavtal.

4.1.3.3 Elektroniskt inköp

Inköpsstaben fungerar som en central för alla avdelningar och har de senaste två åren börjat använda sig av internetbaserade beställningar. Dessa förenklar Skanskas inköpsarbete avsevärt. I inköpsenheten ingår även en projektutvecklare, vars uppgift är att vidareutveckla Skanskas elektroniska inköp. Under utveckling just nu är ett elektroniskt inköpssystem som kallas Effekt och beräknas vara klart för användning om ett år. Detta projekt går ut på att ta fram en elektronisk varukorg, vilket förhoppningsvis också kommer bidra till ökad förenkling och effektivisering av inköpsarbetet.

4.1.3.4 Globalisering

Skanska strävar efter att köpa ”rätt kvalitet, till rätt pris”, och ser därför en stor potential i att göra sina inköp på den internationella marknaden. I dagsläget görs 95 procent av projektinköpen på den svenska marknaden. Basmaterial som virke och isolering, är varor som visar upp en relativt god prisbild i Sverige, beroende dels på en stor inhemsk tillverkning, och dels på en stark konkurrens från Bauhaus och andra ”gör-det-själv”-marknader.

Skanska började undersöka andra marknader än den svenska för 5-10 år sedan, men det är inte förrän efter sommaren 2004 som arbetet har kommit igång på allvar. Vid årskiftet 2003-2004 tillsatte företaget en central supportfunktion som ska koncentrera sig på internationella inköp. Efter en utredningsfas på ungefär ett halvår har de först de senaste månaderna börjat arbeta mer intensivt med att leta leverantörer. Intressant för Skanska att importera är arbetsintensiva varor och högförädlad material. Forna Östeuropa, i synnerhet Polen och Baltikum är marknader, som Skanska gärna skulle vilja göra affärer med; framförallt när det gäller inredning, såsom fönster och dörrar. Skanska anser dock att det inte längre går att vinna mycket på en import av varor från de flesta andra områden inom dessa marknader. Mer resurser har istället lagts på att utforska den kinesiska marknaden, som också är en stor potentiell inköpsmarknad. På grund av de höga transportkostnaderna lönar det sig endast att köpa in arbetsintensiva varor och högt förädlad material, som granit och hjälp- och driftmateriel som elhandverktyg, beslag och infästningar.

Den pågående harmoniseringen av en gemensam europastandard är mycket viktig för den fortsatta utvecklingen. Trots att det finns relativt få formella lagar och hinder för handel inom EU, kan problem ändå uppstå, bland annat på grund av olika normer och lokala standarder. Ett hinder är den skepsis mot nya produkter som kan finnas i Sverige. Till exempel kan Skanska köpa mycket bra fönster från Baltikum och Polen, men om dessa har andra beslag än fönster i Sverige, reagerar kunden med misstro mot det som är annorlunda utformat. Ett annat hinder kan vara, att även om exempelvis polskt VVS-porslin liknar nordisk design mer och mer, så har privata och allmännyttiga fastighetsbolag byggt upp lager av svenska reservdelar, vilket omöjliggör nybyggnation med en annan standard. Dessa problem tror Skanska dock kommer att försvinna efter hand som globaliseringen av handeln ökar.

Skanska vill i framtiden köpa in både material och underentreprenad på den globala marknaden, och tror sig därigenom kunna sänka sina totalkostnader vid användandet av utländsk arbetskraft, trots en anpassning till av facket rekommenderade lönenivåer. Skanska kommer att öka satsningen på Kina, och kommer att ha fast bemanning i Polen som ansvarar för inköpsmarknaderna i de nya EU-lågprisländerna. Denna inköpsenhet kommer att utvidgas med en grupp på 5-10 personer för att öka möjligheten att hitta leverantörer, skapa nya ramavtal och även vara behjälpliga vid projektinköp.

4.1.3.5 Industrialiserat byggande

Skanska arbetar mot ett mer industrialiserat byggande med standardiserade lösningar och en gemensam teknisk plattform. Mer av produktionen skall ske "under tak", och färdiga lösningar skall levereras till byggarbetsplatserna. På detta sätt underlättas samordningen av inköp. Företaget skall även genomföra en sortimentsbegränsning av standardprodukter som elkontakter, gipsskivor och isolering.

4.2 NCC

4.2.1 Bakgrundsfakta

NCC, Nordic Construction Company, är ett av Nordens ledande bygg- och fastighetsutvecklingsföretag med 24 000 anställda och en omsättning på 45 miljarder kronor under 2003. Företaget grundades, under annat namn, 1875 och har under årens lopp vuxit genom sammanslagningar och uppköp av andra företag. Den övergripande strategin sedan 2001 är att fokusera på kärnverksamheten och därför har ett antal företag inom främst förvaltningsfastigheter och betongverksamheter sålts av. De senaste 15-20 åren har förädlingsvärdet halverats och bolaget har haft ett flertal Construction Management-projekt.⁶¹ NCC har inte som mål att fortsätta att minska sitt eget byggande, utan vill hellre utföra mer arbete i egen regi. Ungefär två tredjedelar av de anställda är yrkesarbetare.

4.2.2 Inköpsorganisationens utformning

Företaget har som mål att till 2007 kunna sänka sina kostnader med 20 procent och har betonat inköpsamordning och ökat förädlingsvärde som två viktiga faktorer för att uppnå detta. 70 procent av varje projekts kostnader utgörs av inköp, vilket betyder att för att kunna effektivisera och göra kostnadsbesparingar läggs stort fokus på inköpsfunktionen och dess utformning.

NCCs Inköp är en stabsfunktion, där 13 personer arbetar centralt. Inköpschefen är inte representerad i ledningen. Inköpsarbetet är sedan 4-5 år tillbaka matrisorienterat och uppdelat i två dimensioner; sortimentsinköp samt projektinköp. Sortimentsinköparna utnyttjar NCCs storlek och tillvaratar skalfördelar när de tecknar avtal. Projektinköparna ska arbeta integrerat i verksamhetssystemet och utnyttja de avtal som sortimentsinköp har tecknat. Sortimentsinköparna har en central funktion, men kan sitta ute i regionerna. För ungefär fem år sedan anställdes en ny inköpsdirektör som tidigare arbetat i bilindustrin och hade en annan syn på inköpsarbetet. Tanken var att förändra inköpsarbetet och samordna en större del. Detta

⁶¹ Construction Management innebär att företaget har en konsultroll och utför inte byggarbetet själv.

var emellertid svårt och idéerna kunde inte implementeras eftersom företaget var starkt decentraliserat. Sedan NCC i slutet av 2001 fick en ny VD, som själv driver igenom denna typ av förändringar, har inköpsfrågorna fått en ökad betydelse och ses som strategiska. NCC har deltagit i en internationell benchmarking inom Inköp, där ungefär 80 företag från olika branscher deltog. Kent Eriksson, inköpschef för Sverige, sammanfattar att NCC ligger bra till ur ett strategiskt perspektiv, men att införandet av inköpsstrategierna släpar efter. Tänkandet finns tack vare ledningens engagemang, men på grund av de många ledningsnivåer som finns i företaget är det svårt att komma in från toppen och ändra längre ner i hierarkin.

NCCs Vd Alf Göransson uttrycker NCCs affärsstrategiska budskap på följande vis:

"Inriktningen är kristallklar. Byggprocessen måste förändras och byggkostnaderna sänkas. Och det är NCC som skall ta täten. Hela vår långsiktiga filosofi går ut på att sänka byggkostnaderna."

Förändringarna ska genomföras på olika sätt och Inköp ska gripa in i samtliga följande satsningar:

1. Modernare byggföretag – värderingsbaserat ledarskap
2. Nya samarbetsformer/Partnering/ Eko-koncept
3. Industrialiserat bostadsbyggande
4. Effektivisering av inköp och internationalisering

4.2.3 Inköpsstrategier

4.2.3.1 Värdekedja

Kostnadsstrukturen hos NCC har förändrats väsentligt de senaste 15 åren och idag utgör underentreprenadsinköpen ungefär 80 procent av de totala inköpskostnaderna. Underentreprenadsfirmorna köper in sitt material av grossister och konsekvenserna av detta blir att en allt större andel av materialet går igenom flera led i värdekedjan innan det når NCC, vilket får till följd att materialpriserna indirekt blir högre. Materialleverantörer och underentreprenörer har ofta monopol- eller oligopolställning som leder till höga etableringshinder och höga kostnader för NCC. Både när det gäller byggmaterial, installation och underentreprenad har NCC som mål att sätta in sin förhandlingskraft där företagets volym har maximal påverkan på affärsvillkoren. Med andra ord vill NCC börja handla så nära källan som möjligt och i den mån det går, göra sina inköp direkt från tillverkaren. Vid tillfällen då grossisterna erbjuder fördelaktiga lager- eller logistikfunktioner görs däremot inköpen i detta led istället.

4.2.3.2 Leverantörsavtal

NCC har ungefär 80 000 leverantörer och dessa har kategoriserats enligt olika kriterier. Ett djupare samarbete med strategiska leverantörer leder till kostnadsbesparingar av många anledningar. Ett effektivare materialflöde, en kontroll av prisbildningen, trepartsavtal och utveckling och utbildning vid nya tekniska lösningar är några faktorer. Trepartsavtal innebär att grossisten och NCC gemensamt förhandlar med tillverkaren. Samarbetet med de strategiska leverantörerna som gäller för lands- eller koncernnivå leds av en styrgrupp och ska vara långsiktigt, minst tre år. På nivån under befinner sig de prioriterade leverantörerna som

är ISO-certifierade eller godkända enligt något annat verksamhetssystem. Med dessa leverantörer finns också ett samarbetsavtal och de delges fortlöpande information om nya projekt. På nästa nivå är de godkända leverantörerna vilka också i viss mån är bedömda och utvärderade. Med dessa leverantörer har NCC inte så djupt samarbete. Längst ner befinner sig en stor mängd andra leverantörer som NCC har använt sig av, men inte utvecklat någon varaktig relation med.

NCC har förändrat arbetssättet mot kunder och leverantörer. Det nya konceptet kallas för partnering och innebär en högre grad av samarbete med kunder och leverantörer och en öppnare relationen mellan alla parter i ett projekt.

4.2.3.3 Elektroniskt inköp

Verktyget för det elektroniska inköpsarbetet kallar NCC för ”Trade” och är något som företaget satsar hårt på för tillfället. Syftet är att förenkla och effektivisera hanteringen av fakturor i det administrativa arbetet genom att pappersfakturan blir ett EDI-papper⁶². Leverantörsfakturan skickas från NCC till ett scanningbolag som scannar den och skickar tillbaka den som en pdf-fil. Systemet används idag av hela NCC tillsammans med sju leverantörer och de har som mål att alla nyckelleverantörer ska arbeta på detta sätt. NCC har provat att delta vid auktioner på internet med vissa sortiment som exempelvis kontorsmaterial.

4.2.3.4 Globalisering

Den största satsningen inom NCCs Inköp är globalisering. Ett led i detta är att det sedan ett par år tillbaka finns en funktion för samordning av inköpen inom Norden, NCC Nordic Purchasing Group. Detta arbete ska utökas så att även inköpen från Polen och Tyskland koordineras. Genom detta kan NCC dra fördel av de samlade inköpsvolymerna och få fördelaktiga avtal. Ytterligare ett led i globaliseringen är grundandet av gruppen NPM, New Purchasing Markets, som består av åtta personer. Gruppen har snart funnits i ett år och är en del av ovan nämnda samordningsgrupp. NCC kallar gruppen för en projektinköpsorganisation som arbetar utifrån två perspektiv, dels med att hitta nya leverantörer utanför Norden och dels med att få in fler leverantörer för att öka konkurrensen på den svenska marknaden. Markus Johansson som är koordinator i NPM betonar vikten av att även måna om de svenska leverantörerna. De utländska leverantörerna ska ses som ett komplement för att öka konkurrensen och att sänka inköpskostnaderna. Idag köps ungefär 95 procent från svenska leverantörer och målet är att uppnå en bra balans mellan svenska och utländska leverantörer.

Denna organisationsanpassning är en åtgärd för att uppnå målen att bryta stela och ineffektiva industri- och distributionsstrukturer. Gruppens arbetsuppgifter är att hitta utländska leverantörer, skapa en dialog, testa kvaliteten och leveransförmågan för att sedan skapa ramavtal. En del av personalen sitter ute på plats i de intressanta länderna för att underlätta arbetet. Tanken är att regionerna ska vända sig till NPM för att få hjälp med exempelvis att skriva avtal, tullhanteringsfrågor och språkproblem. Detta fungerar bättre och bättre, men det har dock visat sig att informationen är svår att få ut till alla region- och projektinköpare.

Länder som är intressanta är främst de öst- och sydeuropeiska, men även Tyskland och länder i Asien är av intresse. Generellt vill NCC köpa in högt förädlade varor. Att även inkludera montage vid köp från utländska leverantörer blir enklare och bättre ur garantisynpunkt än om köpet är uppdelat på två olika aktörer. Markus Johansson påpekar dock att NCC för

⁶² EDI betyder Electronic Data Interchange och är ett instrument för elektronisk informationsöverföring.

närvarande inte är intresserade av att köpa in underentreprenader från exempelvis Tyskland, eftersom hantverkarna då måste följa svenska kollektivavtal.

4.2.3.5 Industrialiserat byggande

En av NCCs affärsstrategiska satsningar är en ökning av industrialiserat byggande och ett flertal initiativ har tagits för att bygga upp en kompetens inom detta område. Det pågår en vidareutveckling och testverksamhet av teknik och design inom området. Genom att i större omfattning industrialisera byggandet, hoppas NCC kunna reducera kostnader och byggtider. En ökad standardisering leder också till att företaget i framtiden får lättare att förutsäga inköpsvolymerna, vilket för tillfället är problematiskt.

4.3 Peab

4.3.1 Bakgrundsfakta

Peab är Sveriges tredje största byggföretag och har ungefär 11 000 anställda, varav ungefär 7000 är hantverkare. Företaget startades 1959 av bröderna Erik och Mats Paulsson, varav den sistnämnde är VD för företaget. Familjen Paulsson har sammanlagt majoriteten av rösterna, vilket präglar koncernens strategi. De har en lång erfarenhet i branschen och har ett mer långsiktigt tänkande än vad som finns i många andra företag, där ägarna oftast endast har ett finansiellt intresse. Under 90-talet växte Peab snabbt och på 15 år har omsättningen ökat från en årsomsättning på en miljard kronor till ungefär 20 miljarder kronor. Denna höjning har en stor förklaring i alla företagsförvärv som Peab gjorde under 90-talet. Under de senaste åren har de dock koncentrerat sig på kärnverksamheten och avvecklat all den verksamhet som normalt inte ingår i ett bygg- och anläggningsföretag.

4.3.2 Inköpsorganisationens utformning

Inköpsfunktionen i Peab har en stabsfunktion och ingår i ledningsgruppen där både de funktions- samt divisionsansvariga är representerade. Inköpen utgör ungefär 70 procent av de totala kostnaderna och är decentraliserade. Varje projekt har en inköpsansvarig som använder sig av egna utarbetade kontakter. Samtidigt är inköpsfunktionen matrisorganiserad och det finns ett mål att arbeta mot en sortimentssamordning. Divisionscheferna har ett övergripande ansvar över inköpen och har, som Göran Terning uttryckte det, ”två hattar”, det vill säga de ansvarar dels för koncernen Peab AB och dels för divisionen. Organisatoriskt sett arbetar ungefär 10 personer med Inköp på central nivå. För att engagera medarbetare längre ner i organisationen är dessa personer hälften av sin arbetstid ute i företaget. De ska försöka delegera fasta ansvarsområden för att lyfta fram den kunskap som finns i organisationen. Divisionschefens roll ändras genom detta arbetssätt och blir mer samordnande, eftersom ansvarsområdena delegeras ut.

4.3.3 Inköpsstrategier

4.3.3.1 Värdekedja

Hälften av Peabs inköp utgörs av installation och underentreprenad och med dessa leverantörer vill man utöka samarbetet och låta dem ta över en större del av förädlingsarbetet.

För produkter inom exempelvis byggvaruhandeln önskar Peab köpa från grossister, medan produkter som betongelement, fönster och dörrar handlas direkt från tillverkarna.

4.3.3.2 Leverantörsavtal

Peab har omkring 30 000 leverantörer och målet är att minska dessa samt att även begränsa sortimentet för respektive leverantör. Företaget har analyserat sina inköpsvolymerna och brutit ut ett 15-tal olika produktsortiment. Det ligger stort fokus på sortimentsval och att ta fram strategier för dessa. Sedan ett halvår tillbaka värderas produkterna enligt Kraijlics matris och olika inköpsstrategier utarbetas för de olika produktområdena. Hur arbetet skall utformas avgör de sortimentsansvariga, men generellt betonas produktionsaspekten. Det innebär att det ska fokuseras på leverantören, en strategisk leverantör behöver inte nödvändigtvis leverera en strategisk produkt.

Idag har Peab ungefär 40 koncernavtal som gäller övergripande samt en mängd lokala avtal. Mot de centrala koncernavtalen krävs 100 procent köptrohet från inköparna. Koncernavtalen löper på ungefär 2-3 år och ses som strategiska, eftersom man utvecklat ett fördjupat samarbete med leverantörerna.

Peab är medvetna om ansvarsproblematiken kring en decentraliserad inköpsverksamhet. Det är lätt att projektinköparen agerar på ett sätt som gynnar det enskilda projektet före hela koncernen. Genom att arbeta matrisorienterat med sortiment vill man förändra tankesättet hos projektinköparna. För att minska risken för motsättningar vid ett matrisorienterat inköpsarbete försöker Peab att föra ner beslutsprocessen om sortimentsval och strategier i organisationen så att alla känner att de kan påverka.

4.3.3.3 Elektroniskt inköp

En katalysator i inköpsstrategin är det nya internetbaserade inköpssystem som Peab är i full gång att implementera. Målet är att begränsa sortimentet och ha ett A, B och C sortiment och skapa en produktkatalog för hela koncernen. Detta är ett led i en ökad samordning och skall förenkla arbetet med dagens leverantörs- och avtalsregister. Inköpssystemet är främst anpassat för att tillämpas på så kallade standardprodukter. Om ett år hoppas man att systemet är så välutvecklat att material från gamla anbudsfrågningar kan återanvändas.

Det nya systemet ska även kunna hantera en del logistikproblem och därmed även kunna reducera onödiga kostnader. Exempelvis kan olika lagerkostnader differentiera prissättningen och det finns genom systemet en möjlighet att redovisa var kostnaderna uppstår och därmed försöka minska dessa. En beräkning av ordersärkostnader vid inköp från olika leverantörer kan göras med systemets hjälp, och på så vis kan man få en uppfattning om huruvida en samordning av inköpen lönar sig. I förlängningen leder detta till att leverantörerna slipper orderhanteringen och ekonomifunktionen minskar på antal fakturor.

4.3.3.4 Globalisering

Inom Peab har det sedan 2000 fokuserats på internationellt inköp, och som ett led i detta har det bildats en tvärfunktionell internationell inköpsgrupp som ska fungera som stöd för hela organisationen vid internationell handel. Gruppen består av fyra personer som är utplacerade i Warszawa, Riga, Sollentuna och Förslöv. Deras uppgifter är dels att hjälpa de sortiments- och divisionsansvariga att skapa ramavtal för strategiska produkter i ett längre tidsperspektiv samt även att hjälpa till med rena projektinköp som inte är av strategisk karaktär. Peab anser att en

"rundtur" i andra länder inte ger något resultat i sökandet efter alternativa leverantörer utan det behövs folk direkt på plats. De får en geografisk närhet till den marknad där företaget letar leverantörer och lär på så sätt känna språket och den landspecifika kulturen, vilket är viktigt. Deras uppgift är att leta upp potentiella leverantörer, göra en leverantörsbedömning för att säkerställa kvaliteten och sedan vara med vid anbudsperioden och även behjälpliga vid kontraktsskrivandet. Kontraktet äger och ansvarar dock sedan den projektansvarige i Sverige för. Peab har tidigare haft dotterbolag i Lettland och Polen, men dessa är inte längre verksamma inom byggnation utan har idag rena inköpsfunktioner. Företaget har även undersökt möjligheten att förlägga hela produktionsanläggningar till länder där totalkostnaden för produktion och transporter är lägre än i Sverige.

Idag har Peab ungefär 50 utländska leverantörer från framför allt Europa och de hävdar att de är väl så långt framme när det gäller att handla globalt som de andra stora byggföretagen, men de gör mindre väsen av det.

Efter EU-inträdet har Peab märkt ett större intresse hos beställaren om hur man jobbar med internationellt inköp. Att den internationella handeln inom Peab inte är större än den är, kan bero på en rädsla för till exempel leverans- och ansvarsproblem. Intresset för att köpa in entreprenader och tjänster från Baltikum och Polen har växt, och därför undersöks framförallt nivån och utvecklingen av lönerna. I Polen är lönenivån högre än i de Baltiska länderna, men utvecklingen är långsammare.

4.3.3.5 Industrialiserat byggande

Peab satsar allt mer på industriellt byggande för att få en effektivare och snabbare byggprocess. Tendensen tidigare har varit att produktionsmetoden för varje projekt har varit unik, men genom att allt mer börja använda samma hustyper, och till följd därav likadana produkter, är det lättare att förutsäga inköpsvolymerna och skapa en större inköpsbas. Med standardisering och ett ökat industriellt tänkande kan kostnaderna reduceras. Betongelementfabriken i Katrineholm som färdigställdes under 2003 är en stor satsning i denna riktning.

4.4 JM

4.4.1 Bakgrundsfakta

JM är Sveriges fjärde största byggbolag med en omsättning på cirka 8 miljarder och cirka 2400 anställda. Företaget har som affärsidé "Att skapa attraktiva boende- och arbetsmiljöer som uppfyller individuella behov idag och i framtiden" samt en vision om "Att vara ledande projektutvecklare av kvalitativa bostäder i Norden". 95 procent av verksamheten utgörs av byggandet av bostäder. De största marknaderna finns i Sverige, Norge, Danmark och Belgien, där JM köper obebyggd eller bebyggd mark som de förädlar för att sedan sälja vidare. Företaget arbetar aktivt med att förvärva fastigheter för att tillgodose sitt behov och har därför, i jämförelse med de andra stora byggföretagen, en mycket stor andel byggrätter för en kommande produktion. Som av följd av detta utgör externa entreprenaduppdrag endast en liten del av verksamheten, vilken, som ovan nämnts, huvudsakligen går ut på förädling. JM har ett antal olika ägare, mestadels fonder. En stor del av aktierna, nästan en tredjedel, ägs av utländska aktieägare.

4.4.2 Inköpsorganisationens utformning

Under de senaste åren har branschen sett en minskad lönsamhet, då kostnadsökningarna har varit större än intäktsökningarna. JM har arbetat medvetet med dessa frågor och har strukturerat om hela byggprocessen från projektering till produktion. Som en del i detta har ett antal projekt genomförts; ett av projekten har syftat till att effektivisera projekteringen, och ett annat har syftat till att effektivisera inköpsarbetet. Detta arbete har varit krävande för medarbetarna och tagit stora resurser i anspråk. I det tidiga skedet av förändringen var det svårt för den enskilde medarbetaren att till fullo se nyttan med förändringarna. JM har dock arbetat hårt med dessa frågor och kan nu se en positiv förändring i företaget.

Inköpskostnaderna utgör ca 50 procent av företagets kostnader, och av dessa utgör byggkostnader (direkta kostnader) ca 90 procent. Det är därmed av stor vikt för JM att kunna rationalisera sina inköp för att sänka byggkostnaderna. JM genomförde 2003 en omorganisation som innebär en hög centralisering av Inköp. Företaget skapade en centralt styrd inköpsenhet bestående av fem kategoriansvariga och en inköpsdirektör som har det övergripande ansvaret. Det finns en fortfarande en inköpsansvarig i varje projekt, men de har nu en något annorlunda funktion än tidigare, då deras arbetsbelastning har minskat i samband med att de centrala avtalen har tagits i bruk. JM hoppas att de genom att koncentrera inköpen till en enhet skall möjliggöra en samordning och en effektivisering av Inköp.

JM lägger nu även större fokus på de indirekta kostnaderna som motsvarar 10 procent av inköpskostnaderna. Tidigare fanns det ett otydligt ägarskap på denna typ av material och olika avdelningar köpte in vad de behövde, vilket nu är under förändring. I framtiden kommer dessa inköp att samordnas och ägas av inköpsdirektören.

De senaste två åren har JM renodlat sin verksamhet för att koncentrera sig på kärnverksamheten. Förhoppningen är att JM därmed skall kunna arbeta med varje produkt på ett effektivare sätt.

4.4.3 Inköpsstrategier

4.4.3.1 Värdekedja

JM har totalt ca 10 000 leverantörer med varierande grad av samarbete. Om företaget samordnar sina inköp är det i många fall lättare att få bra avtal, än om varje projekt köper från någon lokal leverantör. JM vill i den mån det går undvika mellanhänder och köpa direkt från tillverkarna. JM:s underentreprenörer är ofta relativt små, och har därför inte möjlighet att köpa in samma volymer som JM, eller att få lika förmånliga villkor. Företaget försöker därför i så stor utsträckning som möjligt att själva köpa in materialet som underentreprenörerna skall använda, ett så kallat trepartsavtal. Detta ses inte alltid som positivt hos underentreprenörerna, som annars har möjlighet att ta ut ett högre pris på materialet. När det gäller el och VVS köper dock JM materialet från grossister, då de inte ser någon större möjlighet att kunna få ett bättre pris vid ett eventuellt inköp längre bak i värdekedjan

För att kunna utnyttja kostnadsfördelarna med trepartsavtal och lösa en del logistikproblem använder sig JM i sina projekt av Just in Time, vilket innebär att varorna levereras vid bestämda tidpunkter i byggnadsarbetet. JM slipper genom denna metod dyra lagerkostnader, men påverkas istället mer vid exempelvis leveransförseningar, som kan innebära att arbetarna

går i flera dagar och väntar på material utan att ha något att göra. För att undvika denna typ av kostnader krävs att företaget har en väl fungerande logistikfunktion. JM har som ett högt prioriterat mål att effektivisera och optimera logistikfunktionen, och detta tror JM kommer att kunna medföra avsevärda kostnadsänkningar för företaget. En annan förutsättning är stabila leverantörsrelationer, där leverantören ses som en samarbetspartner hellre än enbart en underleverantör. Målet måste vara att skapa långvariga och lönsamma avtal för båda parter.

4.4.3.2 Leverantörsavtal

I enlighet med den strategiska agendan som följs inom företaget har JM utarbetat en process i sju steg vid avtalsupphandling. Det första steget är att välja en kategori, till exempel betongtrappor. Med utgångspunkt i Kraljics matris (kapitel 3.4.2) definierar och avgränsar JM ett strategiskt ramverk för kategorin.

Det andra steget innebär en analys av kategorin. En närmare granskning av företagets nuvarande inköpsvolym och framtida inköpsbehov görs för att få en starkare förhandlingsposition gentemot leverantörerna. Därefter granskar JM även leverantörsmarknaden närmare. I urvalsprocessen tittar JM på varje kategori och var dennes leverantörer finns. En viktig faktor vid leverantörsutvärderingen är transportkostnaderna.

Nästa steg syftar till att ställa upp olika strategiförslag, vilka brukar uppgå till cirka fem stycken. Förslagets utformning beror på hur leverantörsmarknaden ser ut och på JM:s behov under den planerade avtalsperioden. Därefter måste JM avgöra vilka kategorier som skall bli strategiska. Varannan månad träffas ett så kallat inköpsråd, som består av 10 ledamöter från olika delar av Sverige och Norge. Här tas förslagen till de nya strategierna upp till diskussion. Om förslagen vinner bifall, upprättas bindande avtal.

Det näst sista steget på vägen till strategiska inköp innebär att JM ännu en gång går ut till leverantörerna och gör en ny och slutgiltig anbudsfrågan. De nya offerterna medför ofta lägre kostnader än tidigare offerter. Som ett sista steg i processen går inköpsrådet igenom fallet ännu en gång. Här tittar JM på vad företaget har tjänat i realiteten på att göra ett strategiskt avtal för berörd kategori. Vid beräkning av besparingen tas hänsyn till samtliga vinster som ett väl genomarbetat avtal kan ge, det vill säga inte bara vinster som skett genom ett förmånligt pris, utan även vinster som uppstår till följd av effektivare processer och till följd av förenklad hantering. Enligt Anders Holmén, ansvarig för organisationen av JM:s Inköp, är det inte ovanligt att vinsten blir upp till 6 procent per avtal.

Det är svårt att uppfylla och följa den strategiska agendan genom enskilda handlingar, men genom nämnda process underlättas arbetet med att ta fram strategiska avtal. I linje med detta har JM utvecklat en effektiv kategorisering av olika avtalstyper. Målet är att försöka minska antalet leverantörer och antalet fakturor, vilket underlättas genom detta strategiska inköparbete.

JMs avtal kan delas in i fyra typer:

- Strategiska inköpsavtal: Dessa tas fram av den centrala inköpsavdelningen och är tvingande. För närvarande finns det 15 stycken strategiska inköpsavtal, men målet är att dessa skall öka.
- Rekommenderade inköpsavtal: Även dessa avtal tas fram centralt och är inte direkt tvingande, men det krävs mycket goda skäl till att inte följa dem. Än så länge finns det ett enda sådant avtal.
- Projektinköp: Dessa inköpsavtal hanteras av inköpsansvariga för respektive projekt. Varje projekt kan ha specifika behov när det till exempel gäller elektrikutjästanter och rörarbeten.
- Övriga avtal: Dessa uppgår till 180 stycken och är centrala avtal som finns idag, men som är under översyn. Vissa kommer att försvinna helt och de andra kommer att omarbetas för att kunna inordnas under någon av de andra tre avtalstyperna. JM hoppas på att flertalet skall kunna göras om till strategiska avtal. Målet är att arbeta igenom 60 av dessa avtal fram till år 2006 för att se var effektiviseringar kan göras.

Någonting som enligt Anders Holmén kan vara problematiskt, är att det ibland är svårt att få in önskemål om nya avtal från medarbetare ute i projekten. De har en bra överblick över material och tjänster och kan bidra till mycket med sin erfarenhet. Det är därför viktigt att försöka förbättra kommunikationen mellan dem "ute på fältet" och den centrala inköpsenheten, så att båda sidor kan utnyttja varandras kunskaper och erfarenheter.

4.4.3.3 Elektroniskt inköp

Som det ser ut för tillfället tror sig JM inte kunna vinna så mycket på att införa ett elektroniskt inköpssystem. Företaget har dock inte förkastat idén helt. Idag har JM ett intranät, där medarbetarna kan läsa om nya avtal etc. Arbetet med att göra om detta system till ett elektroniskt inköpssystem som är integrerat med leverantörernas, kommer eventuellt att ges större utrymme i framtiden, för att underlätta samordningen av produkter och tjänster.

4.4.3.4 Globalisering

JM har först nyligen blivit intresserad av den globala marknaden, men någon fast organisation för detta arbete har ännu inte inrättats. De länder som just nu är av intresse att skapa närmare kontakter med är det forna östblocket, där JM ser möjligheter till kostnadsbesparingar på grund av de låga lönekostnaderna. Även länder som Spanien och Italien är intressanta marknader för JM att utforska vidare. Initialsvårigheterna vid utlandsetablering är alltid stora, och för att hitta och skapa kontakter med utländska leverantörer och underentreprenörer, har JM tagit kontakt med handelskammare i berörda länder. Att handla internationellt är inget självändamål, men eftersom företaget ser potential till sänkta kostnader, är JM intresserade av att, på längre sikt, öka de internationella inköpen.

4.4.3.5 Industrialiserat byggande

Ett led i den nya inköpsutformningen har varit en så kallad strukturerad projektering, som innebär att JM i sina projekt utgår från ett begränsat antal tekniska plattformar. Företaget har

exempelvis bestämt sig för att endast använda raka betongtrappor i sin nyproduktion av bostäder. Det är ett försök till en viss standardisering och möjliggör stora kostnadsänkningar. På sikt arbetar JM mot ett mer industrialiserat byggande med en standardlösning för exempelvis inredning. I processen kan vissa intressekonflikter uppstå mellan å ena sidan den centrala inköpsenheten, som ser det hela ur ett ekonomiskt perspektiv, och, å andra sidan, de medarbetare som är inblandade i projekten och som kanske också väger in mer miljöanpassade, arkitektoniska eller konstnärliga aspekter vid projektens genomförande.

5 Analys

I detta kapitel analyserar vi de beskrivna inköpsstrategierna från våra fallföretag. Analysen är en del av uppsatsens syfte och kommer att användas i tolkningen av analysens resultat. Detta kapitel grundar sig alltså på våra egna analyser utifrån underlaget av de teorier, begrepp och modeller som presenterades i kapitel tre samt empiridelen från fallföretagen.

Kapitlet börjar med en matris där vi analyserar företagen dimension för dimension på ett vertikalt plan. Där vi funnit att matrisen inte ger tillräcklig jämförande information, har vi kompletterat vår analys med en modell, där vi har placerat ut företagen på en skala. Placeringen på skalan grundar sig enbart på vår analys av fallföretagens utveckling inom respektive område, samt ger ett uttryck för vår uppfattning om företagens inbördes position inom respektive område, och är alltså ingenting som företagen själva har uttalat sig om. Placeringen på skalan visar företagens prioriteringar och satsningar inom ett särskilt område, men är inte en klassificering av hur väl företagen lyckats inom berört område. När avstånden på skalorna skiljer sig mycket, är skillnaden mellan företagen stor, medan ett mindre avstånd anger en mindre skillnad.

Vi är medvetna om att denna metod i vissa fall kan ge en missvisande bild av fallföretagen, på grund av att de eventuellt utelämnat en del information eller att vi misstolkat den.

Efter den vertikala analysen följer en analys där vi behandlar varje teori för sig och analyserar empirin utifrån dessa. Eftersom teorierna i många hänseenden överlappar varandra kommer även analysresultatet att få denna effekt.

5.1 Matris

	Skanska	NCC	Peab	JM
Bakgrund				
*Omsättning	133 miljarder	45 miljarder	20 miljarder	8 miljarder
*Antal anställda	70 000	24 000	10 000	2 400
Inköpsorganisationens utformning				
*Centralisering/ Decentralisering	Centraliserad	Decentraliserad	Starkt decentraliserad	Centraliserad
*Linjeorganisation/ Matrisorganisation	Linjeorganisation	Matrisorganisation	Matrisorganisation	Linjeorganisation
*Inköps representation i ledningen	Sedan 2003	-	Sedan början av 2004	Sedan April 2004
Inköpsstrategier				
*Värdekedja	Köper in dir. fr. tillverk.	Köper in dir. fr. tillverk.	Köper in dir. fr. tillverk.	Köper in dir. fr. tillverk.
*Leverantörsavtal	200 ramavtal	10 strategiska avtal	40 ramavtal	15 strategiska avtal
*Elektroniskt inköp	Elektr. inköpssystem	Elektroniska fakturor	Elektr. inköpssystem	-
*Globalisering	Tillsatt en int. grupp	Tillsatt en int. grupp	Tillsatt en int. grupp	Under utredning
*Faktorer som kan påverka framtida inköp	Industrialiserat byggande Vill delta i E-auktioner	Industrialiserat byggande Vill delta i E-auktioner i vissa sortiment	Industrialiserat byggande	Industrialiserat byggande

Figur 5.1 Sammanfattande matrismodell

5.2 Analys matris

5.2.1 Bakgrund

Våra fyra fallföretag är de största byggföretagen i Sverige. Med hänseende till storleken är skillnaden mellan Skanska och JM mycket stor. De siffror som finns i matrisen visar respektive företags totala omsättning. Det hade varit önskvärt att jämföra uppgifter från endast Sverige, då vår studie endast behandlar företagens verksamhet i Sverige. På grund av att företagen på olika sätt delat in sin verksamhet i olika affärsområden och har olika geografiska marknader, har det inte varit möjligt att urskilja omsättning och antal medarbetare för enbart hus- och bostadsbyggande i Sverige. Vid samtal med olika representanter från fallföretagen har det i några fall visat sig, att de själva inte kan skilja ut hus- och bostadsbyggandet från de affärsområden som företagen är uppdelade i. Vi har därför efter noga övervägande kommit fram till att det enda sättet att framställa informationen på ett så rättvist sätt som möjligt, är att jämföra företagens omsättning för den totala verksamheten.

Ovanstående siffror visar på stora skillnader i omsättningen mellan företagen. Även om siffrorna inte är helt rättvisande, ger de ändå en bild av vilken kapacitet respektive företag har, och kan eventuellt ge en förklaring till och förståelse av varför vissa inköpsstrategier är mer eller mindre utvecklade hos de olika fallföretagen.

5.2.2 Inköpsorganisationens utformning

5.2.2.1 Centralisering/decentralisering

Skanska, NCC, Peab och JM är de fyra största byggföretagen i Sverige. De tre först nämnda är ganska jämnstora, men har en organisationsutformning som skiljer sig från varandra. Under 90-talet präglades inköpsfunktionen i alla företagen av en stark decentralisering, men denna börjar nu förändras till en allt mer centraliserad form. Skanska och JM har kommit relativt långt i centraliseringsarbetet, medan NCC har upplevt svårigheter i att genomföra en centralisering och därmed en samordning av Inköp. Peab är det enda av företagen som inte har en uttalad strävan efter en centralisering av Inköp, utan vill behålla en decentraliserad inköpsorganisation. Det skulle kunna ha sin grund i att Peab påverkas av ägarstrukturen; bröderna Pålsson utövar ett stort inflytande på företaget. Med anledning av brödernas stora engagemang underlättas kanske kontrollen av företaget, och beslutsvägarna blir kortare. Med en annan ägarstruktur skulle kanske Peab uppleva behovet av en annan organisationsutformning som större. Att JMs Inköp har lyckats nå en så pass hög grad av centralisering, trots att de kom igång med centraliseringsarbetet ganska sent, kan bero på att de är relativt små, och att det blir lättare att föra ut beslut i organisationen. En annan anledning kan vara att JM, på grund av att sin ringa storlek i förhållande till de tre andra företagen, har tvingats centralisera och samordna sina inköp, för att inom vissa områden vara det företag som gör de största inköpen, och därigenom stå sig i den hårda konkurrensen.



Figur 5.2 Grad av decentralisering/centralisering

5.2.2.2 Linjeorganisation/Matrisorganisation

De två företag som är mest decentraliserade, NCC och Peab, har båda en matrisorienterad inköpsorganisation. De projektansvariga arbetar mot sortimentsansvariga, vilket innebär att företagets ledning får en bättre överblick av företagets hela inköpsverksamhet, och lättare kan styra och kontrollera inköpen. Denna överblick och kontroll kan annars vara svår att uppnå i en decentraliserad organisation. Det är kanske på grund av företagets matrisorganisation som både NCC och Peab fortfarande, i olika grad, är decentraliserade, då behovet av en centralisering inte har varit lika stort. Det är dock inte helt okomplicerat att arbeta på ett sådant sätt, då det kan skapa oklarhet om vem som har ansvar och vem som ska ta beslut. En grundförutsättning för att en tvärfunktionell grupp ska fylla någon funktion är att det ges klara direktiv från ledningen och att det finns drivande chefer. Hos Skanska och JM som är linjeorganiserade uppstår inte just denna typ av problematik.

5.2.2.3 Inköpsrepresentation i ledningen

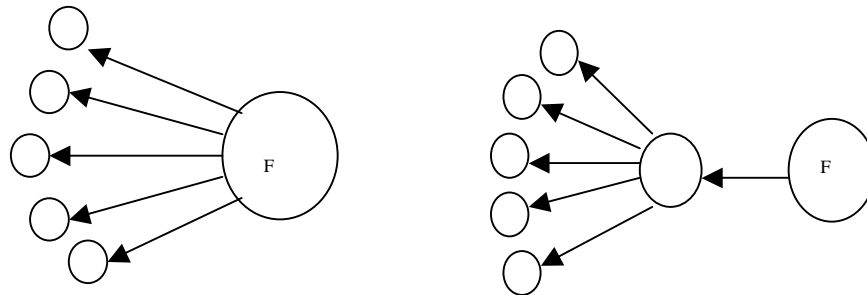
Inköp är, i tre av fallföretagen, representerade i ledningsgruppen. Detta tyder på att Inköp nu tillmäts en viktig roll i företagen. Att inköpschefen sitter med i ledningsgruppen är emellertid någonting som skett först de senaste åren, vilket är en anledning till att det är först nu som byggföretagen verkligen börjat arbeta med att rationalisera inköpskostnaderna.

5.2.3 Inköpsstrategier

5.2.3.1 Värdekedja

Alla företagen har uttryckt en önskan om att kunna köpa material så långt bak i leverantörskedjan som möjligt, gärna direkt av tillverkarna. Det är emellertid inte alltid lönsamt att köpa in direkt från tillverkarna. Ibland kan företagen få bättre villkor och lägre kostnader om de handlar av en grossist, som till exempel kan erbjuda förvaring och lagring av produkterna. En annan åtgärd som alla företagen strävar efter är att minska antalet leverantörer. Detta kan göras på två sätt. Det ena sättet är att företagen samlar sina inköp, så att de inte köper en sorts vara av flera olika leverantörer, utan använder sig av samma leverantör för en produkt för att uppnå kostnadsfördelar. Det andra sättet är att titta på leverantörsnätverket. Det är kostsamt och tidskrävande att skapa och upprätthålla relationer med ett stort antal leverantörer. För att minska antalet leverantörer skulle företagen därför kunna överlåta detta arbete till en eller ett par leverantör, vilka då mer skulle få rollen som samordnare. På grund av att leverantörer och underleverantörer köptes upp eller gick i konkurs under 90-talet ändrades marknadsstrukturen, vilket medför att värdekedjan och leverantörsnätverket ofta är mer komplexa än de ser ut. Få företag har förmodligen den

makten att de verkligen kan påverka värdekedjan, och ännu färre kan förmodligen påverka leverantörsnätverket. Det är viktigt för företagen att försöka se och analysera hela nätverket, och att försöka se vilken roll de spelar däri, och vilken maktposition de har. Genom att minska antalet leverantörer och ge en eller ett par leverantörer det mycket betydelsefulla uppdraget att fungera som samordnare av relationerna, eller en slags ”broker”, skulle företagen eventuellt kunna genomföra en viss omstrukturering av marknaden, och stärka företagets egna makt. I nedanstående bild illustreras detta resonemang.



Figur 5.3 Leverantörsnätverk
(Källa: Egen bearbetning)

Att beroendeställningen till vissa leverantörer ökar är en risk som företagen måste ta, och som gör det extra viktigt att upprätthålla bra relationer till leverantörerna. Här spelar kompetensutveckling hos företagets inköpare en stor roll, då både teknisk och kommersiell kompetens är av stor betydelse för att skapa och upprätthålla stadiga relationer till rätt leverantörer.

5.2.3.2 Leverantörsavtal

Endast NCC och JM har kategoriserat sina olika typer av leverantörer och därmed även olika avtal. NCC har arbetat fram ett system för klassificering av leverantörer och framtagning av strategiska avtal. Tidigare har försök gjorts för att samordna inköpen, men utan att lyckas. Detta kan till stor del bero på den bristande kommunikationen och den tröghet som finns i företaget. I NCC finns en stor så kallad förändringsskugga, vilket innebär att beslut och idéer från ledningen av olika anledningar kan vara svåra att förankra och föra ända ut i företagets alla projekt.

Då tankar kring gemensamma avtal för Inköp ändå föreligger i företaget, är vår bedömning att det finns goda förutsättningar att NCC skall kunna samordna sina inköp, och minska antalet avtal och leverantörer. Dock förutsätter detta en medvetenhet hos ledningen om de kommunikationshinder som står i vägen.

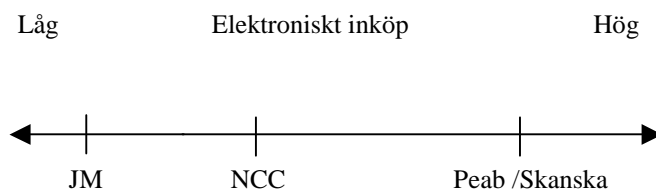
JM tycks ha en god överblick över sina leverantörer. Företaget har kategoriserat sina leverantörsavtal i fyra olika kategorier, och lägger stor vikt vid att minska antalet avtal och förändra så många som möjligt till att bli strategiska, långsiktiga avtal. Denna strukturering av avtalen är en mycket bra grund för att få kontroll över, och få en överskådlig bild av de många avtal som finns ute i projekten. Företagets storlek och tyngdpunkten på centralisering och samordning kan även vara viktiga bidragande faktorer till JM:s hittills mycket noggranna strukturingsarbete.

Peab har däremot, bland annat på grund av sin starka decentralisering, svårt att få en överblick över alla de lokala avtal som finns. Företaget finner det dock viktigt att kunna minska antalet avtal och antalet leverantörer, något det kan uppnå genom sitt elektroniska inköp. De minsta, lokala leverantörerna kommer förmodligen inte ha möjlighet att ansluta sig till systemet, vilket kan leda till en automatisk gallring bland leverantörerna.

Skanska har flest ramavtal bland fallföretagen. Det stävar efter en ytterligare ökning av ramavtalen, vilket samtidigt innebär en minskning av det totala antalet avtal. För att kunna behålla kontrollen över, och effektiviteten i, en ökande mängd ramavtal, är det av stor vikt att relationerna till leverantörerna handläggs på ett varsamt och samtidigt produktivt sätt.

5.2.3.3 Elektroniskt inköp

Skanska och Peab lägger stora resurser på ett effektivt elektroniskt inköpssystem. Peab är i implementeringsfasen, och denna satsning är den största inom företagets Inköp för tillfället. De ser stora möjligheter med detta system, eftersom det ger en överblick över viktiga leverantörer och produkter, och de leverantörer som inte anpassar sig till Peabs inköpssystem blir utanför. Detta tror vi förmodligen kommer att leda till att projektinköparna måste vända sig till samma leverantörer, vilket indirekt leder till en samordning av inköpen. Systemet kan också bli en form av kontrollfunktion för inköpen. JM ser för tillfället inga fördelar med ett sådant system, men vill eventuellt i framtiden bygga upp något slags elektroniskt inköpssystem. NCC använder sig av EDI-fakturor; de vill utvidga systemet och få fler leverantörer med i denna förenkling av det administrativa arbetet. De ser en möjlighet att i framtiden utveckla detta system med fler funktioner. Elektroniska inköp är, efter satsningen inom globalisering, något som NCC vill utvidga.



Figur 5.4 Grad av elektroniskt inköp

5.2.3.4 Globalisering

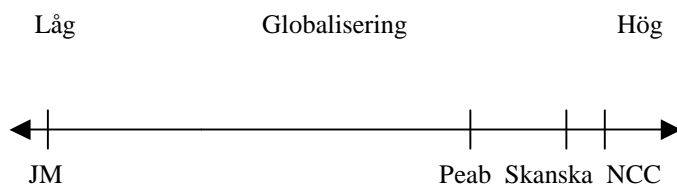
Alla fallföretag utom JM har gjort stora satsningar för att globalisera inköpen. NCC har tidigare arbetat med samordning inom Norden, men har det senaste året utökat detta arbete genom att inrätta en speciell grupp för att hitta leverantörer utanför de nordiska länderna. Både Skanska och Peab har också bildat speciella grupper som arbetar med att hitta utländska leverantörer. Skanskas och NCCs satsningar tycks dock överstiga det som Peab har åstadkommit, trots att detta har mycket hög prioritet hos Peab. Detta kan bero på att deras organisationer är större och att de därmed också har mer resurser både kunskapsmässigt och ekonomiskt för att kunna genomföra en sådan satsning på ett effektivt och lönsamt sätt. Peab har inte börjat undersöka marknader utanför Europa, medan exempelvis Skanska anser att prisskillnaderna alltmer jämnas ut i de östeuropeiska länderna, och att det därför inte längre lönar sig att satsa på dessa.

Med en decentraliserad inköpsorganisation menar vi att det kan bli svårt för Peab att få ut informationen från den internationella gruppen till alla projektinköpare. Idag sköts informationen via ett intranät och det är medarbetarnas eget ansvar att ta del av ny information. Även NCC har upplevt att kommunikationen ibland är bristfällig. Många av projektinköparna vet tydligen inte om att det överhuvudtaget existerar en internationell inköpsgrupp i företaget. Detta tyder på att det finns risk för att mycket dubbelarbete utförs i företaget. Det leder till ineffektivitet och bidrar till högre kostnader för NCC.

JM har inga medarbetare som har som uppgift att hitta utländska leverantörer. Företaget har planer på att ge sig in på den utländska marknaden, men anser att det än så länge innebär större svårigheter än fördelar. JM har inte lika stora inköpsvolymmer som de andra fallföretagen, och det är därför rimligt att förutsätta att de därför inte heller tjänar lika mycket på att etablera resurskrävande leverantörsrelationer utomlands.

Hinder i globaliseringsarbetet kan vara bristande kunskaper i språket och kulturen i de intressanta länderna. En viss rädsla och skepsis till nya leverantörer kan också vara hinder vid globaliseringen. Både Skanska och Peab har placerat ut medarbetare i vissa strategiska länder för att undvika dessa barriärer.

Det är intressant att följa utvecklingen och i vilken mån utländska leverantörer kommer att ta över den svenska marknaden. Idag köps nästintill allt i projekten hos våra fallföretag från svenska leverantörer. NCCs syn på utvecklingen, där de betonar att de även ska måna om de svenska leverantörerna, är ett tecken på att de inte siktar på att spela ut leverantörerna mot varandra.



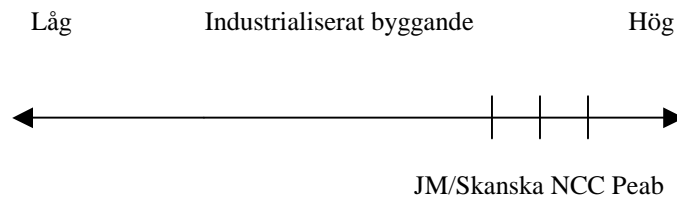
Figur 5.5 Grad av globalisering

5.2.3.5 Faktorer som kan påverka framtida inköp

Synen på byggprojekten börjar ändras och byggföretagen inser fördelarna med att använda standardlösningar i byggandet. Detta nya arbetssätt tror vi innebär att företagen på ett enklare sätt borde kunna förutsäga inköpsvolymmer, vilket skulle ge en bättre förhandlingsposition och bättre avtal. Alla fallföretag ser ett ökat industrialiserat byggande som en mycket viktig faktor i framtiden. Stora satsningar görs hos fallföretagen, exempelvis har Peab byggt en ny betongelementfabrik och NCC arbetar med att bygga upp en kompetens inom detta nya område.

Auktioner på internet är något som alla fallföretag testat, men inte använder speciellt flitigt. I framtiden tror de dock att detta kommer vara aktuellt inom vissa produktsortiment. För några

år sedan var trenden sådan att alla skulle arbeta med E-verktyg, vilket skulle visa sig vara tomt prat.⁶³ Idag verkar företagens syn på detta fenomen vara något mer sansad.



Figur 5.6 Grad av industrialiserat byggande

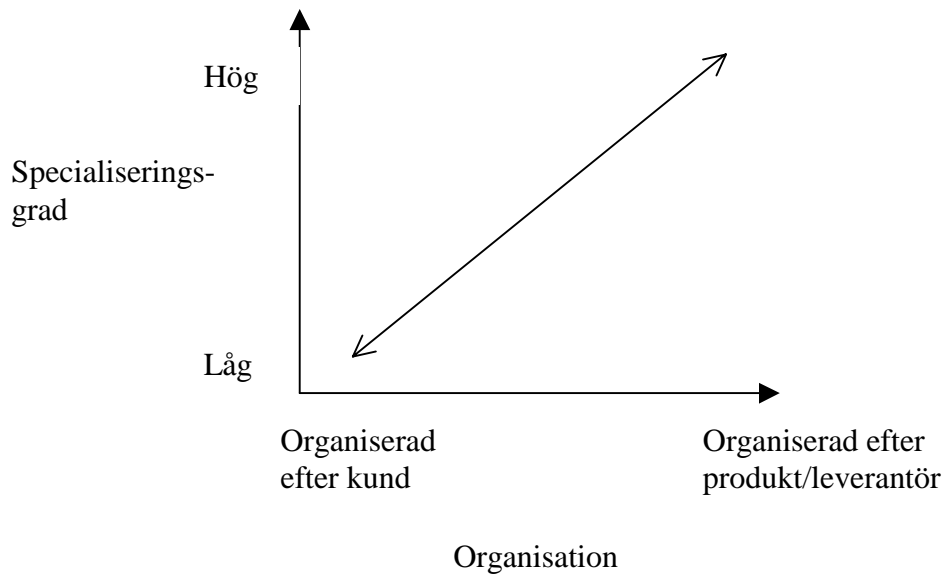
5.3 Analys teori

5.3.1 Centralisering/Decentralisering

Det är svårt att finna en organisationsutformning som passar alla företag. Graden av centralisering och decentralisering skiljer sig mellan fallföretagen, men i intervjuerna har framkommit att samtliga fallföretag strävar efter en blandning av ett centraliserat och ett decentraliserat Inköp.

Byggföretagens organisationsutformning av Inköp kan ses som en pendel som svänger mellan centralisering och decentralisering. Företagen har just kommit ur en trend som präglats av en mycket hög grad av decentralisering, och pendeln har nu stannat någonstans mellan centralisering och decentralisering. Det är svårt att avgöra huruvida denna blandform också endast är en trend, eller om det är en organisationsutformning som är effektiv för byggföretag även i framtiden. Att byggföretagen strävar efter en blandform, innebär att de, genom en centralt styrd enhet, kan samordna inköpen och därigenom få volymfördelar som leder till större makt och ett bättre förhandlingsläge. Antalet leverantörer minskar, då varje inköpare inte köper från ett antal egna lokala leverantörer. Med de leverantörer som inte rationaliseras bort är det möjligt att inleda ett djupare samarbete, där leverantörerna kan överta delar av exempelvis monteringsarbete, och eventuellt även, i samarbete med företaget, utveckla nya produkter. Framför allt har företaget, som Gadde & Håkansson menar (se kap 3.1.2), en större möjlighet att skapa ett professionellt Inköp. Vid en total decentralisering är det risk att inköparens professionalism undergrävs, då inköparen måste bli en form av generalist som skall ha kompetens att köpa in ett mycket brett sortiment. Med en centralisering, som innebär att Inköp blir mer av en specialistfunktion, minskar härmed risken att inköparen hamnar i ett underläge gentemot säljaren som, i de flesta fall, är specialist på just den produkt som han säljer.

⁶³ Waernborg, Jonas, Personlig intervju den 30 november 2004.



Figur 5.7 Generalist/Specialist
(Källa: Egen bearbetning)

Genom att inköpsorganisationen samtidigt är decentraliserad, menar vi att företagen kan utnyttja den kunskap som finns ute i projekten. Organisationen blir mindre stelbent, och den interna verksamheten binds ihop på ett naturligt sätt.

Vidare tror vi, att en strävan mot en mer centraliserad organisationsform kan vara problematiskt i byggbranschen och andra projektorienterade branscher, eftersom ansvarstagandet går så långt ner i organisationen och besluten tas lokalt. För att en samordning ska fungera krävs en ökad avtalstrohet hos inköparna och avtal för fler sortiment. Vid våra intervjuer har det framkommit att fallföretagen arbetar med dessa faktorer, vilket tyder på att tankegångarna finns i organisationen. Att företagen lyckas genomföra åtgärderna, är avgörande för en ökad samordning.

För att kunna uppfylla så många av de komplexa kraven som möjligt skulle byggföretagen kunna decentralisera det operativa arbetet, och samtidigt ha en central enhet för samordning och utveckling. Denna metod skulle kunna vara hållbar för byggföretagen även i framtiden, då det kombinerar och sammanfogar de båda modellernas positiva egenskaper.

För att få en effektiv inköpsorganisation är det dock viktigt att utarbeta styrsystemen så att de gynnar ett långsiktigt tänkande hos såväl medarbetarna i den centrala enheten, som hos medarbetarna ute i projekten.

5.3.2 Inköps roller

5.3.2.1 Utvecklingsrollen

Som nämns i kapitel 3.3 är det av stor vikt för inköps utvecklingsroll vilken betydelse Inköp tillmäts i organisationen. Inköp har numera en plats i ledningen hos de tre av fyra fallföretagen vi har intervjuat, och de har alla en stab som endast sysslar med inköpsfrågor.

Detta tyder på att företagen tycker att Inköp är en viktig funktion. De har insett, att eftersom inköp utgör upp till 80 procent av företagets kostnader, är det av stor betydelse att komma till rätta med dessa kostnader. NCC, hos vilka Inköp ej finns representerade i ledningen, har frågan uppe för diskussion. Olika åtgärder, som till exempel bildandet av en central inköpsstab, tyder på att Inköp tillmäts en viktig betydelse, men genomgripande åtgärder för NCCs Inköp kan knappast genomdrivas utan företagsledningens stöd.

NCC och JM arbetar med strategiska avtal och strategiska leverantörer. Detta arbete är en förutsättning för ett gemensamt utvecklingsarbete, där leverantörerna skulle kunna ta över en del av utvecklingsarbetet. I och med att fallföretagen har valt att avyttra vissa verksamheter för att koncentrera sig på kärnverksamheten, framstår det för oss som mycket viktigt att företagen inser att det finns ett stort behov av ett nära samarbete med leverantörerna. Det finns annars risk för att företagen utvecklas i en annan riktning än leverantörerna och att de hamnar på efterkälken i tekniska frågor med stora anpassningskostnader och svårigheter att hävda sig i konkurrensen som följd.

Inget av de fyra fallföretagen verkar lägga speciellt stora resurser på en interaktion med leverantörerna i själva utvecklingsarbetet. Detta kan bero på att de inte inser att de därmed kan utnyttja och dra fördel av externa resurser som finns hos leverantörerna. Det kan även bero på att de inte anser sig ha tillräckliga egna resurser för ett effektivt samarbete, eller att de inte litar tillräckligt mycket på sina leverantörer för att ge dem den insyn i företaget som behövs för en gemensam utveckling. Det är även möjligt att ett eller flera av företagen faktiskt satsar på en interaktion i utvecklingen, men att de, av rädsla att sprida viktig strategisk information till konkurrenterna, inte ville eller vågade avslöja detta för oss vid intervjuerna. Att döma av den information vi har fått, tycks NCC, genom sitt arbete med partnering, vara det företag som har kommit längst i denna typ av utvecklingsarbete. Partnering syftar till ett nära samarbete med kunder och leverantörer, vilka får full insyn i företagets arbete och vice versa. På detta sätt kan företaget få del av viktig kompetens som partnerleverantörerna besitter. Det kan även visa sig lönsamt att utveckla en leverantörs kompetens, om företaget genom det intima samarbetet ser att detta i framtiden kan få positiva effekter.

Ju högre grad av decentralisering företagets Inköp har, desto svårare är det att låta leverantörerna ta över en del av utvecklingsarbetet. Vid en centralisering möjliggörs en samordning av inköpen, och därmed är det lättare att finna leverantörer som är lämpliga att inleda ett gemensamt utvecklingsarbete med. Det är tydligt att trenden mot allt mer centraliserade inköp ligger till grund för, och gynnar, ett gemensamt utvecklingsarbete.

Utvecklingen mot att företagen alltmer gör sina inköp på den globala marknaden kan i viss mån hindra det med leverantörerna gemensamma utvecklingsarbetet, då det vid utlandskontakter ställs mycket höga krav på goda kunskaper om respektive lands språk och kultur. Det finns risk för missförstånd, som skulle kunna bli mycket kostsamma för företaget. Ett problem skulle exempelvis kontrakt företagen emellan kunna vara. I Sverige är ett kontrakt bindande, medan man exempelvis i Tyskland ser annorlunda på saken. Bland annat sådana faktorer kan leda till osämja och dåliga relationer och kan innebära stora förluster för företaget.

5.3.2.2 Rationaliseringsrollen

I kapitel 3.4 betonas vikten av att företagen rationaliserar sina inköpskostnader. Detta är speciellt viktigt för byggföretagen, då, som tidigare nämnts, deras inköp utgör 70 till 80

procent av kostnaderna. Stora kostnadssänkningar skulle kunna göras vid en rationalisering av de olika lager som företagen håller, bland annat med hjälp av elektroniska inköpssystem.

JM arbetar intensivt med att utveckla sin logistikfunktion och att införa Just-in-Time för att kunna hålla minimala egna lager. Vid ett bra och nära samarbete med leverantörerna finns det stora möjligheter för JM att sänka sina kostnader med hjälp av dessa åtgärder. De är dock svåra att genomföra utan ett samordnat Inköp, men JM lägger mycket resurser på att centralisera och samordna sitt Inköp, så de bör ha stora möjligheter att lyckas med kostnadssänkningar inom transport- och lagerområdet.

Elektroniska inköpssystem är effektiva hjälpmedel vid en rationalisering av Inköp. De reducerar det administrativa arbetet för inköparna, vilka får en möjlighet att lägga tid och resurser på andra, viktigare affärsöverväganden. Skanska och Peab satsar båda mycket på att utveckla elektroniska inköpssystem. Skanska beräknar att de kommer ha sitt system, Effekt, klart för användning i början av år 2006. Peab har startat ett pilotprojekt kring ett internetbaserat inköpssystem som är sammankopplat med deras leverantörens system, och som innebär avsevärda förenklingar och tidsbesparingar för såväl företagets inköpare som leverantörer. NCC har ett elektroniskt system som hanterar deras fakturor. Det finns dock planer på att i framtiden utvidga systemet till ett elektroniskt inköpssystem som är integrerat med leverantörernas.

De fyra fallföretagen har alla som mål att utveckla ett mer industrialiserat byggande. Detta innebär standardiserade lösningar och kan medföra stora möjligheter att sänka kostnaderna, både genom att det i högre grad blir möjligt att förutsäga och planera inköpen, och genom att det i högre grad går att uppnå skalfördelar. Exempelvis har JM, som ett led i standardiseringen och som förberedelse inför det kommande arbetet med industrialiseringen, beslutat sig för att endast använda sig av raka betongtrappor.

Ett annat område där vi menar att fallföretagen har goda möjligheter att rationalisera sitt Inköp är på leverantörssidan. De fyra företagen har vissa så kallade strategiska leverantörer, eller leverantörer med vilka ett djupare samarbete är inlett, men de har även, i olika stor omfattning, en mängd lokala leverantörer som de inte har så bra överblick över. Alla företagen har påpekat att de har flera leverantörer som levererar samma produkt. Genom en samordning av inköpen uppnås lägre kostnader för Inköp och hanteringen av leverantörsrelationer. Det är av stor vikt för företagen att se över sitt sortiment. Istället för att se varje projekt som unikt, med unika behov, är det viktigt att se om det finns möjlighet att använda samma typ av material och produkter, som exempelvis JM med sina raka trappor. Detta leder också till en minskning av antalet leverantörer och ger ledningen en mer lättöverskådlig bild av verksamheten.

Ytterligare ett område där företagen kan rationalisera sitt Inköp är när det gäller inköp av indirekt material som resor, telefon, kontorsmaterial etcetera. Skanska arbetar med att se över dessa kostnader; av de ramavtal som utnyttjas i projekten utgör centrala avtal för indirekta kostnader ungefär hälften. Detta visar att Skanska ser de indirekta kostnaderna som en post som är viktig att få kontroll över. Även JM har genomfört åtgärder för att kunna samordna inköpen av indirekt material och därmed öka kontrollen och överskådligheten över dessa kostnader.

5.3.2.3 Strukturrollen

Den utveckling som utvecklingsrollen och rationaliseringsrollen skapar måste bevakas. Detta sker genom strukturrollen. Samtidigt som strukturrollen påverkas av utvecklings- och rationaliseringsrollen, ligger den som en viktig påverkande faktor för dessa. På grund av att Inköp inte tidigare tycks ha uppfattats som en strategiskt viktig funktion för företagen, vilket bland annat visats sig genom att Inköp inte förrän de senaste åren funnits representerat i ledningen, har strukturrollen sannolikt inte tillmätts någon högre betydelse. I en ökande konkurrens är det dock centralt att se hur företaget ligger strategiskt i förhållande till viktiga leverantörer. Som nämns i kap 3.2.3 är strukturrollen viktig främst ur ett långsiktigt perspektiv. Genom att köpa upp vissa leverantörer, eller som NCC och JM har börjat göra, att teckna strategiska, långsiktiga avtal kan företagen åtnjuta konkurrensfördelar på lång sikt. Det handlar om att läsa av marknaden rätt, och att samarbeta med, för företaget, rätt leverantörer. Matrisen ger en bild av alternativsituationerna som Inköp står inför beträffande leverantörsrelationernas grad av standardisering, och antalet tänkbara leverantörer.

		Relationens grad av standardisering	
		Helt standard	Unik
Antal tänkbara leverantörer	Många	1	2
	Få	3	4

Figur 5.8 Inköps alternativsituation

(Källa: Axelsson, Björn & Håkansson, Håkan, *Inköp för konkurrenskraft* (1984), s.54)

Skanskas, NCCs, Peabs och JMs inköp präglas av olika alternativsituationer. De har vissa standardiserade produkter som isolering, betong och gipsskivor, där det finns många leverantörer i Sverige och där relationens grad kan vara helt standardiserad. Här hamnar de alla i ruta nummer 1. Andra produkter är mer specifika och tekniskt mer komplicerade, och kräver därför andra typer av relationer. JM lägger stora resurser på att få fram strategiska leverantörer till vilka de utvecklar en unik relation. Företaget strävar mot den situationstyp som beskrivs i ruta nummer 2. Denna karaktäriseras av unika relationer, samtidigt som det finns flera alternativa leverantörer. Långsiktigt sett finns det alltså möjlighet att byta leverantör, vilket minskar beroendet av leverantören och stärker JMs förhandlingsposition. Även NCC satsar, genom sitt arbete med att få fram strategiska leverantörer, på unika leverantörsrelationer, men är precis som JM måna om att inte bli allt för beroende av en enda leverantör, varför NCC också strävar efter en situation liknade den i ruta nummer två.

Skanska och Peab vill ha centrala ramavtal, men har inte uttryckt en önskan om att själva relationen skall vara unik, eller att målet är ett djupare samarbete med leverantörerna. Deras strävan verkar vara att få fram avtal som är så lönsamma som möjligt för stunden. De rör sig någonstans mellan ruta ett och två, med fokus på vad företaget kan uppnå nu, inte med fokus på vad ett samarbete långsiktigt skulle kunna ge.

Sett utifrån, skulle de fyra fallföretagen eventuellt kunna sägas befinna sig i ruta nummer tre, som kännetecknas av få alternativa leverantörer och standardiserade relationer. Vid

intervjuerna med Jonas Waernborg på Silf Competence och Olle Ingman på Prolog framgick att konkurrensen mellan de svenska leverantörerna inte är så stor. Detta skulle kunna bero på att byggföretagen tidigare, i likhet med den klassiska modellen, har spelat ut leverantörerna mot varandra, och att många leverantörer därför har försvunnit från marknaden. Det skulle även kunna ha sin grund i naturliga orsaker, som exempelvis konjunkturfluktuationer eller att marknadskrafternas verkan har lett till uppköp och sammanslagningar, vilket i sin tur skulle kunna medföra en minskning av antalet leverantörer. Hur som helst kvarstår det faktum att det inte tycks finnas någon riktig konkurrens på byggföretagens leverantörsmarknad. En lösning tror vi skulle kunna vara att byggföretagen utökade sin inköpsmarknad till att även innefatta den globala marknaden. Då skulle en sund konkurrenssituation kunna uppstå, produktutbudet kunna öka och priserna sjunka. Företagen skulle kunna få en möjlighet att strategiskt utnyttja den strukturkunskap som finns i företagen, och utifrån detta utarbeta lämpliga inköpsstrategier.

5.3.3 Inköps arbetssätt

5.3.3.1 Den klassiska inköpsmodellen

Den klassiska inköpsmodellen bygger på att utbudet (exempelvis leverantörer) och efterfrågan (exempelvis inköpsvolym) är kända. Vid de tillfällen då byggföretagen ser varje projekt som unikt, blir det svårt att förutsäga inköpsvolym. Detta synsätt börjar alltmer ändras, och därmed börjar efterfrågan kunna identifieras. De flesta av fallföretagen vill köpa från utländska leverantörer för att reducera inköpskostnaderna. Detta är relativt nytt och företagen vet inte vilka produkter som ska köpas från vilka leverantörer och från vilka länder. Det råder en stor osäkerhet och utbudet är i många fall okänt. Om ett par år har företagen säkert arbetat upp bra relationer till utländska leverantörer och utbudet blir känt.

Ett andra antagande i den klassiska modellen är ambitionen att inte skapa relationer där beroendet av en viss leverantör blir så stort, att den leverantör som erbjuder det lägsta priset inte kan användas. Våra fallföretag koncentrerar sig allt mer på att skapa varaktiga relationer med viktiga leverantörer. Kostnadspressen på leverantörerna sätts istället genom andra medel. Det finns fortfarande ett hot om att köparen kan vända sig till en annan samarbetspartner. Kostnadspressen måste därför skapas inom relationen och de vanliga marknadsmekanismerna gäller inte längre. Inköpsarbetet blir ur denna aspekt mycket komplext, eftersom det krävs en bred kunskap inom tekniska, logistiska och kommersiella frågor för att kunna hantera det.

Ett tredje antagande i den klassiska inköpsmodellen är att produkten eller tjänsten är standardiserad. Med ett synsätt där varje projekt betonas som unikt, krävs olika lösningar vid olika projekt och företagen använder sig inte av standardiserade lösningar. Eftersom byggföretagen alltmer tar efter industrins arbetssätt med en hög grad av standardiserade lösningar, uppfylls det sistnämnda antagandet i den klassiska inköpsmodellen.

Ett annat påstående som den klassiska inköpsmodellen förespråkar, och som våra fallföretag allt mer tillämpar, är att företag bör undvika att köpa från mellanhänder och istället köpa direkt från tillverkarna. Priserna blir lägre, men samtidigt ökar antalet leverantörer som företaget har kontakt med och därmed blir det också högre hanterings- och lagerkostnader. En ökning av antalet leverantörer är något som fallföretagen absolut inte vill uppnå, men de hävdar dock att det i praktiken inte är så motsägelsefullt som det verkar. Ökningen av antalet

leverantörer är marginell. Minskningen ska istället ske genom att exempelvis endast köpa från de fåtal järnhandlare som företaget har ramavtal med, istället för att köpa från 1000 olika järnhandlare varje år.

Genom att börja använda sig mer av utländska leverantörer vill företagen öka konkurrensen bland svenska leverantörer. Detta är ett sätt att pressa ner priserna, men på grund av ett mer långsiktigt tänkande med strategiska avtal kan inte strategin liknas vid det som beskrivs i den klassiska inköpsmodellen när man spelar ut leverantörerna mot varandra. Även på den globala marknaden handlar det om att i så hög grad som möjligt skapa långsiktiga och hållbara relationer; något som kanske är extra viktigt just när det rör sig om handel gentemot andra kulturer, där stora problem kan uppstå bara på grund av brist på interkulturell kompetens.

5.3.3.2 Den nya inköpsmodellen

I denna inköpsmodell ska priset spegla hela kostnaden för en produkt. Slutkostnaden ska ställas mot resultatet av leverantörens erbjudande.

Långsiktighet prioriteras vid val av de strategiska leverantörerna. Genom att kategorisera sina leverantörer och utifrån dessa utforma speciella avtal fås ett långsiktigt perspektiv på inköpsarbetet. Genom att ha speciella sortimentsansvariga får man specialister som kan sköta de allt mer specialiserade och komplexa produkter och underentreprenader som köps. I fallföretagen finns flera bevis på att köparen och säljaren anpassar sig till varandra, till exempel användandet av EDI-lösningar och nya internetbaserade inköpssystem är investeringar som kräver insatser från både köparen och säljaren. Den teknologiska utvecklingen möjliggör ett förändrat arbetssätt.

Generellt kan sägas att fallföretagen använder sig av den nya inköpsmodellen. Vid en del resonemang liknar dock fallföretagens strategier de som den klassiska modellen förespråkar. Strategiförändringar är naturliga och ibland ett måste, eftersom marknaden ständigt ändras. Det kan vara svårt att hitta de strategier eller arbetssätt som passar för ett specifikt företag och därför ska man inte vara rädd för att byta strategi. Det har visat sig att våra fallföretag överlag använder samma arbetssätt och strategier inom Inköp. De har på vissa plan dock kommit olika långt, och detta kan delvis bero på storleken på företaget. Skanska och NCC som är större än både Peab och JM har under en längre tid arbetat med förändringsarbetet inom Inköp och är därför i många hänseenden långt framme.

5.3.4 Inköpsstrategier

5.3.4.1 Synsätt

Köpa-tillverka problematiken är en central frågeställning. Inköp får en allt större betydelse hos byggföretagen, eftersom inköpskostnaderna ibland kan uppgå till 80 procent av de totala kostnaderna för ett bygge. Det ökade intresset för ett industrialiserat byggande hos alla våra fallföretag innebär dock att tillverkningsproblematiken sätts i fokus. Vilket lönar sig bäst: att själv äga strategisk tillverkningsindustri eller att köpa in de tjänster man behöver först när man behöver dem? Synsättet skiftar, och de företag som våra fallföretag köpte på sig under 90-talet har nu sålts av för att istället köpa in tjänsterna vid behov. En renodling av kärnverksamheten leder bland annat till att företaget får en klarare bild av varifrån kostnaderna kommer, kontrollen och styrningen bli enklare.

Företagets leverantörsbas är något som våra fallföretag lagt stor vikt vid. Alla företag vill minska antalet leverantörer genom olika typer av system och strategier. Peabs nya elektroniska inköpssystem ska strukturera upp leverantörerna och kommer förhoppningsvis att ge en tydlig bild av vilka leverantörer som kan ersätta varandra. NCC har genom att kategorisera leverantörerna, fått en bild över vilka leverantörer som är viktiga och mindre viktiga. Genom att skapa olika typer av avtal och att samla inköpsvolymerna minskar antalet leverantörer som projektinköparna har kontakt med. Samma effekter har JMs olika typer av avtal samt Peabs och Skanskas ramavtal. Alla fallföretagen strävar mot single sourcing, dock utan att vilja ha ett samarbete med leverantörerna där dessa tar över delar av produktionen. Det finns i de strategiska avtalen ett visst kunskapsutbyte, men ett mycket nära samarbete är inget som fallföretagen uttryckt en önskan om. I bilindustrin är ofta utvecklingsarbetet utlagt på nyckelleverantörer⁶⁴ och det betonas ofta i litteraturen att det är fördelaktigt att lägga över en del arbete på leverantörerna. Anledningen till att våra fallföretag inte utnyttjar detta arbetssätt, eller planerar att introducera det, kan vara att de vill undvika att hamna i allt för starka beroenderelationer eller att arbetet med fördjupade leverantörsrelationer är nytt och de därför inte kommit till denna insikt.

5.3.4.2 Modell för utformning av strategier

Kraljics matris är en etablerad och mycket välanvänd modell för att vid olika tillfällen kunna välja ut en passande inköpsstrategi. Användandet av denna modell är dock en relativt ny företeelse inom byggföretagen, trots att den är 20 år gammal. Både Peab och JM har arbetat med den kortare tid än ett år, medan Skanska och NCC har använt den i närmare åtta år. De två sistnämnda företagen använder sig även av andra modeller för utformning av strategier samt tittar på andra branschers inköpsarbete. En annan aspekt som är värd att ta i beaktande är i vilken omfattning företagen arbetar med en viss modell. Detta har ett samband med den tidslängd som den aktuella modellen använts. Det krävs oftast en intensivare arbetsinsats i början för att kunna anpassa sig och lära sig av modellen, vilket speglas i JMs och Peabs arbetssätt. Representanterna för dessa företag beskrev under intervjuerna på ett detaljerat sätt hur de använde Kraljics matris som en utgångspunkt i det strategiska inköpsarbetet, medan Skanska och NCC inte själva nämnde något om detta, förrän vi tog upp frågan.

Det finns en viss risk med att kategorisera produkterna som i kapitel 3.4.2 och sedan använda speciella strategier för dessa produkter. Förändringar i utbud och efterfrågan hos produkterna kan leda till att de kan ändra karaktär och därmed också byta kategori. De behöver till följd därav en annan inköpsstrategi. Användandet av en modell som Kraljics matris kräver därför regelbunden uppdatering av produktsortimentet.

5.3.4.3 Strategier

Melins marknadsorienteringsstrategi innebär att det finns en funktion i företaget som analyserar och bevakar marknadsutvecklingen. Denna strategi använder sig NCC, Peab och Skanska av då de letar leverantörer i utlandet. De har alla tre specialiserade grupper som är insatta i språket och kulturen i de för företagen intressanta länderna. En del av företagen har även nämnt att de studerar andra branscher vid utformningen av inköpsstrategier och försöker hålla sig uppdaterade om hur konkurrenterna arbetar.

⁶⁴ Hultén, Gösta, "Balanserat inköp ny roll att sträva mot", Inköp & Logistik, (4/02) s. 14.

Miljöförankringsteorin tillämpas, eftersom företagens strategiska avtal ofta innebär ett djupare samarbete med leverantören och därmed även ett informationsutbyte mellan dessa och företagen. Denna strategi är något som speciellt NCC och JM använder, eftersom de har strategiska avtal, men som i viss utsträckning används också av Skanska och JM vid deras ramavtal med olika leverantörer.

Att använda flera leverantörer för samma produkt är något som alla våra fallföretag försöker undvika. Deras målsättning är den omvända, även om detta visar sig vara svårt, då verksamheten är projektorienterad. De projektansvariga tänker i vissa fall kortsiktigt och använder leverantörer som gynnar dem vid ett specifikt tillfälle. Till exempel utnyttjar de egna kontakter istället för att utnyttja ramavtalen. Resultatet blir att många olika leverantörer används för samma produkt, vilket i sin tur medför att totalkostnaden för leverantörshanteringen blir hög samt att företaget går miste om samlade inköpsvolymmer som kan leda till bättre avtal. Denna vanskliga strategi och dess följder ges det även ett exempel på i Controllerhandboken, där ett fall inom just byggbranschen illustreras. Byggföretagen har spelat ut flera leverantörer mot varandra för att komma ner i pris, vilket påverkar leverantörsstrukturen i ett längre perspektiv. Plötsligt finns bara en leverantör kvar för en specifik produkt och den får en maktposition i nätverket. Detta möjliga händelseförlopp tas sällan i beaktande vid utformningen av styr- och belöningssystem inom många företag. Det finns ibland inga incitament att tänka långsiktigt.⁶⁵ Idag finns en bristande konkurrens bland svenska underleverantörer. Detta kan delvis bero på ovanstående förlopp, men har delvis andra orsaker. För att få en hårdare konkurrens söker företagen efter leverantörer utomlands. NCC betonar att de dock vill måna om de svenska leverantörerna, vilket tyder på att de inte vill skapa samma situation igen.

NCC och JM använder sig av strategiska avtal, vilket innebär att de, förutom att vilja uppnå en långsiktig leveranstrygghet och prisstabilisering, även eftersträvar ett kunskapsutbyte kring den tekniska och kommersiella utvecklingen. Detta kan jämföras med Melins samarbetsavtal. Peabs och Skanskas ramavtal innebär ingen fördjupad relation med leverantören och de kan klassas som en form av långtidskontrakt.

⁶⁵ Samuelson, Lars A, *a.a.*, s. 676.

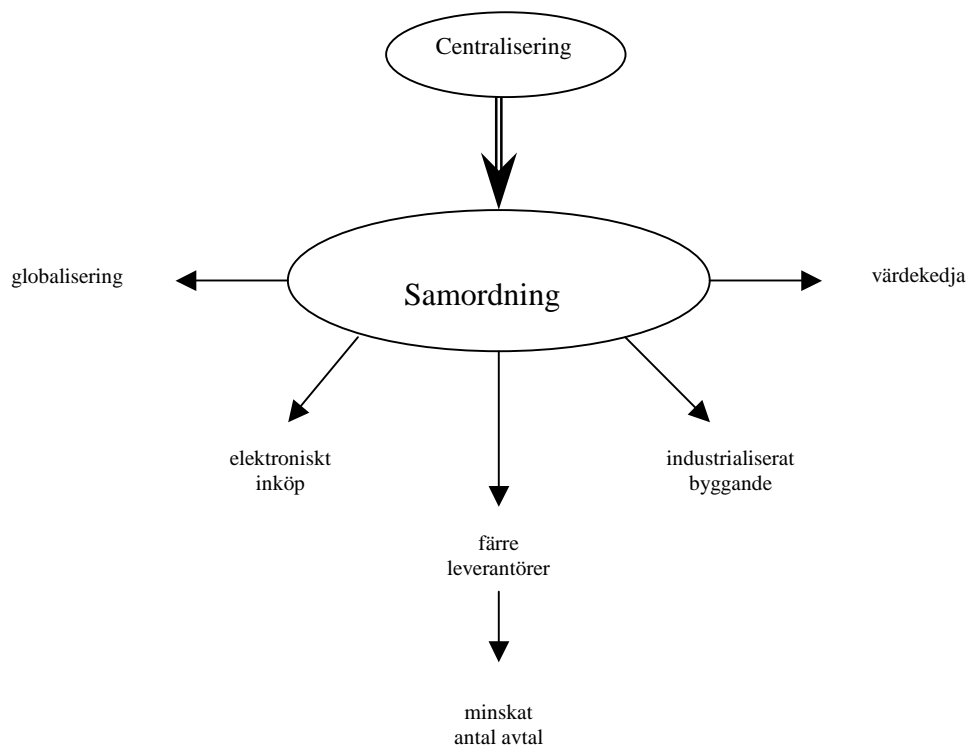
6 Resultat

För ungefär tio år sedan var alla våra fallföretags Inköp decentraliserade. Vi har i vår studie kunnat konstatera att företagens synsätt har ändrats, och att företagen nu i högre eller lägre grad strävar efter en mer centraliserad inköpsorganisation. Vi har även kunnat fastslå att företagen tillmäter Inköp en viktig roll, vilket bland annat visat sig i det att Inköp numera representeras i ledningen hos majoriteten av företagen.

Våra resultat visar att inköp alltmer blir en komplex funktion som sträcker sig över flera funktionsområden. Det blir därför svårt för de enskilda projektinköparna att ha kunskap om alla områden. En samordning av inköpen är i många avseende nyckeln till effektiva inköpsstrategier.

Studien har också visat att företagen använder sig av liknande inköpsstrategier, och att de har kommit olika långt i implementeringen av dessa. Vi har inte kunnat påvisa något direkt samband mellan graden av centralisering och hur långt fram eller bak i implementeringsfasen företagen befinner sig inom respektive strategi.

Vi har dock, genom intervjuerna, genom valda teorier och genom våra analyser, tyckt oss kunna fastlägga att avgörande för respektive strategis långsiktiga framgång, är i vilken grad inköpen samordnas. En effektiv samordning tror vi även endast kunna uppstå om Inköp är centraliserat. I nedanstående bild visas hur viktig samordningsfunktionen är och hur många led den påverkar.



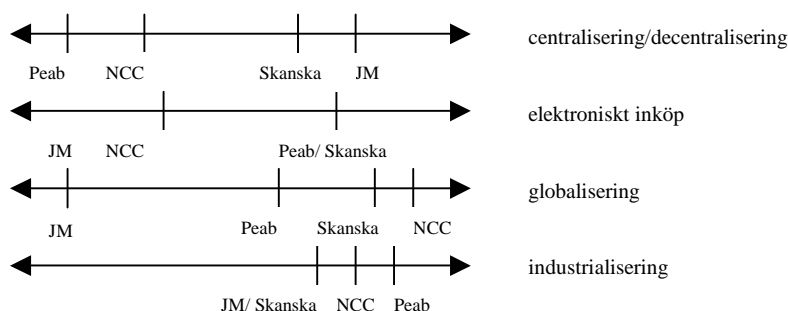
Figur 6.1, Samordningens effekter
(Källa: Egen bearbetning)

Skanska, som är det största företaget, är enligt vår uppfattning långt framme när det gäller centralisering och samordning av Inköp, liksom vid implementeringen av strategierna. Det kan ha sin grund i att företaget på grund av sin storlek haft ett behov av väl utvecklade strategier för att kunna styra och föra företaget framåt. Att företaget har funnits på marknaden sedan 1887 bidrar säkert också till en god marknadskunskap och trendkänslighet.

NCC strävar efter en högre grad av centralisering och har tidigare gjort försök till en samordning av Inköp. Detta har dock inte lyckats, vilket skulle kunna bero på att Inköp inte finns representerade i ledningen, och att det därför har varit svårt att genomföra en samordning även om viljan har funnits i organisationen. NCCs stora satsning är *globalisering*. Som framgår av nedanstående modell, (figur 6.2), ligger företaget långt framme i implementeringen av denna strategi. Enligt vår bedömning kan det emellertid komma att bli svårt för NCC att göra sina inköp globalt, om de inte först samordnar inköpen.

Peab är det enda av fallföretagen som säger sig vara starkt decentraliserat, men som trots det nått långt i arbetet med alla nämnda strategier. Detta kan tyckas stå i rak motsats till vad vi tidigare konstaterat om samordning, men enligt vår uppfattning kommer Peabs implementering av strategierna att innebära en samordning av inköpen. Den speciella ägarstruktur som präglar företaget samt arbetet med sortimentsansvariga som arbetar tvärfunktionellt är två faktorer som är av betydelse för inköpsarbetet.

JM är det företag som vi har upplevt vara mest centraliserat, och som verkligen arbetar aktivt med en samordning av Inköp. Det är också det företag som ligger längst bak i implementeringen av *elektroniskt inköp* och *globalisering*. Det anser vi kunna vara en följd av att företaget ännu är relativt litet, och därför inte hittills haft ett lika stort behov av att utveckla inköpsstrategier som de andra företagen.



Figur 6.2, Implementeringsgrader av strategier
(Källa: Egen bearbetning)

Sammanfattningsvis menar vi att företagen, för att kunna dra nytta av sina inköpsstrategier och utnyttja dessas fördelar fullt ut, är tvungna att samordna inköpsverksamheten. Det betyder dock inte att *alla* inköp ska samordnas och centraliseras. I en projektorganisation kommer det alltid att finnas ett behov av att en del inköp görs specifikt för vissa projekt, och där besitter förmodligen inköparna ute i projekten en större kännedom om vad som behövs.

Med utgångspunkt i den induktiva metod som vi använt oss av, har vi utifrån vår empiri försökt hitta relevanta teorier som kan förklara informationen. Vi kunde inte hitta någon teori som i sin helhet kunde beskriva hur ett effektivt Inköp ska utformas. En möjlig förklaring är, att Inköp anses vara en mycket komplex funktion, och att det är svårt att beskriva en sådan funktion i endast en modell. Teorierna om centralisering och decentralisering stämde bra

överens med den information fallstudierna gav, medan vi inte fann några teorier som på ett täckande sätt beskrev inköpsstrategier.

Vi har kunnat urskilja två perspektiv som kan beskriva hur ett effektivt Inköp kan utformas: det *interna* och det *externa*. Det interna beskriver organisationens utformning, där samordning är en väsentlig del. Det externa perspektivet beskriver leverantörsrelationerna. Dessa beskrivs i våra fallföretag, genom de olika inköpsstrategierna.

En viktig punkt är att diskutera uppsatsresultatens generaliserbarhet. Det faktum att våra fallföretag står för mer än hälften av byggnationen i landet, medför att det är möjligt att göra vissa generaliseringar beträffande inköpsstrategier i svenska byggföretag. Att inköpsstrategierna i hög grad visar sig överensstämma mellan företagen, kan också vara ett tecken generaliserbarheten. Genom att ha gått in på djupet i varje fallföretag för att besvara valda frågeställningar inom det komplexa område Inköp utgör, har vi försökt ge uppsatsen en så hög reliabilitet och validitet som möjligt. Om vi lyckats uppnå detta, kan kanske våra slutsatser användas för att effektivisera inköpsarbetet även inom andra projektbaserade verksamheter.

Eftersom byggbranschen anses vara en konservativ bransch som präglats av dålig konkurrens och som, jämförelsevis, ännu släpar efter i inköpsarbetet, är det speciellt viktigt att den strävar mot en ökad samordning.

Under uppsatsens genomförande har vi uppmärksammat en del aspekter som skulle kunna vara givande att närmare utreda. Det skulle till exempel vara intressant att studera hur mindre byggföretag arbetar med Inköp, hur dessa företags utveckling ser ut, och i vilken mån våra resultat är tillämpbara på nämnda företag. En sådan undersökning faller emellertid utanför ramen för denna uppsats.

Utifrån den metod vi använt, hoppas vi ha kunnat uppnå vårt syfte: att beskriva och analysera inköpsstrategier i stora svenska företag.

Källförteckning

Publicerade källor

Andersen, Ib (1998): *Den uppenbara verkligheten*. Studentlitteratur, Lund.

Axelsson, Björn & Håkansson, Håkan (1984): *Inköp för konkurrenskraft*. Upplaga 1:5 (1993), Liber Ekonomi, Malmö.

Axelsson, Björn & Laage-Hellman, Jens (1991): *Inköp- en ledningsfråga*. Mekanförbundets förlag, Stockholm.

Brandes, Henrik (1993): *Inköp i förändring – En studie av förändringar i svenska storföretags inköpsverksamhet*. Licentiatavhandling vid Ekonomiska Institutionen, Linköpings universitet.

Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo (2000); *Integrerad organisationslära*, Åttonde upplagan, Studentlitteratur, Lund.

Bryman, Alan & Bell, Emma (2003): *Business research methods*. Oxford University Press Inc., New York.

Bryntse, Karin & Kedström, Christer: ”Tre revolutioner på gång inom inköp” : *Inköp & Logistik*, 4/96, s. 55.

Gadde, Lars-Erik & Håkansson, Håkan (1998): *Professionellt inköp*. Andra upplagan, Studentlitteratur, Lund.

Hill, Charles W.L (2003), *International Business: Competing in the Global Marketplace*, fjärde upplagan, McGraw-Hill Irwin, New York.

Holme, Idar Mange & Solvang, Bernt Krohn (1997) : *Forskningsmetodik - om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Andra upplagan, Studentlitteratur, Lund.

Hougaard, Søren & Bjerre, Mogens (2002) *Strategic Relationship Marketing*, Samfundslitteratur Press, Fredriksberg.

Hultén, Gösta: ”Balanserat inköp ny roll att sträva mot”: *Inköp & Logistik*, 4/02, s. 14.

Håkansson, Håkan (red) & Melin, Lars (red) (1978): *Inköp*. P A Norstedt & Söners förlag, Studentlitteratur, Lund.

Jacobsen, Dag Ingvar (2002): *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur, Lund.

Kraljic, Peter, ”Purchasing must become supply management”, *Harvard Business Review*, september-oktober 1983, s.109-117.

Melin, Leif (1977): *Strategisk inköpsverksamhet – organisation och interaktion*. Avhandling vid Ekonomiska Institutionen, Linköpings universitet, VTT- Grafiska, Vimmerby.

Samuelson, Lars A. (red) (2001): *Controllerhandboken*. Sjunde utgåvan, Industrilitteratur AB, Stockholm.

Steele, Paul & Court, Brian (1996): *Profitable Purchasing Strategies*. McGraw- Hill Book Company Europe, Berkshire.

Svenning, Conny (1999): *Metodboken*. Tredje upplagan, Lorentz Förlag, u o.

Weele, Arjan J van (2002): *Purchasing and Supply Chain Management*. Tredje upplagan, Thomson Learning, London.

Årsredovisning, JM, 2003.

Årsredovisning, NCC, 2003.

Årsredovisning, Peab, 2003.

Årsredovisning, Skanska, 2003.

Muntliga källor

Eriksson, Kent, Inköpschef NCC Construction Sverige AB. Telefonintervju den 20 december 2004.

Fryxell, Mats, Projektledare inom internationell handel Skanska Sverige AB. Personlig intervju den 30 november 2004.

Hedin, Johan och Lidström, Staffan, Projektchef samt Projektutvecklare NCC Construction Sverige AB. Personlig intervju den 18 november 2004.

Holmén, Anders, Inköpschef JM Bygg AB. Personlig intervju den 1 december 2004.

Ingman, Olle, Konsult på Prolog Bygglogistik, Telefonintervju den 21 december 2004.

Johansson, Marcus, Koordinator NPM-gruppen NCC Sverige AB. Telefonintervju den 20 december 2004.

Johnsson, Johnny, Projektledare inom leverantörsutveckling, MA/Inköp Peab AB. Personlig intervju den 29 November 2004.

Lidström, Staffan och Thorsson Anders, Projektutvecklare samt Inköpschef region syd NCC Construction Sverige AB. Personlig intervju den 23 november 2004.

Rising, Claes, Inköpschef Skanska Sverige AB. Personlig intervju den 30 november 2004.

Sonesson, David och Terning, Göran, MA/Inköpschef för internationell handel samt Inköpschef Peab AB. Personlig intervju den 2 december 2004.

Thorsson, Anders, Inköpschef region syd NCC Construction Sverige AB. Telefonintervju den 20 december 2004.

Waernborg, Jonas, Produktchef inom inköp Silf Competence. Personlig intervju den 30 November 2004.

Elektroniska källor

Byggkostnadsforum [Online], *rapporter, Nya inköpsvägar för byggmaterial kan spara miljarder- En rapport från Botrygg Bygg AB om alternativa inköpsvägar för byggprodukter* (Oktober 2004).

Tillgänglig från: <http://byggkost.velocitytech.net/files/pdf/BKF%20Rapporter/priserwebb.pdf>
[041119]

JM [Online]

Tillgänglig från: <http://www.jm.se/>
[041122]

NCC [Online]

Tillgänglig från: <http://www.ncc.se/>
[041116]

Peab [Online]

Tillgänglig från: <http://www.peab.se/>
[041122]

Silf Competence [Online]

Tillgänglig från: <http://www.silf.se/>
[041125]

Skanska [Online]

Tillgänglig från: <http://www.skanska.se/>
[041122]

Bilaga

Intervjuunderlag till fallföretagen

- Hur är företaget som helhet organiserat?
- Hur ser inköpsavdelningens organisation ut och hur har denna förändrats under de senaste 15 åren?
- Vilka huvudsakliga inköpsstrategier använder ni er av?
- Vilka är de framtida satsningarna inom inköp?