



Företagsekonomiska institutionen
Magisteruppsats FEK 591
Januari 2005

Leverantörsintegration

– en strategisk aspekt vid val av leverantör

Handledare: Christer Kedström

Författare: Denis Kukuljac
Anna Lager
Dragana Zaloznik

SAMMANFATTNING

Uppsatsens titel:	Leverantörsintegration – en strategisk aspekt vid val av leverantör
Seminariedatum:	2005-01-18
Ämne/kurs:	Magisteruppsats i företagsekonomi, 10 poäng, Strategic Management
Författare:	Denis Kukuljac Anna Lager Dragana Zaloznik
Handledare:	Christer Kedström, Företagsekonomiska institutionen, EHL
Fem nyckelord:	leverantörsintegration, samarbete, förtroende, integrationsgrad, TCO-modellen
Syfte:	Syftet med uppsatsen är att framställa en modell för att studera det köpande företags strategi/er vid leverantörsintegration.
Metod:	Abduktiv metod är den metod som använts under studien. Empiri har samlats in genom fyra komparativa fallstudier bland annat genom öppna intervjuer, hemsidor och broschyrer från undersökningsobjekten.
Teoretiska perspektiv:	DAD-modellen, som består av åtta delar, följer en naturlig gång som det köpande företaget skall genomgå vid leverantörsintegration. DAD-modellen täcker de nyckelbegrepp som är relevanta för en leverantörsintegration.
Empiri:	Undersökningsobjekten, som ligger till grund för uppsatsen, är de köpande företagen Tetra Pak och SCAN COIN samt leverantörerna AQ Elautomatik och NOTE.
Slutsatser:	Tetra Pak och AQ Elautomatik samt SCAN COIN och NOTE uppfattar relationerna på olika sätt. De köpande företagen uppfattar relationen som ett mycket bra samarbete och inte som en integration. Leverantörerna däremot uppfattar relationen som en integration. Det som kan konstateras är att parterna däremot har ett väl utvecklat samarbete, då vi anser, att det fortfarande återstår mycket arbete för att uppnå en integration. Tetra Paks och AQ Elautomatiks samarbete liknar mer samarbetsformen särskild anpassning ¹ . SCAN COIN och NOTEs samarbete ter sig mer som samarbetsformen specialist ² .

¹ Leverantören anpassas efter det köpande företaget

² Leverantören har speciell kompetens

SUMMARY

Title:	Supplier integration – a strategic aspect when selecting suppliers
Seminar date:	18 th January 2005
Course:	Master thesis in business administration, 10 Swedish credits (15 ECTS), Strategic Management
Authors:	Denis Kukuljac Anna Lager Dragana Zaloznik
Advisor/s:	Christer Kedström, Department of Business Administration, School of Economics and Management
Five key words:	supplier integration, collaboration, confidence, level of integration, TCO-model
Purpose:	The purpose of this master thesis is to develop a model that enables a study of buying company's strategies when they integrate with their suppliers.
Methodology:	Adductive method is used during this study. The empirical material is based on four comparative case studies and the data has been gathered through open interviews, homepages, and brochures from the investigated objects.
Theoretical perspectives:	The DAD-model, witch consists of eight parts follows a natural course that the buying company has to follow in the supplier integration process. The DAD-model covers the key concepts that are relevant in a supplier integration process.
Empirical foundation:	The investigated objects that the thesis is based on are the buying companies Tetra Pak and SCAN COIN as well as the suppliers AQ Elautomatik and NOTE.
Conclusions:	Tetra Pak and AQ Elautomatik as well as SCAN COIN and NOTE have shown different comprehension regarding their view concerning their relation. The buying companies comprehend the relation as a very good collaboration and not as integration. The suppliers, however, comprehend the relation as integration. At last we conclude that the studied companies have a well developed collaboration, but it still remains much work to attain integration. Tetra Pak's and AQ Elautomatik's collaboration are more alike a special adaptive collaboration ³ than an integration. SCAN COIN and NOTEs collaboration appears more like a specialist ⁴ .

³ The supplier makes special apartments required by the buying company

⁴ The supplier has special skills

Förord

Vi skulle vilja tacka Ola Holmqvist på Tetra Pak, Jan Persson, före detta VD på Tetra Brick, Thomas Magnusson på AQ Elautomatik, Jan Magnusson och Peter Stenbjälke på SCAN COIN samt Kaj Svensson på NOTE för att ni tagit er tid och har ställt upp på våra intervjuer. Tack vare att ni så öppet och helhjärtat delat med er av era åsikter och information, har vi lyckats färdigställa denna uppsats inom den utsatta tidsramen. Utan er hade denna uppsats inte varit genomförbar. Sist men inte minst, ett stort tack till vår handledare Christer Kedström för en god handledning och glada humör som gav oss inspiration under arbetsgången.

Lund den 24/1-2005

Denis Kukuljac

Anna Lager

Dragana Zaloznik

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. LEVERANTÖRSINTEGRATION – en strategisk aspekt vid val av leverantör	7
1.1 BAKGRUND – allt mer fokus på strukturering av leverantörssystem	7
1.2 VAL AV ÄMNE OCH UNDERSÖKNINGSOBJEKT	8
1.3 PROBLEMDISKUSSION	9
1.4 PROBLEMFÖRMULERING	10
1.5 SYFTE	10
1.6 DISPOSITION	10
2. METOD	12
2.1 VAL AV ANSATS OCH METOD	12
2.2 INSAMLING AV DATA	12
2.3 VAL AV TEORETISK REFERENS RAM	13
2.4 FÖRETAGSPRESENTATIONER	13
2.5 VALIDITET OCH RELIABILITET	15
2.6 KÄLLKRITIK	16
3. TEORETISK REFERENS RAM	17
3.1 MENINGEN MED INTEGRATION	17
3.2 ILLUSTRATION AV DEN TEORETISKA REFERENS RAMEN – med hjälp av DAD-modellen	18
3.3 UTKONTRAKTERING vs TILLVERKA SJÄLV? – ett avgörande beslut	20
3.3.1 Kärnkompetens	20
3.3.2 VRIO	20
3.4 TOTAL KOSTNADSANALYS – ett sätt att medvetandegöra kostnadsstrukturen	21
3.4.1 Isbergsmoellen	21
3.4.1.1 Administrativa kostnader	22
3.4.1.2 Logistikkostnader	22
3.4.2 Lean Supply och Just-in-time leveranser	23
3.5 TYPER AV SAMARBETE	23
3.5.1 Standardöverföring	23
3.5.2 Särskild anpassning	24
3.5.3 Specialist	24
3.5.4 Leverantörsintegration	25
3.6 GEMENSAMMA PREMISSE R VID LEVERANTÖRSINTEGRATION	25
3.7 TRE OLIKA TYPER AV FÖRTROENDE	26
3.8 KRAV PÅ LEVERANTÖREN	27
3.9 GRAD AV NÄRHET I INTEGRATION	29
3.9.1 Leverantörsinvolvering i produktutveckling	30
3.9.1.1 Tidsdimension	30
3.9.1.2 Arbetsfördelning	30
3.9.1.3 Kommunikation	31
3.9.5 Fördelar med leverantörsinvolvering i produktutveckling	31
3.10 VAD UNDVIKS VID NÄRA INTEGRATION?	32
3.10.1 Vinster med integration	33
3.11 TCO-MODELLEN SOM UTVÄRDERINGSVERKTYG	34
3.11.1 TCO-modellen	34
3.11.1.1 TCO-modellens värderingskriterier	34
3.11.2 Ett exempel på TCO-modellen som ett utvärderingsverktyg	36
3.11.3 För- och nackdelar med TCO-modellen	37
3.11.3.1 Fördelar med TCO	37
3.11.3.2 Nackdelar med TCO	37
3.12 SAMMANFATTNING AV NYCKELBEGREPPEN I DEN TEORETISKA REFERENS- RAMEN	39
4. EMPIRI OCH ANALYS	40
4.1 ANALYS AV UTKONTRAKTERING	40
4.1.1 Köpande företag	40
4.2 ANALYS AV KÄRNKOMPETENS	40
4.2.1 Köpande företag	40
4.2.2 Leverantörer	41
4.3 ANALYS AV OLIKA TYPER AV SAMARBETEN	41
4.3.1 Köpande företag	41
4.3.2 Leverantörer	42
4.4 ANALYS AV GEMENSAMMA PREMISSE R VID LEVERANTÖRSINTEGRATION	42
4.4.1 Köpande företag	42
4.4.2 Leverantörer	43
4.5 ANALYS AV TRE OLIKA TYPER AV FÖRTROENDE	44
4.5.1 Köpande företag och leverantörer	44

Leverantörsintegration – en strategisk aspekt vid val av leverantör

4.6 ANALYS AV KRAV PÅ LEVERANTÖREN	45
4.6.1 Köpande företag och leverantörer	45
4.7 ANALYS AV INTEGRATIONSGRAD	46
4.7.1 Köpande företag och leverantörer	46
4.8 ANALYS AV LEVERANTÖRSINVOLVERING I PRODUKTUTVECKLINGEN	47
4.8.1 Köpande företag och leverantörer	47
4.9 ANALYS AV VAD SOM UNDVIKS VID NÄRA INTEGRATION	48
4.9.1 Köpande företag och leverantörer	48
4.10 ANALYS AV VINSTER MED INTEGRATION	49
4.10.1 Köpande företag och leverantörer	49
4.11 ANALYS AV TCO – utvärderingskort	51
4.11.1 Köpande företag	51
4.12 SAMMANFATTNING AV EMPIRI OCH ANALYS	52
5. SLUTSATS OCH FORTSATT FORSKNING	54
5.1 SLUTSATS	54
5.2 TEST AV DAD-MODELLENS ANVÄNDBARHET	56
5.3 FÖRSLAG TILL DE KÖPANDE FÖRETAGEN	56
5.4 FORTSATT FORSKNING	56
REFERENSLISTA	
APPENDIX 1 – INTERVJUGUIDE FÖR DET KÖPANDE FÖRETAGET	
APPENDIX 2 – INTERVJUGUIDE FÖR LEVERANTÖREN	

1. LEVERANTÖRSINTEGRATION – en strategisk aspekt vid val av leverantör

I detta inledande kapitel kommer vi först att introducera läsaren till uppsatsproblemet med en kort bakgrund. Därefter förs en problemdiskussion, vilken mynnar ut i en problemformulering, samt presenteras syftet som skall besvaras i denna uppsats.

Konkurrensen har hårdnat och kraven på företagen har ökat. Utöver produkter till lägre kostnader kräver slutkunden även skräddarsydda lösningar. Snabb och regelbunden produktutveckling har blivit alltmer viktigt. Vidare har täta produktlanseringar blivit mera avgörande för konkurrenskraften hos de köpande företagen.⁵ På senare år har, enligt Hines⁶, många av de köpande företagen försökt förstärka konkurrenskraften genom att inleda ett närmare samarbete med sina leverantörer, genom att få till stånd en så kallad leverantörsintegration. Djupet av integrationen beskrivs som integrationsgraden mellan leverantören och det köpande företaget. Det djupaste samarbetet mellan det köpande företaget och leverantören i samband kan sägas vara produktutvecklingsinvolvering. Att inleda ett leverantörsintegrations-samarbete är ett strategiskt beslut vilket initialt har visat sig innebära mycket höga kostnader. Stora ansträngningar att bygga upp och vårda relationerna mellan parterna krävs istället för att skaffa nya leverantörer. Det blir betydligt enklare och mer lönsamt att vårda, bibehålla och styra ett mindre antal utvalda leverantörer i ett långsiktigt perspektiv. Enligt Lamming⁷ går utvecklingen mot färre, större och mer kompetenta leverantörer. De selekterade leverantörerna får ta allt större ansvar för större delar, moduler, system och funktioner.

1.1 BAKGRUND – allt mer fokus på strukturering av leverantörssystem

I den tidigare traditionella relationen mellan det köpande företaget och dess leverantörer har det köpande företaget stått för en större del av produktionen, medan leverantörer bidrog med enklare komponenter. Det köpande företagens totala kostnader var till största del produktionsrelaterade. Innovation och utveckling av produkten skedde inom det köpande företagens ramar och detta i sin tur krävde speciell kompetens inom flera olika områden. På grund av den stora förädlingsgraden inom det köpande företaget bestod insatsvarorna till största delen av standardiserade och mindre förädlade komponenter. Behov av sådana standardiserade insatsvaror kunde många leverantörer tillgodose och därför fick det köpande företaget större makt på leverantörsmarknaden.⁸ Enligt Hines⁹ konkurrerade leverantörerna mot varandra genom att erbjuda lägre priser till det köpande företaget vilket i sin tur gjorde att den leverantör som erbjöd det lägsta priset fick ordern. Denna situation gjorde att det kunde göras inköp från olika leverantörer från ett tillfälle till ett annat beroende på vem som erbjöd det lägsta priset. Det köpande företaget behövde inte ingå i något närmre samarbete med en leverantör då det gynnades av konkurrensen mellan dessa. Denna situation kan, enligt Lamming¹⁰, förklaras med det klassiska synsättet där relation mellan det köpande företaget och dess leverantörer bygger på helt egna villkor och där de är oberoende av varandra.

⁵ Lamming, R., (1993) *Beyond Partnership*

⁶ Hines, P., (1994) *Creating World Class Suppliers*

⁷ Lamming, R., (1993) *Beyond Partnership*

⁸ Gummesson, E., (1995) *Relationsmarknadsföring- från 4 P till 30 R*

⁹ Hines, P., (1994) *Creating World Class Suppliers*

¹⁰ Lamming, R., (1993) *Beyond Partnership*

Under decennier har det utvecklats ett nytt synsätt på vilket det köpande företaget ser på relationer med dess leverantörer.¹¹ Idag har leverantörer en mer betydande roll då de besitter viktig kunskap och innehar resurser och därigenom har de en kompletterande roll gentemot det köpande företaget¹². Detta möjliggör att det köpande företaget kan lägga fokus på den egna kärnkompetensen¹³. Vidare betyder det att leverantören får större påverkan på den slutliga produkten och därmed utvecklar större konkurrenskraft gentemot det köpande företaget. Olika köpande företag har dock egna sätt att utveckla relationerna med sina leverantörer och dessa relationer utformas på unika sätt beroende på omständigheterna.¹⁴ Idag betraktar det köpande företaget sina leverantörer mer som partners än endast som motparter. Det köpande företaget fokuserar på att utveckla ett allt närmare samarbete med sina leverantörer. Detta har lett till en integration mellan det köpande företaget och dess leverantörer.¹⁵

Japanska biltillverkare, som är ledande inom detta nya synsätt har lyckats involvera sina leverantörer i nära samarbete redan vid utveckling av nya produkter.¹⁶ På detta sätt lyckas det köpande företaget skaffa de resurser som behövs till snabba produktutvecklingar. Denna integration mellan det köpande företag och dess leverantörer har även gjort att det köpande företaget inte står för lika stor del av produktens förädlingsvärde, vilket tidigare var fallet. Japanska biltillverkare står exempelvis endast för cirka 25 % av den slutliga produkten, resten sköts av deras leverantörer.¹⁷

På grund av allt närmare samarbete har det köpande företaget skurit ner på antalet leverantörer. Detta eftersom det innebär bland annat höga kostnader för det att utveckla djupa relationer med leverantörer.¹⁸ Utvecklingen har också lett till att det köpande företaget inte köper separata komponenter från flera olika leverantörer utan istället köper hela system från en leverantör. Genom detta minskas kostnader för poster som produktionspersonal, inköpspersonal, maskiner, lokaler med mera.

Hammarkvist et al menar att anledningen till att det köpande företaget väljer att ingå i långsiktiga relationer kan vara ovan beskrivna skäl men även att de finner andra affärspartners kompletterande, tillgång till befintliga nätverk (där synergieffekter och tillgång till både kompetenser och resurser möjliggörs), korta ledtiderna i produktions- och utvecklingsprocessen eller dra fördel av goda affärsrelationer.¹⁹ Detta kan ge det köpande företaget och leverantören *first-mover advantage* då leverantören har ökad förståelse om företagets preferenser och behov vilket är en stor konkurrensfördel²⁰.

1.2 VAL AV ÄMNE OCH UNDERSÖKNINGSOBJEKT

Vårt ämnesval baseras på den alltmer aktuella diskussionen om långvariga, nära samarbeten mellan det köpande företaget och dess leverantörer. Det vore intressant att djupare studera det köpande företagets integration med dess leverantörer och titta på strategier och faktorer.

¹¹ Gadde, L- E & Håkansson, H., (1993) *Professionellt inköp*

¹² Wagner S.M. (2003) *Intensity and managerial scope of supplier integration*

¹³ Grant, R. M., (1998) *Contemporary Strategy Analysis*

¹⁴ Cox, A., (1996) *Innovations in Procurement Management*

¹⁵ Lee- Mortimer, A., (1994) *Supplier integration*

¹⁶ Ibid

¹⁷ Mc Iver, R. T., Humphreys P. K. & Mc Aleer, W. E., (1998) *European car makers and their suppliers: changes at the interface*

¹⁸ Hines, P., (1994) *Creating World Class Suppliers*

¹⁹ Hammarkvist, K-O., Håkansson, H. & Mattson, L-G., (2003) *Marknadsföring för konkurrenskraft*

²⁰ Hines, P., (1994) *Creating World Class Suppliers*

Vi har valt att fördjupa oss i två köpande företag, Tetra Pak och SCAN COIN Svenska AB och en leverantör till vardera av dessa. Anledningen till dessa val var vår handledares kontaktnät. Både Tetra Pak och SCAN COIN producerar komplexa produkter som kan ge någorlunda liknade förutsättningar i samband med leverantörsintegrationen. Med komplexa produkter menas att produkterna består av många komponenter som kräver expertis för att utveckla och producera dem.

För att få ett bredare perspektiv på ämnet ansåg vi att det vore lämpligt att ta med en leverantör i vardera köpande företag. På det sätt får vi också med leverantörers perspektiv och därmed tror vi att trovärdigheten ökar. Val av leverantör gjordes genom att Jan Persson, som är före detta VD för Tetra Brick, föreslog AQ Elautomatik AB. NOTE Lund AB valdes eftersom kontaktpersonen på SCAN COIN föreslog det.

Hädanefter kommer vi att använda oss av återkommande begrepp. För att det inte ska uppstå missuppfattningar förklaras begreppen nedan:

Strategier – är de aspekter som det köpande företaget tar ställning till vid leverantörsintegration. Strategier handlar alltså om leverantörsstrategier och inte om affärsstrategier.

Det köpande företaget - syftar på det företag som befinner sig längst fram i värdekedjan det vill säga det företag som tar fram färdiga produkter, ofta i anglosaxiskt efterföljd kallade OEM-företag²¹. Leverantörens roll i processen är att förse det köpande företaget med olika resurser (till exempel råvaror, halvfabrikat eller en slutprodukt). Med hjälp av dessa insatser från leverantörer tar det köpande företaget fram eller sätter ihop färdiga produkter som sedan säljs ut på marknaden.

Leverantör - är ett begrepp som inte är entydigt. En leverantör är någon som ”avlämnar eller tillhandahåller varor”²². Inom den industriella världen kan det vara en råvara som det köpande företaget använder som delkomponent i slutprodukten eller en slutprodukt som det kan sälja vidare utan att behöva tillsätta ytterligare komponenter. Med andra ord kan leverantören avlämna eller tillhandahåller varor såsom råmaterial, halvfabrikat eller en slutprodukt²³.

Vidare kommer nedanstående begrepp leverantörsintegration och samarbete att användas:

Leverantörsintegration - integration, integrerat samarbete, integrationssamarbete och leverantörsintegrationssamarbete kommer att användas omväxlingsvis.

Samarbete – relation, affärsrelation, arbetsrelation, samarbetsrelation, samarbetspartner, partner, affärspartner och förhållande kommer att användas omväxlingsvis.

1.3 PROBLEMDISKUSSION

För att det köpande företaget skall uppnå en väl fungerande integration med leverantören krävs lämpliga och fungerande strategier vid val av leverantörer. Det krävs dock en metod som på ett effektivt sätt kan analysera vilka leverantörer som lämpar sig för ett mer integrerat

²¹ Original equipment manufacturer. Tetra Pak och SCAN COIN är exempel på detta. De är företag som arbetar mot användarmarknaden.

²² Lilliecreutz, J., (1996) *En leverantörs strategi - från lego- till systemleverantör*

²³ Ibid

samarbete och för det köpande företags specifika situation. Dessutom bör det köpande företaget och dess leverantör/er ta beslut kring vad och hur djupt samarbete skall vara. Med ett djupt samarbete menas hur pass integrerade det köpande företags och leverantörens organisationer är. Om detta uppnås på ett tidigt stadium, det vill säga i produktutvecklingen leder detta till ett mer effektivt samarbete vilket kan ge större lönsamhet.²⁴ Samtliga av Tetra Paks och SCAN COINs leverantörer, oberoende av produkt, skulle kunna omfattas av ett närmare samarbete, vilket hade underlättat företagens kommunikation avdelningar emellan. Om det köpande företaget lyckas ta fram en lämplig utvärderingsprocess av aktuella leverantörer undviks missbedömningar, vilka i ett tidigt stadium kan ge förödande konsekvenser. Utvärderingsprocessen har till syfte att utifrån en komplex kravlista göra en totalbedömning av leverantören. Slutligen blir, enligt Hines²⁵, utvärderingsprocessen ”själv certifierande” eftersom det blir självklart för leverantören att kontinuerligt förbättrar egenskaper för att få fortsätta med integrationen.

1.4 PROBLEMFÖRMULERING

Som diskussionen ovan visat har långsiktigt samarbete mellan det köpande företaget och ett fåtal leverantörer blivit alltmer ligger i fokus. Detta kräver en lämplig styr- och utvärderingsprocedur. De valda företagen kan betraktas som en sorts testfall på om modellen fungerar vilket ger följande problem:

- Vilka premisser måste gälla för det köpande företaget och dess leverantörer vid en leverantörsintegration? Premisser är de grundläggande krav som ställs på parterna.
- Vilka målvärden skall uppnås för att ett samarbete mellan köpande företag och leverantör skall klassificeras som ett integrerat samarbete? Målvärden kan förklaras som beståndsdelar som bland annat ligger till grund för och därmed bör förekomma vid en leverantörsintegration.
- Hur uppfattar det köpande företaget och leverantören samarbetet?

1.5 SYFTE

Syftet med uppsatsen är att framställa en modell för att studera det köpande företags strategi/er vid leverantörsintegration.

1.6 DISPOSITION

Här nedan presenteras uppsatsens disposition:

Kapitel 2, Metod. I detta kapital motiveras våra val och anledningarna till och konsekvenserna av dessa, samt arbetssättet. Detta ska hjälpa läsaren att få förståelse för uppsatsens vetenskapliga uppbyggnad.

²⁴ Persson, J., (2001) *Den dolda marginalen*

²⁵ Hines, P., (1994) *Creating World Class Suppliers*

Kapitel 3, Teoretisk referensram. I detta kapitel kommer referensramen att skildras med hjälp av DAD-modellen. Vidare redogörs meningen med integration. Därefter framställs olika typer av samarbeten, förtroende, premisser för leverantören och det köpande företaget, vad som kringgås och vinster med en integration med mera. Slutligen tas TCO-modellen upp och behandlas som ett utvärderingsverktyg.

Kapitel 4, Empiri och Analys. Här kopplas den teoretiska referensramen ihop med de svar som erhållits från intervjuerna och därefter analyseras materialet.

Kapitel 5, Slutsats och fortsatt forskning. I det sista kapitlet lyftes slutsatserna fram som en summering av analysen. Vidare ges förslag på fortsatt forskning inom området.

2. METOD

Metodkapitlet ger en förklaring till det tillvägagångssätt som vi har använt oss av i denna uppsats vid insamling av data. Här belyser vi de val vi har gjort samt anledningarna till och konsekvenserna av dessa val. Sist i detta kapitel kommer vi även att kritiskt granska våra data.

2.1 VAL AV ANSATS OCH METOD

Vi väljer att använda en kvalitativ ansats vars syfte är att beskriva det centrala temat som den intervjuade upplever och förhåller sig till. Vårt mål är att få tillräcklig information av respondenter samt från litteratur med mera för att vi ska kunna få en klarare bild av val av strategier vid leverantörsintegration och de faktorer som det köpande företaget tar hänsyn till inför beslutandet av denna.²⁶ Därför väljer vi att endast ha två relationspar och undersöka dessa på en mer kvalitativ nivå. På detta sätt ska vi försöka identifiera strategier och faktorer för det köpande företags val av leverantörer som de vill integreras med. Uppsatsens fokus kommer att ligga på samspelet mellan det köpande företaget och dess leverantör. Med andra ord kommer leverantörsintegrationsprocessen att vara central för arbetet. För att illustrera detta har vi tagit fram en referensram som tydliggör detta.

Vi kommer att använda oss av den abduktiva metoden, vilket är en mix av två utgångspunkter, den deduktiva och den induktiva.²⁷ Den deduktiva metoden förutsätter att utgångspunkt görs ifrån teorin till empiri för att förklara verkligheten. Den induktiva metoden innebär att utgångspunkt tas i gjorda observationer i verkligheten vilka sedan sammanfattas till teorier.²⁸ Vi kommer att utforma en teoretisk referensram där vi sammanställer strategier i en modell. Denna kan användas för att begrunda leverantörsintegration som en samarbetsform. Därefter kommer vi att samla empirin och konkret ta reda på hur dessa strategier för leverantörsintegrationen fungerar i verkligheten i två specifika fall. Nästa steg blir att återknyta verkligheten med den modell som utgör den teoretiska referensramen. Alltså blir syftet att testa om modellen fungerar i verkligheten!

I uppsatsen kommer två komparativa fallstudier att göras. Fördelen med denna metod är att det inte behöver tas upp många undersökningsobjekt och det möjliggör fler variabler inom varje objekt. Med andra ord kan slutsatser dras och på så sätt går det att komma fram till ett resultat även med få undersökningsobjekt. Problemet med fallstudier ligger i att en viss försiktighetsgrad måste beaktas då slutsatser dras.²⁹ Slutsatserna bör ses som indikationer och får värde först när det finns andra indikationer, inhämtade genom andra forskningsmetoder, som pekar åt samma håll.³⁰

2.2 INSAMLING AV DATA

Vi kommer utifrån teorin att göra en intervjuguide som kommer att användas vid insamling av data för empirin. Insamlingen av materialet kommer att göras genom intervjuer i det köpande

²⁶ Ejvegård, R., (1996) *Vetenskaplig metod*

²⁷ Davidsson, B. & Patel, R (1991) *Forskningsmetodikens grunder*

²⁸ Ejvegård, R., (1996) *Vetenskaplig metod*

²⁹ Davidson, B. & Patel, R. (1991) *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*

³⁰ Ejvegård, R., (1996) *Vetenskaplig metod*

företaget Tetra Pak och dess leverantör AQ Elautomatik samt i det köpande företaget SCAN COIN och dess leverantör NOTE. Dessutom kommer material från undersökningsobjekten (broschyror, utvärderingsmanualer), hemsidor, litteratur med mera att beaktas. I vart och ett av de fyra undersökningsobjekten kommer vi att intervjua två personer i vardera av de köpande företagen och en person hos vardera leverantör som vi anser har en betydande roll för att ta reda på val av strategi/er vid leverantörsintegration och de faktorer som det köpande företaget tar hänsyn till inför beslutande av dessa. Då uppsatsens tyngdpunkt ligger på de köpande företagen väljer vi att intervjua två personer i dessa och en person hos vardera leverantör. Leverantörerna bidrar med en annan synvinkel till uppsatsens syfte.

Som tidigare nämnts kommer intervjuer att användas vid insamling av data. Fördelen med intervjuer är att de är lätta att skraddarsy och anpassa till olika situationer. Intervjuguiden (se Appendix 1 och Appendix 2) är av strukturerad form³¹. Intervjuguiden har inga färdiga svarsalternativ. Fördelen med intervjuguiden är att den tillåter respondenten att besvara frågorna på eget sätt och med egna ord. Intervjuerna fortgick i 60 till 90 minuter och de spelades in samtidigt som anteckningar fördes. Under intervjuerna ställdes ytterligare följdfrågor vid behov för att tydliggöra huvudfrågorna och ytterligare exploatera undersökningstemat.

Tillvägagångssättet anser vi är mest lämpligt med tanke på syftet och problemformuleringarna.

2.3 VAL AV TEORETISK REFERENSRAM

Den teoretiska referensramen bygger på nätverksansatser och andra ”skolor” vilka sammantaget belyser leverantörsintegration. Därefter diskuterades det vilka teorier och modeller som tycktes vara relevanta för uppbyggandet av en modell som kan möjliggöra studerandet av det köpande företags strategi/er vid leverantörsintegration. Efter fastställandet av vilka teorier och modeller som bör ingå återstod problemet att placera dessa i en logisk ordning. Detta löstes genom en lång rad olika prövningar av strukturföljden i modellen tills vi slutligen fick fram en lämplig arbetsgång. Modellen består av åtta delar som tillsammans bildar en struktur, som ligger till grund för analys av de strategier som de köpande företagen, som vi har valt att studera, använder sig av vid leverantörsintegration. Modellen har därefter namngetts av författarnas initialer, det vill säga DAD och heter således DAD-modellen och kan ses som en procedurmodell för leverantörintegration. En utförligare beskrivning av DAD-modellen finns i kapitel 3.

2.4 FÖRETAGSPRESENTATIONER

Här nedan följer en kortfattad presentation av respondenterna och fallstudieföretagen.

Tetra Pak

Intervjuad: Ola Holmqvist

Befattning: Manager inom Supply Chain Quality (Tetra Pak Carton Ambient Purchasing)

Arbetat i företaget, antal år: 9

Datum: 2004-12-15

³¹ Marriam, S.B., (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*

Intervjuad: Jan Persson

Befattning: Tidigare VD (Tetra Brick) - idag egen företagare

Arbetat i företaget, antal år: 10 (avgick i slutet av 1990-talet)

Datum: 2004-12-16

Tetra Pak grundades av Dr. Ruben Rausing som var entreprenör och innovatör. Företaget har funnits sedan början av 1950-talet och är ett av de första företagen att paketera mjölk. Sedan dess har företaget utvecklat dess teknik av att paketera mjölk, juice med mera och är idag en av världens största leverantör inom området. Tetra Pak är det enda internationella företaget i världen som kan erbjuda fullständig beredning, paketering, distributionskedja och fabrikslösningar vid produktion av flytande mat. Tetra Pak satsar på innovation inom många områden och belöningen för all den tid företaget lagt ner på nytänkande fick det inom området ”bakteriefri teknologi”. År 1989 fick Tetra Pak nämligen innovationspriset av The Institute of Food Technologist. Med denna teknologi är det idag möjligt att sterilisera kartongerna så att frukt, grönsaker och djurmat kan förpackas i dem vilket kan vara ett substitut till aluminiumburkarna. Idag är Tetra Pak verksam i alla kontinenter, inte mindre än 165 länder, och har cirka 20 000 anställda.³²

AQ Elautomatik AB i Lund

Intervjuad: Thomas Magnusson

Befattning: Key Account Manager (serieavdelningen)

Arbetat i företaget, antal år: 20

Datum: 2004-12-13

År 1973 etablerades Elautomatik MKAB i Lund av Mijo Kopljar. Verksamheten bestod i att bygga apparatskåp för industrier och att utföra enklare installationer. Elautomatik MKABs namn ändrades år 1998 till AQ Elautomatik AB eftersom det året innan blev uppköpt av företaget Aros Quality Group (AQG) i Västerås. Gemensamt för de cirka tio företagen som ingår i AQG är att de arbetar med att framställa komponenter och system till Elektrotekniskt industri. Närmare beskrivet arbetar AQ Elautomatik med att konstruera, tillverka och installera, sätta i drift samt utför det service på automationsutrustning för styrning av maskiner och processer med stort inslag av elektronik och PLC-system. AQ Elautomatiks kunder finns nationellt och internationellt och främst inom livsmedels-, återvinnings-, förpacknings-, process- samt den maskintillverkande industrin. AQ Elautomatiks organisation är avdelningsorganiserad. Koncernens omsättning uppgår till cirka 800 miljoner kronor och antalet medarbetare totalt uppgår till cirka 1080. Omsättning i AQ Elautomatik uppgår till cirka 500 000 kronor och det har cirka 20 anställda.³³

SCAN COIN AB

Intervjuad: Jan Magnusson

Befattning: Logistics Manager

Arbetat i företaget, antal månader: 14

Datum: 2004-12-14

Intervjuad: Peter Stenbjälke

Befattning: Strategic Purchasing, Electronics

³² www.tetrapak.com 2004-10-31

³³ www.aq-el.se 2005-01-09 & intervju med Thomas Magnusson 2004-12-13

Arbetat i företaget, antal månader: 4

Datum: 2004-12-14

SCAN COIN bildades år 1966 i Malmö av tre unga entreprenörer. Från början sysslade företaget endast med mynt och därutav fick det sitt namn. De lösningar som företaget utvecklade var revolutionerade på den tiden. Företaget utvecklade maskiner som kunde räkna mynt och sortera bort de mynt som inte var i samma storlek. Idag kan SCAN COIN erbjuda flera produkter som klarar av att sortera, räkna och paketera mynt. Det kan även erbjuda produkter som kan räkna sedlar och upptäcka eventuella falska sedlar. SCAN COIN säljer sina produkter till kunder inom olika branscher såsom banker, casino och affärer. Företaget har växt mycket sedan det startades och blivit globalt med verksamheter i USA, Kina och på flera ställen i Europa. Koncernen har cirka 400 anställda, på Scan Coin i Malmö finns cirka 120 medarbetare. Koncernen omsätter omkring 600 miljoner kronor.³⁴

NOTE Lund AB

Intervjuad: Kaj Svensson

Befattning: Key Account Manager

Arbetat i företaget, antal år: 15

Datum: 2004-12-13

EuroSupply AB bildades år 1999 av Erik Stenfors i Arninge, med dotterbolag i Polen. Verksamheten bestod i att, från Sverige till fabriker i Centraleuropa, förmedla tillverkningsuppdrag. År 2000 började företaget leta efter en samarbetspartner, allt för att få en egen tillverkning i Sverige. Samarbetspartnern visade sig bli Norrtelje Elektronik. År 2001 antog koncernen namnet NOTE. Idag är NOTE en global elektronik tillverkare – den enda svenskägda. År 2001 startades även ett globalt nätverk, vilket EuroSupply påbörjade. Nätverket ledde till en ems³⁵-ALLIANCE. Alliansen möjliggör att en kund kan få tillverkning i något av de sex medlemsländerna USA, Kina, Brasilien, Indien, Italien och Sverige. År 2002 förvärvades Xperi som år 2004 bytte namn till NOTE Lund. Notes kunder finns inom flera branscher då det kan tillverka allt från enkla dammsugare till komplexa medicinprodukter. Koncernen omsatte förra året cirka en miljard kronor och har 950 medarbetare, på NOTE Lund finns det 100 medarbetare och omsättningen år 2004 var cirka 300 miljoner kronor.³⁶

2.5 VALIDITET OCH RELIABILITET

Beroende på hur respondenterna uppfattar de ställda frågorna kan respondenternas svar variera och detta innebär därför att svaren kanske inte är helt tillförlitliga.

Dessutom begränsas uppsatsen genom att fokus läggs på det köpande företaget. Intervjuer med fler leverantörer hade troligtvis bidragit med en bättre insikt om hur de uppfattar samarbetet.

Försök att ha en så hög validitet som möjligt har eftersträvat genom att utformningen av intervjuguiden är av sådan karaktär att den har anpassats till samtliga respondenter som ingår i undersökningen. Respondenterna AQ Elautomatik och NOTE fick inte besvara samtliga frå-

³⁴ www.scancoin.se 2004-12-11

³⁵ ems = electronic manufacturing service

³⁶ www.note.se 2004-12-11 & intervju med Kaj Svensson 2004-12-13

gor. Istället valdes de frågor ut som lämpade sig för dem. Som tidigare nämnts ligger uppsatsens tyngdpunkt på det köpande företaget men genom att vissa frågor ställdes till leverantörerna bidrar de med en annan synvinkel till uppsatsens syfte och problemformuleringar. För att öka reliabiliteten spelades samtliga intervjuer in eftersom svaren kan uppfattas på olika sätt av intervjuarna. De svar som senare uppfattades som oklara kontrollerades genom uppföljning i form av telefonsamtal och e-post.

Det bör nämnas att urvalet av respondenter inte är så brett för att generalisering av resultatet ska kunna göras. Dock är det värt att nämna att Tetra Paks respondenter hade olika uppfattningar i vissa frågor som ställdes. Trots detta har enhetliga svar kunnat fastställas med hjälp av de svar som har erhållits från leverantören AQ Elautomatik. Skulle undersökningen upprepas med andra respondenter hade det kunnat leda till andra slutsatser. Vi anser dock att vi har erhållit ganska klara data för att en tolkning av det empiriska materialet ska möjliggöras.

2.6 KÄLLKRITIK

Intervjuer som metod är inte en invändningsfri datainsamlingsmetod. Kritik mot denna datainsamlingsmetod är att respondenterna kan känna ett tryck att avge ett svar även om de kanske inte vill eller kan. Vidare är vi medvetna om att det kan finnas andra personer som är mer insatta i ämnet och därför hade svaren kanske kunnat vara fullständigare besvarade vilket hade underlättat besvarandet av problemformuleringarna. Dessutom kan elektroniska källor, som till exempel företagens hemsidor, ge en ofullständig bild av verkligheten samt att de är vinklade till dess fördel.

3. TEORETISK REFERENS RAM

I detta kapitel kommer den teoretiska referensramen att behandlas. Kapitlet inleds först med en utförlig beskrivning av vad som är meningen med integration, illustration av referensramen med hjälp av DAD-modellen, olika typer av samarbeten och förtroende, premisser för leverantören och det köpande företaget, vad som kringgås och vinster med en integration med mera. Slutligen kommer TCO-modellen att behandlas som ett utvärderingsverktyg.

3.1 MENINGEN MED INTEGRATION

Enligt Lamming³⁷ utgjordes det typiska leverantörssamarbetet på 1980-talet av "handelstransaktioner på armlängds avstånd" mellan det köpande företaget och leverantören – det vill säga ogynnsamma affärer med begränsat förtroende mellan parterna. Vid varje affärstillfälle försökte det köpande företaget och leverantören enskilt vinna konkurrensfördelar. Utvecklingen har gått mot långsiktiga samarbetsrelationer, det vill säga integration mellan det köpande företaget och leverantören där den högsta graden av integration innefattar gemensam produktutveckling. Vidare innefattar samarbetsformen integration gemensam teknik-, kapital-, och annan tillgångsinvestering, samt *know-how*. Skillnaden mellan "handelstransaktioner på armlängds avstånd" och leverantörsintegration är graden av ökat ömsesidigt beroende mellan det köpande företaget och leverantören samt ömsesidig tidsplanering.

Meningen med leverantörsintegration hade kunnat sammanfattas som ett sätt att förbättra företagets konkurrenskraft gentemot konkurrenter på marknaden.³⁸ Integration innebär att det köpande företaget och dess leverantör/er arbetar tillsammans för att lösa eventuella problem och genomföra olika förbättringar i produktionsprocessen³⁹ samt att gemensamt utveckla produkter.

När ett köpande företag ska öka integrationen bör det beaktas vilka leverantörer som är lämpliga att integreras med. En leverantör kan lämpa sig på olika sätt, genom att till exempel ansvara för en stor volym av produktionen, ansvara för en del av produktkonstruktionen eller genom att inneha speciell processkunskap.⁴⁰ Genom att integreras med leverantören kan det köpande företaget, enligt Avery⁴¹, sänka nivån på inventarier och förbättra servicenivån. För att leverantören ska kvalificera sig för integration måste den enligt Avery uppnå vissa kriterier som till exempel: att vara bäst inom sitt område, kompetenta, kundorienterade och att vara proaktivt gällande introduktion av nya idéer i både processer och produkt.

Bidault och Butler⁴² betonar, för ett framgångsrikt samarbete, att en *win-win* situation måste uppnås, det vill säga att det uppstår en situation där båda parter tjänar på samarbetet. För att nå en sådan situation beskriver de tre faser för leverantörsinvolvering: **Förberedandefasen** vilken är den första fasan betonar att det köpande företaget måste ha som en del av strategin just leverantörsinvolvering. Allt för att resurser skall kunna tillsättas och ha god samverkan mellan avdelningarna för utveckling, inköp och tillverkning. Den andra fasan är **förhand-**

³⁷ Lamming, R., (1993) *Beyond Partnership*

³⁸ Ibid

³⁹ Bergdahl, A., (1996) *Strategisk leverantörssamverkan*

⁴⁰ Ibid

⁴¹ Avery, S., (2000) *Strategic suppliers keep juices flowing at Tropicana*

⁴² Bidault, F., & Butler, C., (1995) *Buyer-Supplier Cooperation for Effective Innovation*

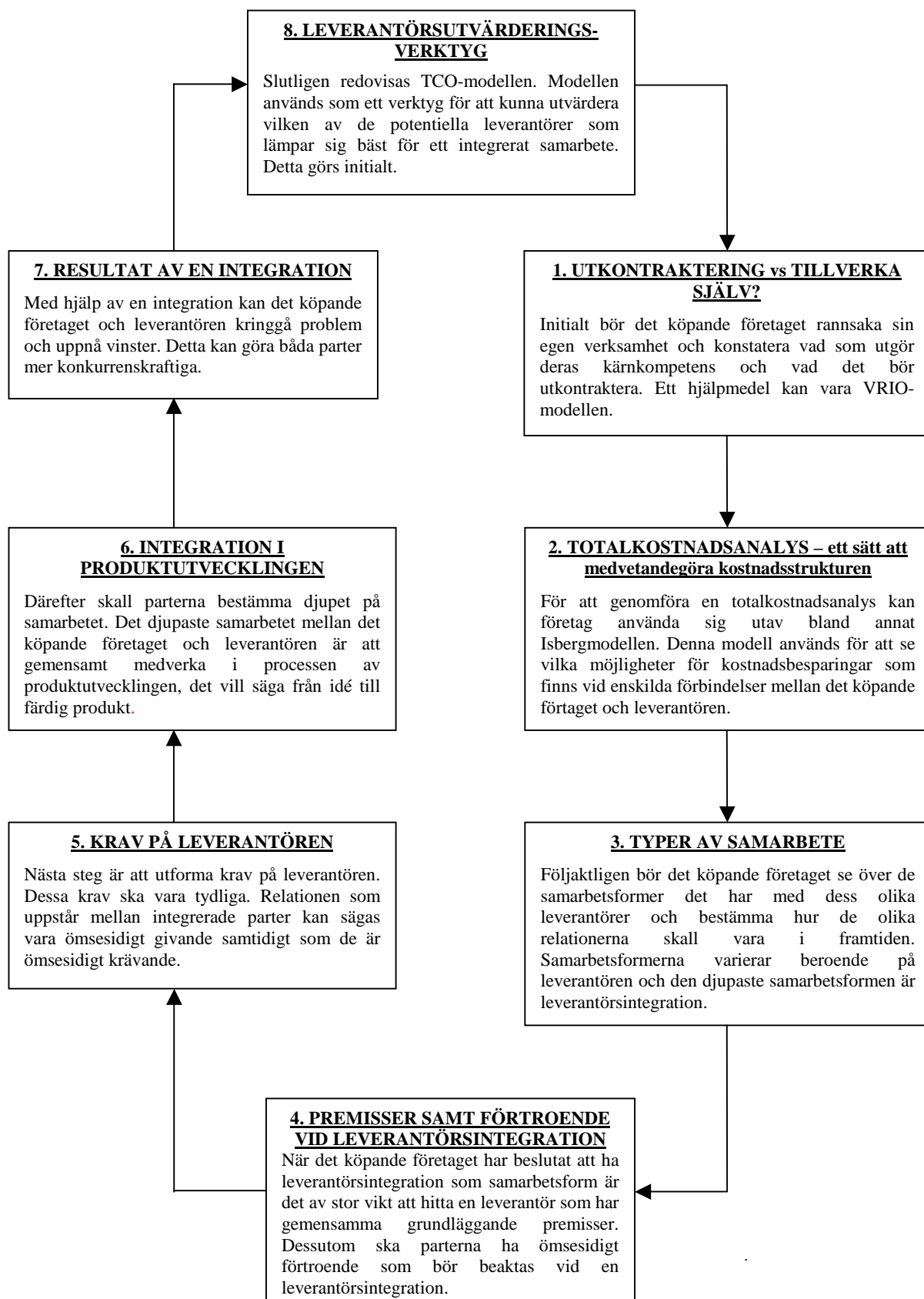
lingsfasen vilken leder fram till val av leverantör. För ett lyckat samarbete krävs ett ömsesidigt erkännande och rättvis prissättning vilket uppnås genom respekt för motparten. **Genomförandefasen** är den sista fasen där medarbetarna i det köpande företaget måste ändra sitt beteende gentemot leverantören, det är också av vikt att förstå dess verksamhet. För att samarbetet skall bli lyckat måste båda parter förstå betydelsen av god kommunikation och att de ser samarbetet som en långsiktig investering.

3.2 ILLUSTRATION AV DEN TEORETISKA REFERENSRAMEN – med hjälp av DAD-modellen

Den teoretiska referensramen, består av åtta olika delar som sedan sammanställs i den så kallade DAD-modellen⁴³. De åtta delarna bildar tillsammans en struktur som ligger till grund för analys av integrationsarbetet i de köpande företagen som vi har valt att studera. Varje del i referensramen behandlar olika aspekter och strategier som kan komma upp i samband med proceduren för leverantörsintegration. Delarna följer en viss ordning beroende på de olika steg som förekommer innan det köpande företaget integreras med sin leverantör. Det första steget är att avgöra vad som är det köpande företags kärnkompetens för att sedan kunna utkontraktera resten av verksamheten. Det andra steget är att se över de totala kostnaderna som eventuellt kan sänkas genom en leverantörsintegration. Det tredje steget är att se vilken typ av samarbete som lämpar sig bäst med de olika leverantörerna. Därefter skall det köpande företaget avgöra vilka leverantörer det väljer att integreras med. Nästa steg är att se över om leverantören har liknande premisser som det köpande företaget samt att förtroende skall kunna uppstå mellan parterna. Tydliggörande av de krav som ställs på leverantören är det femte steget. När parterna har kommit så långt i processen skall de se över hur pass djup integrationsgraden skall vara. Det sjunde steget är att betrakta vilka vinster som uppnås och vilka problemområden som kringgås. Till slut har det köpande företaget ett leverantörsutvärderingsinstrument till sin hjälp för att kunna utvärdera och ställa olika leverantörer mot varandra. Här nedan illustreras samtliga aspekter av referensramen.

⁴³ Kukuljac, D., Lager, A. & Zaloznik, D.

Leverantörsintegration – en strategisk aspekt vid val av leverantör



Figur 3.1 DAD-modellen - en procedurmodell för leverantörsintegration (Kukuljac, D., Lager, A. & Zaloznik, D.)

3.3 UTKONTRAKTERING vs TILLVERKA SJÄLV? – ett avgörande beslut

Initialt bör det köpande företaget rannsaka sin egen verksamhet och konstatera vad som utgör dess kärnkompetens och vad det bör utkontraktera. Enligt Wynstra⁴⁴ innebär utkontraktering att företaget frångår sig resurser som till exempel anställda och maskiner till fördel för andra företag för att på ett mer effektivt sätt kunna fokusera på utveckling av kärnkompetenser. Drivkraften bakom detta är ett behov av effektivisering och specialisering men även att kunna använda tillgångar utan att äga dem, allt för att öka avkastningen på eget kapital. Ford⁴⁵ hävdar att en del företag, genom utkontraktering av några aktiviteter och att endast koncentrera sig på ett fåtal leverantörer, bland annat uppnått stordriftsfördelar.

Enligt Wynstra⁴⁶ medför dock utkontraktering också risker för företaget i form av ett ökat beroende och en ökad sårbarhet då det inte längre har fullständig kontroll över områdena som blivit utkontrakterade. Det riskerar även att förlora viktig kompetens och teknik. Det kan också uppstå problem i företaget då utkontraktering sker av en del av företaget som inte tillhör dess kärnkompetens men som är en del av ett system.

3.3.1 Kärnkompetens

Det som kan bidra till det köpande företagens konkurrensförmåga på lång sikt kallar Prahalad & Hamel⁴⁷ kärnkompetenser. För att kunna klassas som kärnkompetens måste tre kriterier uppfyllas. Det första är **värdet för slutkunden**, detta värde måste svara för en oproportionerlig stor del av varans/tjänstens värde för slutkunden. Indirekt är det slutkunden som avgör om en kompetens utgör en kärnkompetens eller inte. **Differentiering**, är det andra kriteriet, vilket innebär att kompetensen måste vara unik på marknaden – något som är utöver konkurrenternas. I detta kriterium är det konkurrenterna som avgör vad som är en kärnkompetens. Det sista kriteriet **mångsidighet** innebär att det köpande företaget bör tänka brett i termer av hur kompetensen även skulle kunna användas på andra områden.

Enligt Prahalad & Hamel handlar konkurrens lika mycket om att bli kompetensledande som att uppnå en stark marknadsposition. Kärnkompetenser bidrar till det köpande företagens konkurrensfördelar. Det köpande företaget bör dock ha i åtanke att kärnkompetenser ändras över tiden. De flesta köpande företag tänker inte i termer av kärnkompetenser, menar Prahalad & Hamel, utan i marknadsorienterade termer som har slutprodukterna/-tjänsterna i fokus. För att säkerställa den framtida konkurrenskraften bör det köpande företaget istället tänka i banor av kärnkompetenser. En början kan vara att identifiera och stärka befintliga sådana. För att lyckas med detta är det viktigt att det köpande företaget jämför sig med konkurrenterna, både de traditionella och nya potentiella.

3.3.2 VRIO

För att få fram den kärnkompetens som det köpande företaget vill satsa på kan det ta till hjälp en modell som Barney har framställt, det är den så kallade VRIO-modellen. För att tillvara ta kärnkompetensen och skapa konkurrensfördelar, menar Barney⁴⁸, att det köpande företaget och dess strategier måste utgå från dess interna resurser. De interna resurserna inkluderar de finansiella, fysiska, mänskliga och organisatoriska tillgångarna i det köpande företaget. De

⁴⁴ Wynstra, F., (2002) *Re-evaluating Outsourcing of Manufacturing and Logistics*

⁴⁵ Ford, D., (1998) *Managing Business Relations*

⁴⁶ Wynstra, F., (2002) *Re-evaluating Outsourcing of Manufacturing and Logistics*

⁴⁷ Prahalad, C., K. & Hamel, G. (1997) *Att konkurrera för framtiden*

⁴⁸ Barney, J.B., (1996) *Bringing Managers Back In*

används för att företaget skall kunna utveckla, tillverka och leverera produkter och tjänster till kunden. Dessa resurser, som är specifika för det aktuella köpande företaget, måste uppnå fyra egenskaper vilka kan sammanfattas i en VRIO-modell. Resursen skall uppfylla fyra egenskaper. Den första egenskapen är **value** (värdefull). För att resursen skall anses vara värdefull måste den kunna reagera på omgivningens möjligheter genom att utnyttja dessa och/eller neutralisera eventuella hot. **Rareness** (sällsynthet) är den andra egenskapen och innebär att resursen skall vara sällsynt i jämförelse med andra företag i branschen. Dessutom skall resursen vara svår att imitera. Den tredje egenskapen är **imitability** (oersättlig). Resursen skall med andra ord inte kunna ersättas med substitut eller kopia som skulle ge samma effekt som den egna unika resursen. Den fjärde resursen är **organization** (organisation). Det innebär att själva organisationen är uppbyggd på det sätt som stödjer de tidigare nämnda egenskaper. Detta innefattar bland annat struktur, kontrollsystem, kultur, teamwork och ledning. Detta kan skilja sig gentemot andra företag.

3.4 TOTAL KOSTNADSANALYS – ett sätt att medvetandegöra kostnadsstrukturen

Utkontraktering leder till att det köpande företaget köper in större andel av produktkomponenter. Detta ställer större krav på inköpsfunktionen då denna belastas med fler och mer omfattande uppgifter än tidigare. Till följd av detta utgörs en större del av totala kostnader av inköpskostnader och dessa bör minskas.

Det köpande företaget kan välja bland flera olika modeller som passar som analysverktyg för att upptäcka eventuella osynliga delar av kostnaden som uppstår vid inköp. Några av dessa modeller är Isbergs-, TCO-, och LCC- modellen⁴⁹ (Life Cycle Cost). Dessa behandlas av olika författare och i olika sammanhang. Vi väljer att ta upp Isbergsmodellen och beskriva den lite utförligare i detta sammanhang. Detta på grund av att modellen drar en tydlig gräns mellan direktpåverkande- respektive indirektpåverkande kostnader som uppstår vid ett inköp. Denna uppdelning underlättar det köpande företags fokusering på väsentliga kostnader, där det finns utrymme för att skära ned dessa. Fokus bör ej ligga enbart på den synliga delen av kostnaden, det vill säga priset, utan även på de övriga kostnader som uppstår vid inköp. Isbergsmodellen synliggör dessa kostnader.

3.4.1 Isbergsmodellen

Isbergsmodellen används, bland annat av IMP-forskare⁵⁰ som Håkansson, för att se vilka möjligheter som finns för kostnadsbesparingar vid enskilda relationer mellan det köpande företaget och leverantören⁵¹. Även de köpande företagen som vi undersöker skulle kunna använda sig av denna modell vid integration. Modellen består av två olika delar, det vill säga två typer av kostnader: direkt- och indirekt påverkande kostnader. Den delen som direkt påverkar kostnaden och som är synlig utgörs av priset⁵² och transportkostnader. Vidare beskriver Gadde & Håkansson att den andra delen består av produktions-, varuhanterings-, lagrings-, kapital-, leverantörshanterings-, utvecklings- och administrativa kostnader.⁵³ Dåliga redovisningssystem kan ej synliggöra de sistnämnda (eller indirektpåverkade kostnaderna) kostnaderna⁵⁴.

⁴⁹ Life Cycle Cost modellen tar förutom kostnader upp tidsdimensionen

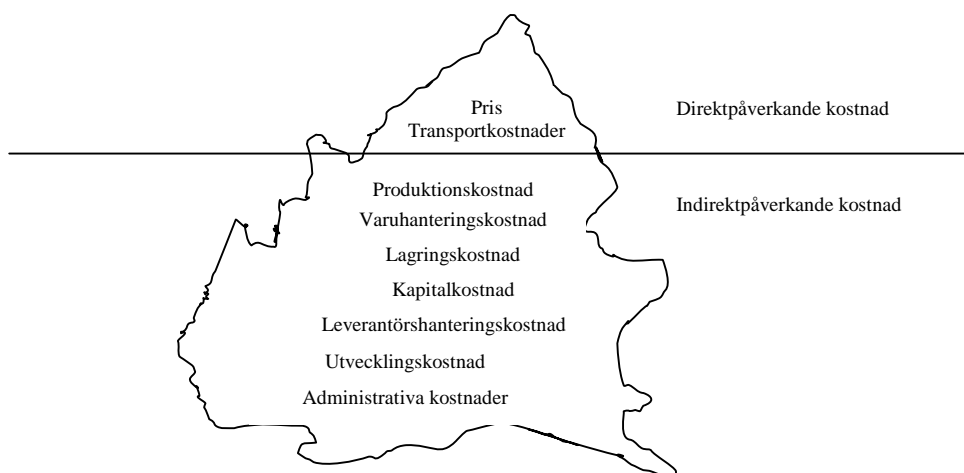
⁵⁰ International Marketing and Purchasing

⁵¹ Lamming, R., (1993) *Beyond Partnership*

⁵² Gadde, L-E & Håkansson, H., (1993) *Professionellt inköp*

⁵³ Ibid

⁵⁴ Handledningsmöte med Christer Kedström, 2005-01-03



Figur 3.2 Isbergsmodellen

(Källa: Gadde, L-E. & Håkansson (1993), H., reviderad av Kukuljac, D., Lager, A. & Zaloznik, D.)

Här nedan följer beskrivningar om hur det köpande företaget kan sänka vissa av de indirekta kostnaderna:

3.4.1.1 Administrativa kostnader

Administrativa kostnader uppstår i samband med en affärstransaktion och kan vara mycket stora. För produkter av litet ekonomiskt värde kan dessa kostnader utgöra väsentlig andel av kostnaden. Det köpande företaget kan göra kostnadsbesparingar genom att tillsammans med leverantören utveckla ett bra system för informationsutbyte⁵⁵ och därmed uppnå transparens. För vissa köpande företag kan, enligt Gadde & Håkansson, kostnader för granskning och attestering samt andra arbetsuppgifter för en faktura komma upp i miljonbelopp årligen. Om det köpande företaget i istället inför månadsfakturering och begränsar administrativa rutiner kan de sänka kostnaderna väsentligt. Det som också påverkar de administrativa kostnaderna är sättet som det köpande företaget hanterar inköpsordrar på och här finns det också utrymme för förbättringar.⁵⁶

Genom att se över denna typ av kostnader kan både det köpande företaget och dess leverantörer sänka kostnader. Det finns exempel på köpande företag som genom eliminering av traditionella inköpsordrar och istället arbetar med införning av dagliga leveranser och månadsfaktureringar uppnår stora besparingar. Olika IT-lösningar kan vara någonting som det köpande företaget kan satsa på för att uppnå sådana effekter.⁵⁷

3.4.1.2 Logistikkostnader

Logistikkostnader förekommer i samband med materialflödet såsom materialhantering, externa och interna transporter och lagerhållning. Dessa kostnader kan tillsammans uppgå till stora belopp och det är inte lätt för det köpande företaget att ha en bra överblick över dem.⁵⁸

Genom att lägga aktiviteter i materialflödet på specialiserade logistikföretag har många köpande företag lyckats uppnå dessa effekter. De specialiserade logistikföretagen hade effek-

⁵⁵ Gadde, L-E & Håkansson, H., (1993) *Professionellt inköp*

⁵⁶ Ibid

⁵⁷ Ibid

⁵⁸ Ibid

tivitet fördelar så som skalekonomi. Ibland kan ett köpande företag minska de totala logistik-kostnaderna genom att öka vissa andra kostnader. Ett exempel är att ett köpande företag var tvunget att reducera antalet distributionscentraler och fick därmed högre kostnader då avstånden till de återstående distributionscentralerna ökade. Lagerhållningen blev mycket mindre och de totala logistikkostnaderna minskade.⁵⁹

3.4.2 Lean Supply och Just-in-time leveranser

Tanken bakom vad som ska åstadkommas med Just-in-time (JIT) leveranser kan beskrivas som begärd artikel av rätt kvalitet, exakt kvantitet, precis när den behövs⁶⁰. JIT betraktades i början som ett instrument för att nedbringa lagerhållning, men trots att detta är den mest synliga effekten så borde det inte betraktas enbart som materialförsörjningssystem. Det ska istället ses som ett mått på hur olika produktionssystem kan kopplas ihop så effektivt som möjligt.⁶¹ Det kan sägas att en central tanke i JIT är att så lite spill som möjligt skall uppstå i den process, som kallas "lean supply".⁶²

En av de viktigaste faktorerna bakom den japanska bilindustris konkurrenskraft är just detta JIT-tänkandet. Effektiviteten i ledtiderna och reducerad lagerhållning var de faktorerna som mest bidrog till denna utveckling.⁶³ JIT-tänkandet spred sig ganska snabbt över andra branscher, men det är viktigt att påpeka att det inte kan användas av samtliga företag. Några anledningar kan vara långa transportavstånd, lokalisering av leverantören, beroende av enskilda leverantören, leverantörens vilja, planering byggs på prognoser, för små företag och så vidare.⁶⁴

3.5 TYPER AV SAMARBETE

När det köpande företaget har sett över kostnaderna bör det se över de samarbetsformer det har med dess olika leverantörer och bestämma hur de olika relationerna skall vara i framtiden.

Leverantörsintegration kan förklaras som ett djupare samarbete mellan det köpande företaget och leverantören. Detta samarbetssätt har kommit att bli populärt och omdiskuterat på senare år. Leverantörsintegration ställer stora krav och anpassningar hos båda parter. Tanken är att parterna som ingår i detta förhållande ska uppnå förbättringar i till exempel konkurrenskraft, teknologisk utveckling och sänkta kostnader. Trots att det förknippas med ett önskvärt mål så passar det inte in i alla sorters organisationer och företag. Här nedan beskrivs några förhållanden som kan tänkas förekomma mellan det köpande företaget och dess leverantör/er.⁶⁵

3.5.1 Standardöverföring

Denna strategi passar ett köpande företag som är intresserat av standardprodukter och prestationer⁶⁶. De relevanta faktorer som det köpande företaget betraktar i denna strategi är priset på produkten och kostnader som uppstår vid inköpen. Det köpande företaget bör alltid sträva efter att kunna införskaffa det billigaste alternativet på marknaden och är inte beredd att betala för någon speciell anpassning eller hög kvalitet. Vidare är det av stor vikt för det köpande

⁵⁹ Gadde, L-E & Håkansson, H., (1993) *Professionellt inköp*

⁶⁰ Wagner S.M. (2003) *Intensity and managerial scope of supplier integration*

⁶¹ Gadde, L-E & Håkansson, H., (1993) *Professionellt inköp*

⁶² Hines, P., (1994) *Creating World Class Suppliers*

⁶³ Ibid

⁶⁴ Gadde, L-E & Håkansson, H., (1993) *Professionellt inköp*

⁶⁵ Hammarkvist, K-O., Håkansson, H. & Mattson, L-G. (2003) *Marknadsföring för konkurrenskraft.*

⁶⁶ Lamming, R., (1993) *Beyond Partnership*

företaget att kunna skifta mellan olika leverantörer så fort en prisskillnad uppstår. För att kunna bibehålla denna strategi skall det köpande företaget undvika alla beroendeförhållanden till enstaka leverantörer. Det finns inga fasta förbindelser, marknaden är rörlig och köparen väljer den leverantör med lägst pris vid varje inköpstillfälle. För leverantörer innebär denna strategi att deras konkurrenskraft bygger på att kunna hålla så låga priser som möjligt. Detta kan uppnås genom att leverantören anskaffar resurser såsom råmaterial, energi, arbetskraft med mera till ett billigare pris än konkurrenterna. Leverantören kan även uppnå konkurrensfördelar genom att satsa på stordriftsfördelar.⁶⁷

3.5.2 Särskild anpassning

Strategin innebär för det köpande företaget en exklusiv kundposition genom vilken det får speciell behandling vid behov. Det kan handla om att få leveranser som är speciellt anpassade efter det köpande företags behov såsom teknisk service, snabba leveranser, särskilda rutiner vid leveranser och så vidare. Genom användningen av denna strategi ska det köpande företaget kunna sänka de indirekta kostnaderna genom att dess leverantörer anpassar lösningar efter det köpande företags önskemål. Följden av denna strategi är att kostnader som uppstår i det köpande företaget är mer beroende av hur effektivt samarbete med dess leverantör/er är än av själva inköpspriset. För att kunna använda denna strategi ska det köpande företaget skapa en djup kontakt med leverantören. På detta sätt kan leverantören förstå och göra eventuella anpassningar som krävs för samarbetet. När ett köpande företag uppnår ett effektivt samarbete genom samarbetsformen särskild anpassning kan det vara svårt och kostnadskrävande att byta leverantör.⁶⁸

Denna strategi ställer krav på leverantören i form av flexibilitet och kundkontakter. Leverantören ska kunna anpassas till det köpande företags krav. Detta leder i sin tur till att leverantören ska kunna klara av en omfattande kommunikation med det köpande företaget. Det gäller framför allt att omvandla informationen från det köpande företaget till en problemlösning som uppfyller det köpande företags behov. Det ställs ytterligare krav i form av en flexibel produktionsapparat med utrustning av organisationen som underlättar leverantörens anpassning. I denna strategi bygger leverantörens konkurrenskraft på en flexibel organisation som reagerar snabbt och ändamålsenligt på signaler från det köpande företaget.⁶⁹

3.5.3 Specialist

Behov av en leverantör som är specialist leder till att det köpande företaget väljer att använda sig av denna strategi⁷⁰. Detta kan uppstå i situationer då det köpande företaget inte kan lösa problemet själv på grund av alltför komplicerade produktionsprocesser. En annan anledning kan vara att det köpande företaget i sin egen marknadsstrategi uppträder som specialist och därför har behov av leverantörer som är specialister. Trots att leverantören inte behöver göra några anpassningar så är den här typen av leverantörsförbindelse svår att byta. Detta på grund av att de inte finns många specialister och det köpande företaget genomför vissa anpassningar till dessa. Även stora investeringar i form av inläring av varandras förmåga och behov är en av anledningarna till att det inte är så lätt att bryta detta samarbete.⁷¹

⁶⁷ Håkansson, H. & Johanson J., (1982) *Analys av industriella affärsförbindelser*

⁶⁸ Ibid

⁶⁹ Ibid

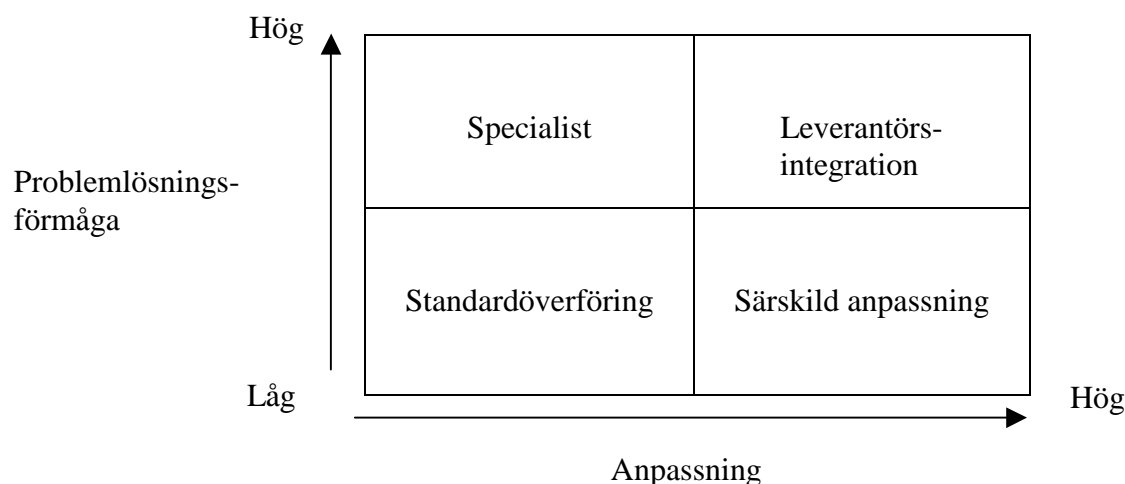
⁷⁰ Lamming, R., (1993) *Beyond Partnership*

⁷¹ Håkansson, H. & Johanson, J., (1982) *Analys av industriella affärsförbindelser*

Från leverantörens synvinkel gäller det att satsa på produktutveckling, eftersom det ska ligga tekniskt före sina konkurrenter. Dessutom ska leverantören ständigt arbeta med utveckling och nya lösningar. Detta kräver resurser för att kunna tillverka avancerade produkter. För att leverantörer ska klara av denna strategi behövs resurser i form av avancerad produktutrustning och kvalificerad personal med mera.⁷²

3.5.4 Leverantörsintegration

Leverantörsintegration är den djupaste och mest komplexa samarbetsformen. Så som namnet antyder handlar denna strategi om att parterna ska integrera sina resurser.⁷³ Wagner⁷⁴ menar att integration är en kombination av det köpande företags interna resurser och leverantörens resurser och kompetens. Enligt Hines är huvudsyftet att frigöra konkurrensfördelar som uppstår i samband med denna arbetsform. Vidare anser Hines att komponentens specifika karaktär avgör om leverantören ska integreras eller ej.⁷⁵ Det finns ett antal olika fördelar som det köpande företaget och leverantören/er försöker uppnå genom en integration⁷⁶. Fördelarna ska i sin tur väga upp kostnaderna för integrationens genomförande och den handlingsfrihet som begränsas hos de båda parterna. Denna strategi leder till att det köpande företaget kan mista möjligheten att byta leverantör under bindningstiden. Förutsättningen för att det köpande företaget ska kunna använda sig av denna strategi är att det finns potentiell/a leverantör/er med tillräcklig kapacitet inom lämpligt avstånd.⁷⁷



Figur 3.3 Typer av samarbeten
(Källa: Håkansson, H. & Johanson, J. (1982), reviderad av Kukuljac, D., Lager, A. & Zaloznik, D.)

3.6 GEMENSAMMA PREMISER VID LEVERANTÖRSINTEGRATION

När det köpande företaget och dess leverantör/er planerar att genomföra integration ska de beakta vissa grundläggande premisser. Dessa ska ligga som utgångspunkt för det arbete som ska

⁷² Håkansson, H. & Johanson, J., (1982) *Analys av industriella affärsförbindelser*

⁷³ Ibid

⁷⁴ Wagner S.M. (2003) *Intensity and managerial scope of supplier integration*

⁷⁵ Hines, P., (1994) *Creating World Class Suppliers*

⁷⁶ Cousineau, M., Lauer T. W & Peacock, E., (2004) *Supplier source integration in a large manufacturing company*

⁷⁷ Håkansson, H. & Johanson, J., (1982) *Analys av industriella affärsförbindelser*

leda till en bättre konkurrenskraft. En framgångsrik leverantörsintegration ska byggas på följande grundläggande permissor:⁷⁸

- **Gemensam målsättning** - det köpande företaget och dess leverantör/er ska betrakta sina respektive processer som insats till den gemensamma produktionsprocessen. För att det ska bli en gemensam produktionsprocess ska de tillsammans komma fram till gemensamma mål. Målen kan beröra produktkvalitet, ledtider, kostnad och prognosprecision.
- **Långsiktighet** - för att undvika suboptimering bör leverantörsintegration ha ett långsiktigt perspektiv. Förbättringsarbetets effekt kan inte alltid ses direkt efter genomförandet, då det kan ta tid innan effekterna blir märkbara. Det köpande företaget ska verka på ett sätt som ger förtroende hos leverantör/er genom att ha långsiktig syn på leverantörsintegration och även visa detta genom att inte byta leverantör/er allt för ofta.
- **Ömsesidig kreativitet** - idéerna om förbättring för de gemensamma produkterna ska komma från det köpande företaget och leverantören. För att på bästa sätt ta hand om parternas kreativitet och kunna stimulera den ska parterna utforma ett system som tar hand om detta. För att uppmuntra leverantörer till att göra effektiviseringar och rationaliseringar är det viktigt att ha ekonomiska styrmedel. Förbättringar som genomförs hos leverantörer kan leda till vinst som kan fördelas mellan bägge parter.
- **Fokusering på totalkostnader** - det köpande företaget och leverantören/er måste uppnå transparens gällande kostnader. Vidare ska överenskommelser uppnås om vilken avkastning som parterna ska ha som mål. Det väsentliga i sammanhanget är den totala kostnaden för produkten och båda parterna ska aktivt bidra till att minska denna.⁷⁹

3.7 TRE OLIKA TYPER AV FÖRTROENDE

För att en leverantörsintegration ska lyckas krävs det att det köpande företaget och leverantörens organisation koordineras på bästa möjliga sätt. Detta innebär att parterna ska utforma tydliga formella överenskommelser som ömsesidigt ska efterföljas. Förutom formella överenskommelser spelar de informella kontakterna en betydande roll för samarbetet. Detta leder in uppsatsen till olika typer av förtroende som kan förekomma och som bör beaktas vid en leverantörsintegration. Här nedan tas tre olika typer av förtroende upp:

”Trust is a state of mind, an expectation held by one trading partner about another, that the other behaves or responds in a predictable and mutually acceptable manner”⁸⁰.

Enligt Sako⁸¹ kan tre olika typer av förtroende identifieras då förutsägbarhet i uppförandet existerar, dock av olika skäl. Den första typen av förtroende är ömsesidigt förtroende i form av specifik skriftlig eller muntlig avtal/överenskommelse. Denna typ av överenskommelse kallas **kontraktsenligt förtroende** och innebär att båda parterna lovar att upprätthålla etisk

⁷⁸ Bergdahl, A., (1996) *Strategisk leverantörssamverkan*

⁷⁹ Hines, P., (1994) *Creating World Class Suppliers*

⁸⁰ Sako, M., (1992) *Prices, quality and trust: inter-firm relations in Britain and Japan*

⁸¹ Ibid

standard, det vill säga att hålla löften. Partena förlitar sig på kontraktsevenligt förtroende vid handelstransaktioner. Det kan innebära att leverantören på basis av en skriftlig order (eller i visst fall muntlig order) går med på att producera eller leverera beställda varor. I gengäld förväntar leverantören sig betalning för det utförda arbetet inom avtalad tid efter att leveransen är gjord. Kontraktsevenlig överenskommelse speglas mer av tillförlitlighet på muntliga avtal än på skriftliga.

Den andra typen av förtroende handlar om hur kompetent parternas utförande är. Det rör sig om kompetens inom teknik och ledarskap och kallas för **kompetensförtroende**. Därav har det köpande företaget två alternativ att välja emellan. Det ena alternativet är att förlita sig på leverantörens kompetens och att den kan leverera liknande produkt som det köpande företaget själv hade kunnat tillverka. Det andra alternativet är att en specialist som besitter speciell teknologisk kompetens anlitas för att leverera det som står utanför det köpande företags egen kompetens förmåga. I båda fallen tvingas företaget inspektera de levererade komponenterna om de uppfyller den bestämda kvaliteten. Detta sätt har kringgåts genom olika kvalitetsgarantier från leverantörerna och istället för att slösa resurser på detta så skippas leveranser direkt till det köpande företags löpande band.

Den tredje typen av förtroende är mer diffust än de andra två och handlar om förväntningar, om **ömsesidiga åtaganden**. Detta åtagande kan förklaras som viljan hos parterna att åstadkomma mer än det som normalt förväntas av dem. Det finns två typer av **åtaganden**, det ena är **öppet** och det andra är **begränsat**. I det öppna åtagandet är parten villig att åta sig begäran både från handelspartnern eller andra egna observerade möjligheter för att kunna förbättra prestationen. Medan i det begränsade åtagandet åtar sig parterna endast att uppfylla speciella typer av begäran. Det öppna åtagandet kan även kallas för *goodwill trust*.

3.8 KRAV PÅ LEVERANTÖREN

Det har tidigare nämnts att det köpande företaget bör ingå i ett integrerat samarbete endast med lämpliga leverantörer. Det som avgör om en leverantörsintegration ska genomföras beror på hur väl leverantören uppfyller de krav som det köpande företaget anser vara viktiga. Dessa krav ska vara tydliga⁸² för båda parterna. Relationen som uppstår mellan integrerade parter kan enligt Håkansson & Snehota sägas vara ömsesidigt givande samtidigt som den är ömsesidigt krävande. Resultatet av den relationen är någonting som ingen av de involverade hade kunnat åstadkomma på egen hand. Dessa relationer är unika och väldigt svåra att kopiera.⁸³

De krav som traditionellt ställdes och som var mest avgörande vid val av leverantör var pris och ledtid. Det var ingen komplicerad process då informationen, som skulle bearbetas för att kunna jämföra de olika leverantörerna, var lättillgänglig och tydlig. Trots de bristfälliga inslagen, som överoptimistiska offerter, fungerade detta system någorlunda bra då det endast skulle leda till ett kortsiktigt samarbete.

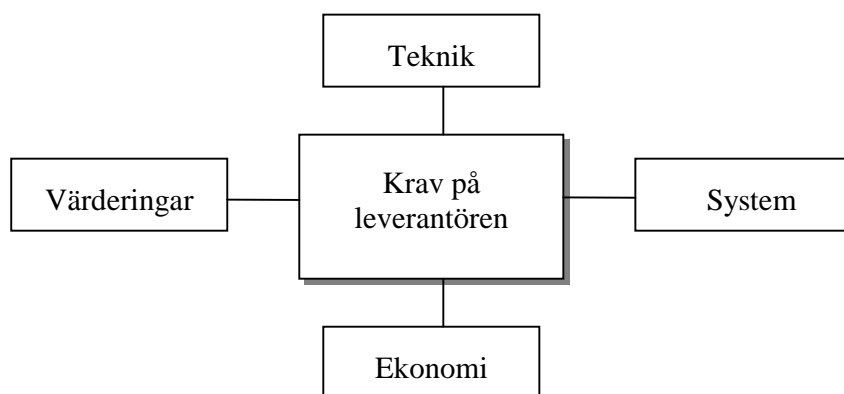
När det köpande företaget satsar på en långsiktig relation blir situationen mer invecklad vid utvärdering av kraven som ställs på leverantören. De krav som ställs kan behöva en subjektiv bedömning och de är inte alltid kvantifierbara. Den personliga relationen mellan det köpande företaget och leverantören spelar också en betydande roll. Kraven som ställs på de olika

⁸² Bergdahl, A., (1996) *Strategisk leverantörssamverkan*

⁸³ Håkansson, H & Snehota, I., (1997) *Developing relationships in business networks*

leverantörer kan variera beroende på vilken sorts leverantör det handlar om. De flesta krav kan delas in i några områden. Kraven varierar beroende på hur pass viktig och komplicerad produkten är. Därför bör kraven utformas på ett sätt som tillåter en flexibel tillämpning av dessa.⁸⁴

Ett lämpligt sätt att fördela kraven på är att dela in dem i fyra olika komponenter: teknik, system, ekonomi och värderingar⁸⁵, vilket illustreras i figur 3.4.



Figur 3.4 Krav på leverantören kan delas in i ovanstående områden.
(Källa: Bergdahl, A. (1996))

• Teknik

Det som hamnar inom ramen för tekniska krav är produktionsprocessen och själva produkten. Dessa krav varierar beroende på vad det är för typ av tillverkning som äger rum och hur pass avancerad arbetsprocessen är. Några exempel på de olika tekniska krav är enligt Bergdahl och Hines följande:⁸⁶

- processutrustning
- processkännedom
- produktivitet
- konstruktionskapacitet
- utrustning
- kompetens
- kapacitet

Det bör även nämnas att leverantörer kan skilja sig åt gällande teknik beroende på om de levererar hela konstruktioner eller enskilda produkttdelar.⁸⁷

• System

Ett antal system används för att säkerställa verksamheten och de vanligaste systemen behandlar:⁸⁸

- kvalitetsstyrning
- material- och produktionsstyrning

⁸⁴ Bergdahl, A., (1996) *Strategisk leverantörssamverkan*

⁸⁵ Ibid

⁸⁶ Bergdahl, A., (1996) *Strategisk leverantörssamverkan* & Hines, P., (1994) *Creating World Class Suppliers*

⁸⁷ Ibid

⁸⁸ Ibid

- ekonomistyrning
- miljöstyrning

För informationsbehandling finns det oftast PC-nätverk och därmed möjligheter till dataöverföringar. För informationsöverföringen mellan det köpande företaget och leverantören/er kan det vara lämpligt att använda sig av EDI⁸⁹-programmet.⁹⁰

• **Ekonomi**

Ett viktigt krav som är av lika stor vikt som det tekniska kravet är långsiktig ekonomisk stabilitet hos leverantören.⁹¹ De olika nyckeltal som vanligtvis används för att mäta dessa krav är soliditet och likviditet. Dessa två måttal är ganska tydliga men det är andra faktorer som även bör ligga till grund för bestämning av leverantörens ekonomiska situation.⁹² Det som också är intressant att beakta är leverantörens tillväxtförmåga⁹³. Detta är väsentligt då det vid en snabb tillväxt är viktigt att ha förståelse och förmåga för att snabbt kunna växa och samtidigt kunna erbjuda tillräckligt med kapacitet till det köpande företaget.⁹⁴

• **Värderingar**

Värderingar, parternas agerande och inställning till olika situationer, har inte alltid varit betydelsefullt nog att beaktas. Det som anses vara av stor vikt är att leverantören ska ha en kvalitetsmedvetenhet och ett klimat som ständigt präglas av förbättringar och vilja att göra det köpande företaget och slutkunden nöjd. Vidare är det viktigt hur leverantören behandlar de anställda när det gäller arbetstid, arbetsmiljö och arbetsrätt. Affärsetik handlar bland annat om att leverantören håller fast vid sitt löfte om till exempel leveranstid. Det köpande företaget ska kunna förlita sig på leverantören och i förtroende kunna lämna ut information om nya produkter och idéer utan att denna information läcker ut till konkurrenter. Det köpande företaget ska också bedöma om leverantören/er följer lagar och förordningar.⁹⁵

3.9 GRAD AV NÄRHET I INTEGRATION

Genom att det medvetet skapas ett beroendeförhållande mellan det köpande företaget och leverantören/erna utvecklas en hög grad av närhet i leverantörsintegrationen. Detta orsakas av att det köpande företaget och leverantören/erna genomför anpassningar som en förutsättning för effektivisering som är målet vid en integration. Anpassningar kan vara tekniska, logistiska och koordinerade beställningssystem.⁹⁶ Enligt Håkansson & Snehota⁹⁷ finns det tre dimensioner där en hög grad av närhet kan utvecklas. Den första dimensionen beaktar **sammanlänkning av aktiviteter** som utförs hos båda parterna. Dessa kan vara produktions- och distributionsaktiviteter. Den andra dimensionen beaktar **resurskopplingar** mellan samarbetspartners. Detta i samband med att leverantören får mer ansvar för produktutveckling. Den tredje dimensionen beaktar **informella samarbeten** mellan personer som är representanter för parterna. Den tredje dimensionen kan delas upp i två delar: den första delen beaktar hur många personer som har kontakt med varandra i det köpande företaget och hos leverantören och den andra delen berör djupet på dessa relationer. Den

⁸⁹ EDI (Electronic Data Interchange) kan mycket kortfattat förklaras som överföring av data från ett företags datorsystem till ett annat företags datorsystem.

⁹⁰ Bergdahl, A., (1996) *Strategisk leverantörssamverkan*

⁹¹ Shale, A.J. (1993) *Current engineering supplier involvement*

⁹² Bergdahl, A., (1996) *Strategisk leverantörssamverkan*

⁹³ Wagner S.M. (2003) *Intensity and managerial scope of supplier integration*

⁹⁴ Bergdahl, A., (1996) *Strategisk leverantörssamverkan*

⁹⁵ Ibid

⁹⁶ Gadde, L-E & Håkansson, H., (1993) *Professionellt inköp*

⁹⁷ Håkansson, H. & Snehota, I., (1997) *Developing Relationships in Business Networks*

djupaste integrationsgraden av samarbetet uppnås genom att det köpande företaget och leverantören gemensamt står för produktutvecklingen.

Enligt Dyer och Ouchi har en lång samarbetsrelation mellan det köpande företag och dess leverantör ett positiv inverkan på en framgångsrik gemensam produktutveckling.⁹⁸ Med detta menas att leverantör får allt bättre kunskap om det köpande företagens processer och mål och därigenom kan bättre bemöta dess planering för framtids produktutveckling.⁹⁹

3.9.1 Leverantörsinvolvering i produktutveckling

Hur djupt samarbetet blir beror till stor del på produktens komplexitet. Enligt Bonaccorsi¹⁰⁰ har leverantörsinvolvering blivit alltmer oundviklig då utvecklingen tenderar att gå mot en större grad av teknisk specialisering. Produktutvecklingsprocessen kan normalt delas in i ett stort problem vilket delas upp i mindre och mindre problem som till sist kan lösas var för sig. Lösningen på det stora och ursprungliga problemet fås när delarna integreras. När tekniken är mer komplex blir det allt svårare att dela upp problemet i delproblem, för att lyckas med detta krävs specialistkompetens. Denna situation blir ohållbar för det enskilda köpande företaget då det skall ha specialistkompetens för varje komplex produkt. Detta leder till ett ökat behov av leverantörssamarbete i produktutvecklingen. Vid ett sådant samarbete måste flera aspekter beaktas: när skall leverantören involveras, hur skall arbetsfördelningen se ut, hur skall kommunikationen ske.

3.9.1.1 Tidsdimension

Tidsaspekten är viktig att beakta vid leverantörsinvolvering. Leverantören skall involveras tidigt i produktutvecklingsarbetet ju mer komplex produkten är¹⁰¹. Enligt Bonaccorsi¹⁰² visade en undersökning om tidig leverantörsinvolvering fördelar i form av bland annat kortare utvecklingstider och nya teknologiska kunskaper som det köpande företaget fick tillgång till. Andra fördelar med leverantörsinvolvering i ett tidigt stadium är även kostnadsbesparingar och ökad produktkvalitet¹⁰³. En del företag integrerade leverantörerna i produktutvecklingens mindre riskbenägna faser och i de faser där det fanns minst risk att förlora kritisk know-how.¹⁰⁴

3.9.1.2 Arbetsfördelning

Leverantören får i allt större utsträckning ta sig an konstruktionsansvaret. Det köpande företaget lägger sina beställningar allt mer i form av givna ramar istället för att ge detaljerade instruktioner om hur produkten ska vara. Detta medför att det blir allt viktigare att arbeta med system och moduler vid produktutvecklingen. Det köpande företaget utför konstruktionsarbete som innefattar produktions funktion, geometri och mål för priset. Genom att följa dessa instruktioner ska leverantören kunna genomföra detaljkonstruktion.¹⁰⁵

Det köpande företagens verksamhet är avgörande för hur arbetsfördelningen mellan det köpande företaget och leverantör utformas. Vad samarbetet skall behandla avgör till största

⁹⁸ Dyer, J.H. & Ouchi W.G., (1993) *Japanese-Style Partnership: Giving Companies A Competitive Edge*

⁹⁹ Handfield R.B, Ragatz G.L, Petersen K.J & Monczka R.M (1999) *Involving suppliers in new product development*

¹⁰⁰ Bonaccorsi, A., (1996) *Models of supplier involvement in new product development*

¹⁰¹ Kamath, R.R. & Liker, J.K., (1994) *A second Look at Japanese Product Development*

¹⁰² Bonaccorsi, A., (1996) *Models of supplier involvement in new product development*

¹⁰³ Bidautl, F. & Butler, C., (1995) *Buyer-Supplier Cooperation for Effective Innovation*

¹⁰⁴ Wagner S.M. (2003) *Intensity and managerial scope of supplier integration*

¹⁰⁵ Bergdahl, A., (1996) *Strategisk leverantörsamverkan*

del produktens karaktär. Den ökande tekniska komplexiteten för med sig en rad problem och för att lösa dessa, menar Bonaccorsi och Lipparini¹⁰⁶, är en lämplig uppsättning leverantörer just vad det köpande företaget behöver. De hävdar att en produkt vars komponenter är beroende av varandra och som tillverkas av flera leverantörer gör det allt viktigare att delarna utvecklas och testas via ett samarbete mellan de inblandade parterna. Då det köpande företaget inte införskaffar sig resurser i form kompetens och kapacitet är det enligt Lamming¹⁰⁷ troligt att ett samarbete kommer till stånd med en leverantör. Resurserna, i det köpande företaget och hos leverantören, bestämmer därför till stor del graden av leverantörsinvolvering. Leverantörens uppgift blir med andra ord desto större ju mindre resurser det köpande företaget har.

3.9.1.3 Kommunikation

Kommunikation en viktig faktor i produktutvecklingsprojekt som påverkar dess utgång. Lee-Mortimer¹⁰⁸ menar att leverantören skall involveras i både formella och informella processer av produktutvecklingen med det köpande företaget för att en lyckad integration skall uppnås. Hur kommunikationen utformas skiftar företag emellan men det viktigaste är att effektiviteten förbättras genom en god kommunikation vilket kan leda till snabbare beslutsfattande. Information behövs, enligt Galbraith, för att hantera upplevd osäkerhet som uppstår på grund av informationsbrist. Informationsbrist kan sägas vara skillnaden mellan den information som behövs för att kunna utföra en viss uppgift och den information som finns tillgänglig. Osäkerhet kan reduceras genom organisatoriska lösningar vilka kan variera kostnadsmissigt. Galbraith menar att jämvikt därför bör hittas mellan den information som krävs och den kapacitet för informationshantering som parterna har.¹⁰⁹ Vid en leverantörsintegration bör det köpande företaget begränsa antalet leverantörer för att integrationen och kontakten skall vara möjliga.¹¹⁰

3.9.5 Fördelar med leverantörsinvolvering i produktutveckling

I avsnitten 3.9.1.-3.9.1.3 har olika aspekter på leverantörsinvolvering i produktutvecklingen belysts. Samarbete mellan leverantör och det köpande företaget i produktutvecklingen kan medföra följande fördelar, vilka kan illustreras i figur 3.5.

Fördelar	Leverantörsinvolvering i produktutveckling
Långsiktiga	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Ökad effektivitet av framtida projektsamarbete ➢ Bättre resurser i form av teknologi och kunskap ➢ Möjlighet att influera framtida investeringar ➢ Tillgång till leverantörens kunskaper ➢ Bättre arbetsrelationer
Operationella	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Kortare ledtider ➢ Reducerade utvecklingskostnader ➢ Reducerade transaktionskostnader ➢ Förbättrade förslag på material, kvalitet och reducerade kostnader ➢ Reducerade produktionskostnader ➢ Utveckling och förbättringar av design

Figur 3.5 Fördelar med leverantör involvering i produktutveckling
(Källa: Echtelt & Wynstra (2002), reviderad av Kukuljac, D., Lager, A. & Zaloznik, D.)

¹⁰⁶ Bonaccorsi, A. & Lipparini, A., (1994) *Strategic Partnership in New Product Development: an Italian case study*

¹⁰⁷ Lamming, R., (1993) *Beyond Partnership*

¹⁰⁸ Lee-Mortimer, A (1994) *Supplier Integration*

¹⁰⁹ Galbraith, J.R., (1973) *Organizational Development*

¹¹⁰ Lee-Mortimer, A (1994) *Supplier Integration*

För bästa tänkbara relation är det viktigt att båda parter förstår vilka fördelar som samarbetet kan föra med sig. Dessutom menar Littler, Leverick, and Bruce att regelbunden kommunikation, uppbyggnad av förtroende, vid integration och tydliggörande av vad som förväntas av parter, ökar sannolikhet till ett lyckat produktutveckling¹¹¹.

3.10 VAD UNDVIKS VID NÄRA INTEGRATION?

Traditionellt sätt finns det fler problemområden som uppstår när det köpande företaget och dess leverantör/er handlar med varandra¹¹². En av förutsättningarna för att undvika de problemområden som kan förekomma i samband med leverantörsintegration är att båda parterna ska ha klart för sig vad de vill uppnå av integrationen och på vilka villkor¹¹³. En leverantörsintegration kan bidra med att dessa problemområden kringgås:¹¹⁴

- **Dubbelarbete** – det förekommer fler typer av dubbelarbete så som slutkontroll hos leverantören och ankomstkontroll hos det köpande företaget. Andra exempel kan vara att det köpande företaget gör egna ritningar till produkten, för att sedan göra beställning på dessa. Någorlunda liknande arbete utförs också hos leverantör/er innan de sätter igång med produktionen.
- **Missförstånd** – mellan det köpande företaget och leverantören kan det i samband med kommunikationsproblem förekomma missförstånd av olika slag. Missförståndet inträffar på grund av att informationen går mellan inköpsorganisationen till försäljningsorganisationen. I samband med detta uppstår risk i form av att de konkreta tekniska detaljerna inte framförs på korrekt sätt.
- **Misstänksamhet** – både det köpande företaget och leverantören verkar för sitt eget bästa. Det köpande företaget ifrågasätter de kostnader som uppstår hos leverantören och tror att det finns möjlighet för ett lägre pris. För leverantörer kan bekymmer uppstå då det köpande företags långsiktighet ifrågasätts. I detta fall försöker leverantören gardera sig för eventuella problem som kan uppstå. Dessa problem kan vara oerhört svårt att undkomma i den traditionella relationen mellan det köpande företaget och leverantören.
- **Prisfokusering** – det är skillnad mellan pris och kostnad därför är det en kortsiktig lösning att endast fokusera på priset som gäller för tillfället. Detta kan leda till att otrevliga överraskningar kan uppstå. Det som förknippas med pris är summan för själva produkten men i detta ingår inte olika kostnader som kan uppstå i samband med eventuella problem. Några exempel på sådana problem är försenade leveranser, omarbetning och garantikostnader.
- **Kortsiktighet** – att bygga kortsiktiga relationer är inte kostnadseffektivt. Detta beror på att kostnader uppstår i samband med letandet av potentiell/a leverantör/er och köpande företag, inarbetning av dessa, utvärdering och så vidare.

¹¹¹ Littler D., Leverick E. & Bruce M., (1995) *Factors Affecting the Process of Collaborative Product Development*

¹¹² Bidautl, F. & Butler, C., (1995) *Buyer-Supplier Cooperation for Effective Innovation*

¹¹³ Landeros, R., Reck, R. & Plank, R.E. (1995) *Maintaining Buyer-Supplier Partnership*

¹¹⁴ Bidautl, F. & Butler, C., (1995) *Buyer-Supplier Cooperation for Effective Innovation*

3.10.1 Vinster med integration

Förutom att integration hjälper till att undvika ovan nämnda problem så kan det köpande företaget och dess leverantör också uppnå följande vinster:¹¹⁵

- **Lägre totala kostnader** - totala kostnader kan sänkas genom att det som inte tillför något mervärde för slutkunden tas bort. Exempel på sådana kostnader är kostnader för ankomstkontroll hos det köpande företaget, onödiga transporter och extra administration. Detta minskar produktens totala kostnad och ger billigare och mer konkurrenskraftiga produkter.¹¹⁶ Även kostnader för utveckling kan sänkas genom att förkorta utvecklingstiden då det köpande företaget tillsammans med leverantören utvecklar nya produkter¹¹⁷.
- **Förbättrad kvalitet för slutkunden** - leverantörens kunskap om slutkundens krav, behov och förväntningar ökas genom ett närmare samarbete mellan det köpande företaget och dess leverantör. Integration leder till att leverantören bättre kan förstå sig på köpande företagets önskemål och i vissa fall till och med förutse dessa. Detta i sin tur leder till att slutkunden erhåller en produkt av högre kvalitet.¹¹⁸
- **Snabbare produktframtagning** – integration underlättar produktutvecklingen och bidrar till en snabbare framtagning av nya produkter. Vidare tillkommer andra fördelar så som till exempel processtänkande, effektivare fördelning av ansvar och ett bättre kommunikationssystem. Dessa faktorer tillsammans leder till att tiden från idé till produktutvecklingen och marknadsintroduktion blir betydligt kortare.¹¹⁹
- **Rishtagandet** - ytterligare anledning för det köpande företaget att ingå en djupare integration kan även vara att minska rishtagandet¹²⁰. Detta sker genom att företaget överlåter sina leverantörer att investera i utveckling och produktion och på detta sätt öka rishtagande hos leverantören samtidigt som rishtagandet hos det köpande företaget minskar.¹²¹ Enligt Wagner¹²² minskar rishtagandet hos båda parterna. Detta kan ske genom att till exempel teknologi och investering i maskiner sker gemensamt.
- **Tillgång till kunskap** – det köpande företaget får ensamt tillgång och kontroll över leverantörens kunskaper. Andra konkurrerande företag utestängs således från att er hålla dessa kunskaper.¹²³ Leverantören får eventuellt tillgång till det köpande företagets *know-how*¹²⁴, i form av social och kulturell betydelse¹²⁵.

Även då leverantörsintegration ämnar förbättra parternas konkurrenskraft, framåtskridande med mera är det värt att nämna de fallgropar som en leverantörsintegration kan medföra. Exempel på fallgropar kan vara att trycket och kraven på de leverantörer som bibehålls ökar. Med andra ord är det köpande företaget beroende av hur bra dess leverantörer presterar i faktorer som till exempel kvalitet på de levererade varorna, säkerhet i leveranstider samt att ser-

¹¹⁵ Bergdahl, A., (1996) *Strategisk leverantörssamverkan*

¹¹⁶ Hammarkvist, K-O., Håkansson, H. & Mattson, L-G., (2003) *Marknadsföring för konkurrenskraft*

¹¹⁷ Hines, P., (1994) *Creating World Class Suppliers*

¹¹⁸ Ibid

¹¹⁹ Bergdahl, A., (1996) *Strategisk leverantörssamverkan*

¹²⁰ Hines, P., (1994) *Creating World Class Suppliers*

¹²¹ Hammarkvist, K-O., Håkansson, H. & Mattson, L-G., (2003) *Marknadsföring för konkurrenskraft*

¹²² Wagner S.M. (2003) *Intensity and managerial scope of supplier integration*

¹²³ Hammarkvist, K-O., Håkansson, H. & Mattson, L-G., (2003) *Marknadsföring för konkurrenskraft*

¹²⁴ Wagner S.M. (2003) *Intensity and managerial scope of supplier integration*

¹²⁵ Lammings, R., (1993) *Beyond Partnership*

vice erbjuds. Brister i dessa skulle orsaka utebliven produktion och försenade leveranser vilket i sin tur skulle innebära förluster för det köpande företaget.¹²⁶ Dessutom skulle det köpande företaget som är starkt beroende av leverantörerna kunna hamna i en sårbar situation som följd av en oförutsedd händelse vilken skulle kunna inträffa hos leverantören. För leverantören kan ett stort beroende av det köpande företaget till exempel leda till förödande ekonomiska konsekvenser, om det köpande företags beställningar utgör en stor del av leverantörens produktion¹²⁷.

3.11 TCO-MODELLEN SOM UTVÄRDERINGSVERKTYG

Total Cost of Ownership modellen (TCO-modellen) kan användas som ett verktyg för att kunna utvärdera i samband med en leverantörsintegration men även för att avgöra vilken av de potentiella leverantörerna som lämpar sig bäst för ett integrerat samarbete. Vidare kan modellen användas för att bedöma kostnader för egen eller extern produktion. Detta görs initialt men vi har valt att presentera det sist då det ovanstående ligger till grund för en integration.

3.11.1 TCO-modellen

TCO-modellen hjälper företaget att ha kunskap om de totala relevanta kostnader som uppstår i samband med inköp av en vara eller tjänst¹²⁸. Förutom inköpspriset omfattar, enligt Ellram, denna modell även kostnader för andra faktorer som underlättar förståelse för den verkliga kostnaden. Några exempel på sådana faktorer är kvalitet, service, kommunikation och leveranssäkerhet. Genom användning av denna modell menar Degraeve & Roodhooft att företaget kan göra bättre inköpsbeslut och besparingar i resurser¹²⁹.

TCO-modellen kan även användas som beslutsunderlag vid val av leverantörer, men även för utvärdering av dessa i efterhand. Det som gör den lämplig är att den främjar individuella lösningar utifrån det enskilda köpande företags behov och kan anpassas efter de aktiviteter det väljer att mäta.¹³⁰

3.11.1.1 TCO-modellens värderingskriterier

Vid genomförandet av TCO-analysen kan bedömningskriterierna som används variera beroende på det köpande företaget och situationen. Det som är betydelsefullt när analysen görs är att kriterierna som tas med ska identifieras på ett effektivt sätt och att kostnader allokeras ut på de rätta kostnadsdrivarna. Nedanstående kriterier kan, enligt Andrén et al¹³¹, tänkas vara mest väsentliga vid utvärdering av leverantören/er.

- **Inköpspris**

Traditionellt sätt ansågs priset vara ett av de viktigaste kriterier vid inköp. De leverantörer som hade de lägsta priserna selekterades utan att hänsyn togs till andra kostnader som uppstod i det köpande företaget.¹³² Under de senare åren har fokus flyttats från priset mot den sammanlagda kostnaden som kan förknippas med ett inköp. Numera har det köpande företa-

¹²⁶ Gadde, L-E & Håkansson, H., (1993) *Professionellt inköp*

¹²⁷ Intervju med Thomas Magnusson 2004-12-13

¹²⁸ Ellram, L.M., (1993) *A framework for Total Cost of Ownership*

¹²⁹ Degraeve, Z & Roodhooft, F., (2001) *A smarter way to buy*

¹³⁰ Ellram, L.M., (1995) *Total Cost of Ownership*

¹³¹ Andrén, E., Conradsson, P & Hjerth, M. (2000) *Tetra Briks leverantörsvärderingssystem Styrkor och Svagheter*.

¹³² Degraeve, Z & Roodhooft, F., (1999) *Effectively Selecting Suppliers Using Total Cost of Ownership*

get insett att kostanden som betalas vid inköp utgörs av mer än enbart pris.¹³³ Priset är dock fortfarande ett av de viktigaste kriterier vid ett inköp och hänsynstagandet som det köpande företaget gör till kvalitet, leveranssäkerhet med mera varierar beroende på dess prioritering¹³⁴. Fördelaren med att göra olika jämförelser mellan priser inför ett inköp är att det är enkelt och konkret kriterium.

- **Kvalitet**

Högre kvalitetskrav på komponenter till produkter är ett av kriterierna som det köpande företaget betraktar vara av stor vikt¹³⁵. Flera av dagens företag använder sig av de utbredda certifieringssystem så som ISO 9000 vid bedömning av kvalitetsstandard. Det är mycket betydelsefullt för det köpande företaget att kontrollera kvaliteten på de levererade komponenterna, eftersom dessa kan orsaka oförutsedda kostnader¹³⁶.

- **Kommunikation**

En av förutsättningarna till ett lyckat och väl fungerande integration är att kommunikationen fungerar¹³⁷. Det köpande företaget bör tydligt framföra krav på leverantören gällande kommunikationen. Om detta uteblir löper det större risk att leverantören/er inte uppfyller krav. Detta kan i sin tur leda till bristfälliga produkter vilket kan medföra korrigeringskostnader.¹³⁸

Det köpande företaget bör ständigt hålla kontakt med leverantören/er. Ett bra sätt som bidrar till förbättring av kommunikationen är att integrera olika system med varandra så som tekniskt-, data- och designsystem. Parterna ska kontinuerligt ha en god insikt i varandras organisationer för att kunna anpassa organisationerna gentemot varandra. Vidare är det viktigt att kommunikationen fungerar parallellt på alla nivåer i parternas organisation.¹³⁹

- **Service**

När det gäller service som ska tillhandahållas av leverantören är det viktigt att det köpande företaget ställer klara krav på vad som förväntas av leverantören. Bestämmande av servicenivån spelar en stor roll då det köpande företaget bedömer leverantörens prestation.¹⁴⁰ De serviceaktiviteter som kan komma att bedömas varierar beroende på det köpande företagens verksamhet. Exempel på några sådana kan vara behandling av klagomål, snabbhet i tidsåtgången gällande olika aktiviteter och respons på olika beställningar.¹⁴¹

- **Ledning**

Utvärdering av leverantörens/ers ledning är av stor vikt inför ett integrationssamarbete. Detta på grund av att integrationssamarbetet ska vara förankrat på ledningsnivå för att det ska kunna genomföras och bestå. Det ska finnas en vilja hos ledningen att satsa resurser på de olika aktiviteter som krävs inför ett integrationssamarbete. Leverantörens/ers ledning bör också acceptera införandet om TCO-modellen, då modellen ter sig bäst då den implementeras i hela leverantörskedjan.¹⁴²

¹³³ Degraeve, Z & Roodhooft, F., (2001) *A smarter way to buy*

¹³⁴ Degraeve, Z & Roodhooft, F., (1999) *Effectively Selecting Suppliers Using Total Cost of Ownership*

¹³⁵ Carbone, J., (2004) *Using TCO to rate suppliers*

¹³⁶ Ellram, L.M., (1994) *A Taxonomy of Total Cost of Ownership Models*

¹³⁷ Hines, P., (1994) *Creating World Class Suppliers*

¹³⁸ Lee- Mortimer, A., (1994) *Supplier integration*

¹³⁹ Ibid

¹⁴⁰ Avery, S., (2000) *Strategic suppliers keep juices flowing at Tropicana*

¹⁴¹ Andrés, E., Conradsson, P & Hjerth, M. (2000) *Tetra Briks leverantörsvärderingssystem Styrkor och Svagheter*

¹⁴² Ibid

3.11.2 Ett exempel på TCO-modellen som ett utvärderingsverktyg

TCO-modellen kan betraktas som en filosofi vars syfte är att tillhandahålla förståelse för kostnader som uppstår i samband med inköp av en vara som köpes från en specifik leverantör.¹⁴³

Ett integrerat långsiktigt samarbete med leverantören/er har blivit ett sätt som det köpande företaget allt oftare använder sig utav. Därför har det blivit av stor vikt för det köpande företaget att kunna utvärdera den leverantören det väljer att interageras med, samtidigt som de ständigt ska ha kontroll över de totala kostnader som uppstår i samband med den affären.¹⁴⁴

Som tidigare nämnts kan den TCO baserade utvärderingsmodellen användas vid beslutande av potentiella leverantörer för integration. Det är dock viktigt att poängtera att detta utvärderingsverktyg kan se olika ut beroende på det köpande företags prioriteringar. I denna modell mäts TCO – värdet och leverantören bör prestera ett lågt värde tillsammans med förmågan att tillmötesgå de krav som det köpande företaget har ställt. Detta leder till att det köpande företaget väljer att ingå ett integrerat samarbete med den leverantören som har lägst TCO – värde även då leverantören kan ha höga priser på varor.¹⁴⁵

Här nedan presenteras ett exempel på hur den TCO baserade utvärderingsmodellen kan användas som ett utvärderingskort:¹⁴⁶

Parameter	Max. poäng
Kvalitet	25 poäng
Leverans	25 poäng
Materialkostnadsreduktion	25 poäng
Tillgångsförvaltning (Asset management)	25 poäng
Sammanlagda poäng	100 poäng
$(100 - \text{leverantörens poäng}) + 1 = \text{värdet av TCO}$	
	100

Bedömningspunkter för de olika parametrar:

- Kvalitet – 25 poäng
 - Inspektionsbehov – finns det behov av inspektion
 - Korrigeringsrespons – hur lång tid det tar för leverantören att korrigera ett fel
 - Produktionsavbrott – hur ofta uppstår produktionsavbrott
- Leverans – 25 poäng
 - Leveranspunktlighet – hur ofta förekommer förseningar vid leveranser
 - Leveransrespons – hur länge dröjer det mellan order och leverans
 - Leveransflexibilitet – hur pass snabbt reagerar leverantören på orderförändringar
- Materialkostnadsreduktion – 25 poäng
 - Leverantörshandling – leverantörens benägenhet att reducera kostnader
 - Leverantörsfrekvens – hur frekvent är leverantören med att göra kostnadsreduktioner
 - Leverantörsvolym – leverantörens skalfördelar
- Tillgångsförvaltning (Asset management) – 25 poäng
 - Hur förvaltar leverantören dess tillgångar?
 - Tillväxtpotential – leverantörens potential att växa, i form av kapacitet och kompetens

*Figur 3.6 TCO-utvärderingskort
(Källa: Carbone, J., (2004)¹⁴⁷ reviderat av Kukuljac, D., Lager, A. & Zaloznik, D)*

¹⁴³ Ellram, L.M., (1993) *A framework for Total Cost of Ownership*

¹⁴⁴ Degraeve, Z & Roodhooft, F., (1999) *Effectively Selecting Suppliers Using Total Cost of Ownership*

¹⁴⁵ Carbone, J., (2004) *Using TCO to rate suppliers*

¹⁴⁶ Ibid

3.11.3 För- och nackdelar med TCO-modellen

Här nedan presenteras fördelar och nackdelar som kan uppkomma vid användningen av TCO-modellen.

3.11.3.1 Fördelar med TCO

De fördelar som framkom av Ellrams¹⁴⁸ studie består av fem olika delar. Varje del består av flera punkter, och dessa är följande:

- Leverantörens/ers prestationsnivåmätning
 - bra utvärderingssystem av leverantören/er
 - konkret återspeglning av kvalitetsförbättringar
 - bra leverantörsjämförelseverktyg
- Förbättring av inköpsbeslut
 - leder till kvantifiering av inköp
 - tydligare information vid beslutsfattandet
 - underlättar val av leverantörer för integration
- Extern och intern kommunikation
 - underlättar kommunikation mellan leverantören och det köpande företaget
 - möjliggör involvering av andra funktioner inom det köpande företaget i beslutande om inköp
- Inblick och förståelse
 - bra jämförelsedata över leverantörens/ers prestationer
 - stödjer förhandlingar då det finns konkreta uppgifter om leverantören
 - långsiktighet och fokus på helheten
 - ger bra överblick av kostnadstrender
 - krav på hänsynstagande gällande icke-pris faktorer i inköpsfunktionen, som bidrar till TCO
- Stöd för kontinuerlig förbättring
 - hjälper leverantören/er att identifiera vad de bör fokusera på att förbättra, vilket riktar in leverantören på att göra ”rätt saker”
 - underlättar identifiering av möjliga kostnadsnedskärningar
 - leder till fokus på interna frågor t ex hur egna krav ökar kostnader
 - genom vidgat perspektiv hos inköpspersonalen ökar kunskap

3.11.3.2 Nackdelar med TCO

Trots de fördelar som finns med TCO-modellen är den inte fullkomlig då den i praktiken innebär att vissa nackdelar kan förekomma. Precis som fördelar kan nackdelar fördelas i flera delar och dessa är enligt Ellram¹⁴⁹ följande:

¹⁴⁷ Carbone, J., (2004) *Using TCO to rate suppliers*

¹⁴⁸ André, E., Conradsson, P & Hjerth, M. (2000) *Tetra Briks leverantörsvärderingssystem Styrkor och Svagheter*, reviderad av Kukuljac, D., Lager, A. & Založnik D.

¹⁴⁹ André, E., Conradsson, P & Hjerth, M. (2000) *Tetra Briks leverantörsvärderingssystem Styrkor och Svagheter*, reviderad av Kukuljac, D., Lager, A. & Založnik D.

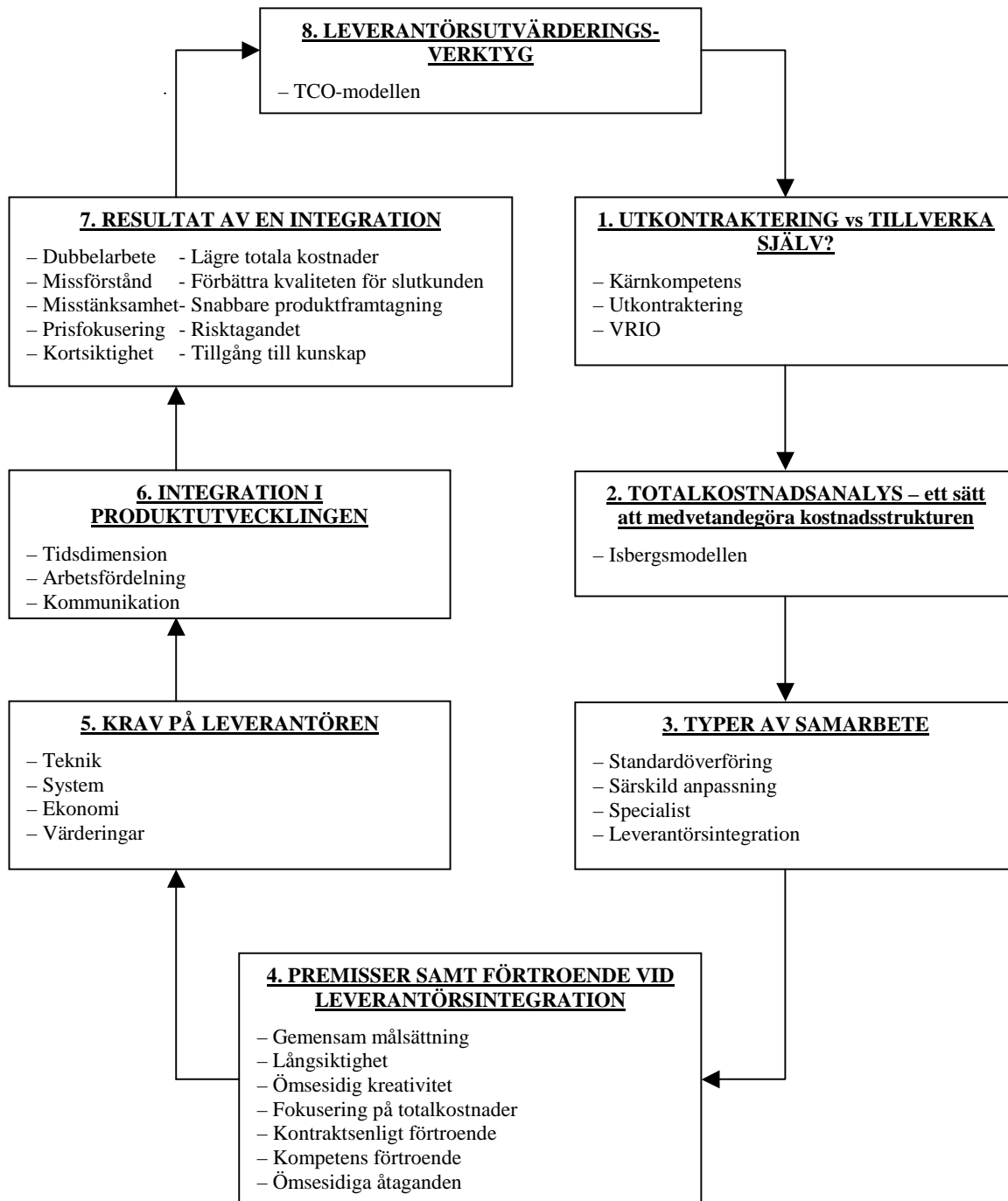
- Kulturella frågor
 - kostnader har ingen betydelse för användaren
 - svårigheter att kringgå fokusering på inkösprisets vikt
 - ovilja till förändringar
- Utbildnings- och tillväjningsfrågor
 - föreställning om TCO-modellen som ett mindre flexibelt angreppssätt
 - för komplext och teoretiskt
 - krav på hjälpverktyg och övning
 - förtroende och expertis kan saknas
 - svårighet vid fastställning gällande modellens omfattning
 - svårigheter att identifiera relevanta kostnader och fördelar
- Resursfrågor
 - avsaknad av befintlig data samt system för framtagande av data
 - mycket arbete krävs för att utveckla och stödja modellen
 - bristfälliga resurser i utvecklande, implementering och bibehållande av TCO-modellen.

Det allmänna motståndet till förändringar inom en organisation uttrycks vanligtvis i det kulturella perspektivet. Vidare är det fortfarande svårt att inte fokusera alltför mycket på inköspriset. För att förstå hur TCO-modellen fungerar är utbildning av stor betydelse, dessutom bidrar utbildning till att missuppfattningar undviks. Det kan uppfattas som en mycket resurskrävande process att införa TCO-modellen, särskilt i inledningsfasen så de data som behövs insamlas. Datainsamlingen kan kännas arbetskrävande då de befintliga data inte kan användas av modellen. TCO-systemet kompliceras då det används information från både intern och extern system. De stora förändringar som krävs vid införandet av TCO-modellen är en av de största faktorer som motverkar en större spridning av TCO-modellen.¹⁵⁰

¹⁵⁰ André, E., Conradsson, P & Hjerth, M. (2000) *Tetra Briks leverantörsvärderingssystem Styrkor och Svagheter*

3.12 SAMMANFATTNING AV NYCKELBEGREPPEN I DEN TEORETISKA REFERENSRAMEN

Här nedan sammanfattas den teoretiska referensramen i form av nyckelbegrepp, med hjälp av DAD-modellen:



Figur 3.7 Teoretiska referensramens nyckelbegrepp sammanfattat med hjälp av DAD-modellen- en procedurmodell för leverantörsintegration
(Kukuljac, D., Lager, A. & Zaloznik, D.)

4. EMPIRI OCH ANALYS

I detta kapitel kopplas den teoretiska referensramen ihop med de svar som vi har erhållit från intervjuerna. Sakförhållandenas värde etcetera är alltså inte utredarnas utan kommer från representanter i de undersökta köpande företagen och från leverantörerna. Därefter analyseras materialet.

4.1 ANALYS AV UTKONTRAKTERING

4.1.1 Köpande företag

Inom Tetra Pak beslöts tidigt att utkontraktera det mesta av tillverkningen på grund av den komplexitet som rådde inom företaget. Endast en liten del av tillverkningen av specifika kritiska komponenter har behållits. Slutmontering och sluttester gör Tetra Pak internt men det finns planer på att utkontraktera sluttesterna.

Precis som Tetra Pak har Scan Coin länge arbetat med utkontraktering. Scan Coin har dock gått ett steg längre då det har utkontrakterat all tillverkning. Detta eftersom företaget har liten kapacitet och därför är tvunget att lägga produktionen utanför företaget. Det som görs i företaget är slutmontering, planer finns att även utkontraktera denna del av verksamheten. Detta för att företaget skall kunna uppnå kortare ledtider och fokusera på dess kärnkompetens.

I förhållandet mellan Tetra Pak och AQ Elautomatik, har Tetra Pak egentligen kompetens och kapacitet att själv tillverka de produkter de utkontrakterar. Parterna har konkurrerande samarbete¹⁵¹ då de besitter liknande kunskap i teknologi och produktionsutrustning. Detta kan i sin tur ha lett till att det styr produktionen och kan ställa högre krav på AQ Elautomatik. SCAN COIN däremot är tvungna att utkontraktera den del av verksamheten som NOTE står för och det är det som skiljer relationerna åt. Till följd av att SCAN COIN känner sig tvungna att utkontraktera produktionen gör att det borde satsa mer på att stärka relationen, för att på detta sätt vara närmare produktionen.

4.2 ANALYS AV KÄRNKOMPETENS

4.2.1 Köpande företag

Värdet för kunden uppfyller Tetra Pak genom att förpackningarna bland annat skall skydda livsmedel genom att de skall hålla för aseptik¹⁵², bevara smak och vitaminer genom förpackningens unika förseglingsteknik. Förseglingstekniken kan även ses som ett sätt att differentiera produkten. **Differentiering** kan även ske genom att förpackningen har en unik sammansättning i pappersmassan som skapar värde i form av kvalitet för kunden. Det unika pappret gör att endast Tetra Paks egna maskiner kan användas. Om annat papper används tillsammans med maskinen garanterar Tetra Pak inte den utlovade kvaliteten. **Mångsidighet** sker genom kontinuerlig utveckling av pappret. På så sätt kan Tetra Pak erbjuda många olika lösningar i form av olika förpackningar för exempelvis mjölk, torrmat, glass och konservering.

¹⁵¹ Färnström, B.O. & Kedström, C. (1975) *Makt och Beroende i Samarbetsrelationer*

¹⁵² Aseptik innebär att bakterier hålls borta

Värdet för kunden uppfyller Scan Coin genom att erbjuda produkter som innehåller en specialutvecklad sensor som känner av vad det är för typ av mynt och sedel. Detta underlättar räkning och sortering av dessa samt bidrar till användarvänliga produkter. Dessutom finns det möjlighet för slutkunden att välja säkerhetsnivån på produkterna samt utseende gällande färg. **Differentiering** uppnås genom att produkterna skall vara av bästa kvalitet, funktion och pris på marknaden. **Mångsidighet** åstadkommes genom att sensorn kan anpassas till olika valutor. Vidare kan produkterna användas inom olika branscher till exempel bank, kasino och handel. Produkternas funktion kan anpassas efter kundens behov. Genom att SCAN COIN ständigt utvecklar produkterna bibehåller företaget dess positionering och konkurrensförmåga.

De köpande företagen uppfyller de tre kriterierna som tillsammans utgör kärnkompetens. Detta gör företagen konkurrenskraftiga då de är medvetna om vilka områden som de främst ska satsa på och utvecklas inom. Detta indikerar att de även har en bearbetad strategi för en positionering på marknaden och därmed val av leverantör.

4.2.2 Leverantörer

Värdet för kunden infriar AQ Elautomatik genom att ta fram automationslösningar enligt det köpande företags önskemål. Detta kan det göra för en enskild maskin eller för en hel anläggning. Detta kan även ses som ett sätt för leverantören att **differentiera** sig. Vidare har det en unik kompetens för konstruktion, programmering, montage, installation och uppstart där endast ett fåtal kompetenta individer deltar för att göra en snabb och bra installation. I samband med detta är AQ Elautomatik kvalitetsmedvetet. **Mångsidighet** uppnås genom bred kompetens. AQ Elautomatik kan erbjuda allt från små elskåp till automation av hela fabriker med kompletta databaser och överordnade grafiska system.

NOTE skapar **värde för kunden** då det kan erbjuda flexibel elektronikproduktion och individuellt anpassad logistik. Företaget kan även erbjuda snabb och individuellt anpassad service. **Differentiering** åstadkommes genom att det kan hantera allt från inköp av material till tillverkning och leverans av kompletta produkter. NOTE kan med andra ord erbjuda det köpande företaget lösningar till en hel värdekedja, detta kan även räknas som **mångsidighet**. Mångsidighet kan även vara att företaget klarar av att masstillverka enkla produkter (enkla kretskort) till att tillverka mycket komplexa produkter i några få exemplar.

Även leverantörerna uppfyller kriterierna för kärnkompetens. Detta tyder på att de köpande företagen väljer dess leverantörer på ett omsorgsfullt sätt och att de beaktar dess förmåga att konkurrera på marknaden samt viljan att utveckla konkurrenskraft.

4.3 ANALYS AV OLIKA TYPER AV SAMARBETEN

4.3.1 Köpande företag

Tetra Pak använder bland annat arbetsformen **standardöverföring**, då det köper in standardprodukter från vissa leverantörer. Vid standardöverföring tar det hänsyn till priset på produkten och kostnader som uppstår vid inköpen. Då dessa produkter inte är nyckelkomponenter och kravet på dessa inte är så stora skall företaget se till att köpa in dessa så billigt som möjligt. Vidare är det viktigt för Tetra Pak att ha översikt över potentiella leverantörer som finns på marknaden för att snabbt kunna skifta leverantörer vid eventuella prisskillnader.

SCAN COIN har precis som Tetra Pak olika samarbetsformer. Dessa är samarbeten med specialister och särskild anpassning. Samarbete med **specialister** har det för att kunna utöka sortimentet och på detta sätt kunna erbjuda slutkunderna helhetslösningar. Produkter som SCAN COIN köper in genom denna samarbetsform är sedelräknare. Inköp av sedelräknare görs då SCAN COIN inte har fullständig kompetens inom detta område. **Särskild anpassning** har SCAN COIN med leverantörer som levererar höljen till deras mynt- och sedelautomater. Leverantörerna kan variera och anpassa sina leveranser enligt SCAN COINs önsknings- och beställningar. SCAN COIN påstår att det inte strävar efter att pressa priserna utan eftersträvar att båda parter skall känna sig nöjda och att samarbetet skall vara effektivt, då det är medvetna om att det är kostnadskrävande att byta leverantör.

Standardöverföringar kräver en del resurser så som organisering, olika inköpssystem, delegering med mera. Frågan är om Tetra Pak bör se över denna typ av samarbetsform och istället utveckla den. På detta sätt skulle Tetra Pak eventuellt kunna minska kostnaderna. Liknande resonemang kan föras beträffande SCAN COIN.

4.3.2 Leverantörer

AQ Elautomatik och NOTE bedriver liknande verksamhet och agerar på likartade sätt när det gäller olika typer av samarbete som de har med det köpande företaget. Detta för att inget av dessa har egna märkesprodukter utan tillverkar det som det köpande företaget beställer. De verkar bland annat som **specialister** mot vissa köpande företag. Trots att de inte har egna märkesprodukter kan deras samarbete med andra köpande företag tolkas som specialister genom följande: köpande företag gör beställning hos dem efter vilket AQ Elautomatik och NOTE själva framställer produkten från grunden. Under den tiden förekommer ingen större involvering av det köpande företaget. Det som gör dessa leverantörer till specialister är att de investerar i komplexa maskiner och utveckling av kompetens. Detta gör att de kan klara av komplicerade produktionsprocesser.

Leverantörernas roll som specialist ger dem chans till att knyta det köpande företaget till sig. På detta sätt får även leverantören en möjlighet att se över de relationer där de verkar som specialist och kanske utveckla det till en integration.

4.4 ANALYS AV GEMENSAMMA PREMISER VID LEVERANTÖRSINTEGRATION

4.4.1 Köpande företag

Den **gemensamma målsättningen** som finns hos Tetra Pak och dess leverantörer tydliggörs i en handlingsplan. Leverantörens produktionsprocesser, däribland AQ Elautomatik, skall passa med Tetra Paks verksamhet för att uppnå bättre produktkvalitet, kortare ledtider, kostnads- och prognosprecision. Enligt Tetra Pak är det mycket viktigt att leverantören arbetar i samma riktning och strävar efter att uppnå gemensamma mål. Dessutom skall strävan efter konkurrenskraft vara en av de gemensamma målsättningarna. En annan grundläggande värdering som skall stämma överens med Tetra Paks är **långsiktighet** inom affärsidé, vision och strategi. Tetra Pak och dess leverantörer arbetar med dessa områden i ett tidsperspektiv som löper mellan tre till fem år. Allt för att få en kontinuitet och stabilitet i arbetet som därmed kan leda till bättre konkurrenskraft. **Ömsesidig kreativitet** är däremot inget som Tetra Pak strävar efter att ha med AQ Elautomatik då små förändringar inom AQ

Elautomatiks produktion skulle medföra stora kostnader för den totala produktionen. Detta leder till att AQ Elautomatik kan känna frustration då det menar att det hade kunnat bidra med bättre lösningar. Vidare har Tetra Pak och AQ Elautomatik inte gemensamma premisser för **fokusering på totala kostnader** då de inte finns transparens.

Det finns ett **gemensamt mål**, mellan SCAN COIN och dess leverantörer, som innebär att parterna ständigt skall förbättra produktkvaliteten och korta ledtiderna. För att på bästa sätt lyckas med detta används en checklista som berör bland annat hur produktionsprocesser fungerar. Parterna strävar tillsammans efter att ha full kontroll över kostnadsutvecklingen. **Långsiktighet** är viktigt för SCAN COIN då det är kostsamt att byta leverantör. Långsiktigheten innebär även en trygghet för SCAN COIN då det kan planera sin verksamhet under ett längre perspektiv och undvika ryckighet i produktionen. Det har dock endast valt att skriva kontrakt årsvis då det vill ha möjlighet att välja ny leverantör om samarbetet inte skulle fungera. SCAN COIN arbetar på att inge förtroende hos leverantörerna genom att inte pressa dem för hårt. Det menar att leverantören också ska tjäna på att göra affärer med SCAN COIN. Med andra ord hitta rätt nivå där båda parter känner sig nöjda. **Ömsesidig kreativitet** sker genom att SCAN COIN och dess leverantörer ser till att vara bäst på det de gör. De ska även ständigt utvecklas inom respektive kärnkompetenser vilket ska leda till vinst som sedan kan fördelas mellan dem. Det finns dock begränsningar för leverantörens kreativitet då det kan medföra allt för stora kostnader vid exempelvis byte av material. När det gäller NOTE föreligger det inte någon ömsesidig kreativitet. **Fokusering på totala kostnader** är inte möjligt för närvarande då parterna inte har transparens. Det är dock ett mål som SCAN COIN arbetar på.

4.4.2 Leverantörer

Gemensam målsättning för AQ Elautomatik och det köpande företaget handlar om att ha en viss produktkvalitet, korta ledtider och minimala kostnader. Det är även viktigt med prognosprecision. Enligt AQ Elautomatik är **långsiktighet** en viktig faktor för ett bra samarbete. Att byta samarbetspartner innebär höga kostnader och det är mycket tidskrävande därför väljer AQ Elautomatik att undgå snabba affärer, trots att det kortsiktigt kan vara lönsamma. AQ Elautomatik satsar på långsiktiga samarbeten men det väljer att förnya avtal på årsbasis. **Ömsesidig kreativitet** är ingenting Tetra Pak strävar efter att ha med AQ Elautomatik. Detta kan vara frustrerande för AQ Elautomatik då det har förslag på förbättringar men som ej tillvaratas. **Fokusering på totala kostnader** är inte möjligt för närvarande då parterna inte har transparens. Att ingå ett samarbete med gemensamma värderingar är av stor vikt enligt AQ Elautomatik då det finns risk för att dessa lyser igenom senare och ställer till med onödiga problem.

Gemensam målsättning strävar NOTE och det köpande företaget efter för att uppnå bästa möjliga produktkvalitet vid tillverkning. Genom att alltid ha ett visst lager av komponenter uppnår NOTE det gemensamma målet som är att förkorta ledtiderna så mycket som möjligt. Vidare försöker det att arbeta med att ha exakta prognoser för försäljning för att lättare kunna anpassa tillverkningen. **Långsiktighet** är en premisser för samarbetet och är något som NOTE föredrar att ha med de köpande företagen. Detta på grund av de stora investeringar som gjorts och den trygghet som långsiktighet medför. **Ömsesidig kreativitet** som en utgångspunkt för samarbete med det köpande företaget varierar beroende på det köpande företagens önskemål. Det vill säga vissa företag vill vara med och utveckla och producera produkter, medan andra som till exempel SCAN COIN bara gör en beställning och håller sig utanför processen.

Fokusering på totalkostnader är en grundläggande värdering som ej uppfylls då det inte finns transparens mellan NOTE och SCAN COIN.

	Tetra Pak	AQ Elautomatik	SCAN COIN	NOTE
Gemensam målsättning	X	↔	X	↔
Långsiktighet	X	↔	X	↔
Ömsesidig kreativitet		X	X	X
Fokusering på totalkostnader				

Figur 4.1 Gemensamma premisser som förekommer mellan de köpande företagen och dess leverantör och dessa åskådliggöres med denna pil ↔. SCAN COIN och NOTE har ömsesidig kreativitet i andra relationer men inte gentemot varandra (Kukuljac, D., Lager, A. & Zaloznik, D)

Utifrån figur 4.1 framgår det att de köpande företagen, Tetra Pak och SCAN COIN, och dess leverantörer, AQ Elautomatik och NOTE, inte uppfyller samtliga premisser vid en integration. Detta betyder att det återstår en hel del arbete för parterna att uppnå integration. Situationen som råder gör att parterna inte tar tillvara på varandras kompetens och därmed går de miste om bättre lösningar. De köpande företagen påstår att små förändringar, i produktionen hos leverantören, innebär stora kostnader, men det behöver inte vara fallet. Därför bör de köpande företagen beakta leverantörernas förslag till förbättringar. Vidare bör parterna utveckla ett system för att kunna se över de totala kostnaderna. Därmed skulle helheten över de totala kostnaderna kunna synliggöra möjligheter för kostnadsreduktion och gynna båda parter.

4.5 ANALYS AV TRE OLIKA TYPER AV FÖRTROENDE

4.5.1 Köpande företag och leverantörer

Gemensamt för samtliga respondenter är att de har **kontraktsenligt förtroende**. Även då de har ett långsiktigt samarbete och redan har arbetat ihop i många år skriver parterna årligen kontrakt. Kontraktet tydliggör det arbete som det köpande företaget vill ha utfört av leverantören. På detta sätt försäkras sig det köpande företaget om att få erhålla de varor som det har beställt och leverantören får en försäkran om att få betalning inom överenskommen tid och får de levererade varorna. Med andra ord ser parterna till att motparten håller löften och upprätthåller etisk standard.

Kompetensförtroende förekommer även i relationen mellan Tetra Pak och AQ Elautomatik. Tetra Pak förlitar sig på att få de beställda produkterna från denna leverantör även då det hade kunnat tillverka dessa själv. Med andra ord så har Tetra Pak både kapacitet och kompetens att klara av tillverkning internt, men på grund av det är mer lönsamt att lägga ut produktionen, väljer det detta alternativ. SCAN COIN har däremot inte kapacitet att tillverka de speciella produkter som det köper av NOTE och därför måste det förlita sig på den specialkompetens inom teknologi som finns hos leverantören. Det finns ett utvecklat system i Tetra Pak och SCAN COIN för att undvika dubbelkontroll av produkterna genom att de gör sluttester internt. Det **öppna ömsesidiga åtagandet** förekommer inte i några av relationerna då det inte finns utrymme till förbättringar efter leverantörens initiativ. Detta eftersom även små förändringar i produkten kan innebära stora kostnader för helheten vilket inte alltid är det lönsammaste alternativet. Det **begränsade ömsesidiga åtagandet** kan förekomma då de köpande företagen har möjlighet att kontakta leverantören och korrigera processen.

Leverantörsintegration – en strategisk aspekt vid val av leverantör

Hög

Integrations-grad

Typen av förtroende	Tetra Pak	AQ Elautomatik	SCAN COIN	NOTE
Ömsesidiga åtaganden	X		X	
Kompetens förtroende	X		X*	
Kontraktsenligt förtroende	X	X	X	X

Låg

* Förlitar sig på leverantörens kompetens

■ Specialist

X Begränsade ömsesidiga åtaganden

Figur 4.2 Sambandet mellan typer av förtroende och graden av integration
(Kukuljac, D., Lager, A. & Zaloznik, D)

Om ömsesidigt åtagande hade förekommit mellan parterna skulle inte det kontraktsenliga förtroendet ha varit i fokus på samma vis. De köpande företagen har uttryckt betydelsen av att utforma utförliga kontrakt för att tydliggöra ansvar och undvika eventuella missförstånd. Utformandet och förnyelse av kontrakt kan innebära kostnader som hade kunnat minskas om det öppna ömsesidiga åtagandet hade funnits. Vidare bidrar det öppna ömsesidiga åtagandet till utveckling till informella relationer mellan medarbetarna i respektive organisation. Dessutom skulle det tyda på en hög grad av integration i samarbetet.

4.6 ANALYS AV KRAV PÅ LEVERANTÖREN

4.6.1 Köpande företag och leverantörer

Tetra Pak ställer krav på leverantörerna inom **teknik** det vill säga krav på produktionsprocessen och själva produkten. Leverantörerna skall ha rätt utrustning och maskiner som möjliggör den mest effektiva produktionen och säkerställer den kvaliteten som krävs i produkten. Vidare ska leverantörerna ha en god processkännedom och teknisk kompetens som krävs för att klara av tillverkningen. Dessutom skall leverantörerna ha en designmetod som uppfyller de krav som ställs på produkten. Tetra Paks verksamhet kräver att leverantörerna skall anpassa kapaciteten efter Tetra Paks förbrukningsmönster vilket kan variera mycket. Krav som det ställer på **system** är kvalitetsstyrning i form av ständiga förbättringar. Vidare skall leverantörerna ha material- och produktionsstyrning där materialet utnyttjas på bästa sätt och så lite spill som möjligt uppkommer. För att få tillgång till konstruktionsritningar skall leverantörerna ha tillgång till CAD-system¹⁵³. Krav på **ekonomi** är inte så omfattande förutom att leverantörerna skall ha en ekonomisk stabilitet. Tetra Pak vill att deras leverantörer skall dela dess **värderingar** så som kvalitetsmedvetenhet och slutkundens tillfredsställelse. Det krav som AQ Elautomatik ställer på det köpande företaget är ekonomisk stabilitet och förmåga att betala enligt överenskommelse.

SCAN COIN ställer inte specifika krav på leverantörerna i form av **teknik** och **system**. Det är leverantörernas ansvar att se till att tillverkningen av komponenterna sker på bästa möjliga sätt genom att hålla sig uppdaterad med den senaste teknologin. NOTE är en specialist med

¹⁵³ CAD-system är ett elektroniskt ritverktyg

tillräcklig kompetens för att ta ansvar för en miljövänlig tillverkning av de produkter som det levererar till SCAN COIN. Vidare måste leverantörerna kunna anpassa produktionen efter de krav som myndigheter ställer. Ett sådant krav som leverantörerna kommer att ställas inför är krav på blyfria produkter. SCAN COIN ställer ett långsiktigt krav på en stabil **ekonomi** hos leverantörerna. Det är av stor vikt att leverantörerna har förmågan att växa tillsammans med SCAN COIN - om det blir aktuellt. SCAN COIN vill undvika förvärvning av leverantörer utan det vill behålla befintliga leverantörer och utveckla relationen med dessa. Leverantören skall självfallet stå för de kostnader som det själv uppbringar. SCAN COIN ställer krav på leverantörernas **värderingar** i form av ständiga förbättringar av processer och kvalitetsmedvetenhet. Det betonar vikten av att leverantörerna skall hålla leveranstider som är överenskomna. Dessutom är det en fördel för SCAN COIN om leverantörerna kan leverera produkter utöver det som är överenskommet, men det är inget krav. Att det är prydligt och rent i leverantörernas lokaler är också något som uppskattas av SCAN COIN. Det krav som NOTE ställer på det köpande företaget är ekonomisk stabilitet och förmågan att betala enligt överenskommelse.

En intressant skillnad som uppenbarar sig är i de krav som Tetra Pak och SCAN COIN ställer på respektive leverantör, det vill säga AQ Elautomatik och NOTE, är krav på teknik och system. Tetra Pak ställer tydliga krav på dessa till skillnad från SCAN COIN. Detta beror på att Tetra Pak hade själv kunnat producera de produkter som AQ Elautomatik levererar medan SCAN COIN inte hade klarat av produktionen själv. Med andra ord kan det sägas att Tetra Pak besitter den kompetens för att kunna utveckla och tydliggöra krav på teknik och system. Tetra Pak och SCAN COIN ställer krav på ekonomi och värderingar till en viss del, men de är dock inte så omfattande som kraven är i ett integrerat samarbete.

4.7 ANALYS AV INTEGRATIONSGRAD

4.7.1 Köpande företag och leverantörer

För att nå hög grad av närhet har Tetra Pak och AQ Elautomatik **sammanlänkat aktiviteter** såsom CAD-system. Detta underlättar kommunikationen vid konstruktion av olika produkter samtidigt som det sparar tid och resurser då medarbetare inte behöver träffas ofta. AQ Elautomatik ser detta som en liten nackdel då direkta kontakter uteblir vid konstruktionsarbete och utveckling av informella relationer hämmas. **Resurskopplingar** förekommer inte mellan Tetra Pak och AQ Elautomatik. AQ Elautomatik utvecklar produkter med sina egna resurser och Tetra Paks roll är att framställa ramar. **Informella kontakter** är inte väl utvecklade mellan parterna. AQ Elautomatik anser att den informella kontakten borde utvecklas mer och det skulle i sin tur leda till ett bättre samarbete.

Sammanlänkning av aktiviteter förekommer inte mellan SCAN COIN och NOTE. Det finns dock planer på att införa system som sammanlänkar deras datasystem så att de kan följa varandras aktiviteter. På detta sätt uppkommer en högre grad av närhet. **Resurskopplingar** erhålls genom att NOTE har placerat en medarbetare hos SCAN COIN. Den personen är med i SCAN COINs utvecklingsteam och bidrar med kompetens inom det aktuella området. Vid produktutveckling förekommer i viss mån **informella samarbeten** mellan parternas medarbetare från respektive utvecklingsteam. Detta är dock styrt då all information som utväxlas mellan parterna går igenom en ansvarig person i vardera företag.

Dimensioner av integrationsgrad	Tetra Pak	AQ Elautomatik	SCAN COIN	NOTE
Sammanlänkande aktiviteter	X	↔ X		
Resurskopplingar			X ↔ X	
Informella samarbeten			X * ↔ X *	

* Innebär att informella kontakter finns, dock är de mycket styrda

Figur 4.3 De tre dimensionerna som ska bestå för att hög grad av närhet i integrationen ska uppnås (Kukuljac, D., Lager, A. & Zaloznik, D.)

Det som kan konstateras, efter analys av de tre dimensionerna, är att parterna inte har en hög grad av integration. Det återstår mycket arbete för att åstadkomma det och det bör vara ett ömsesidigt strävande för att det ska kunna uppnås. Även om uppfyllandet av de tre dimensionerna kan ses som en ideal integration, är det frågan om det är möjligt eller om de överhuvudtaget vill uppnå detta.

4.8 ANALYS AV LEVERANTÖRSINVOLVERING I PRODUKTUTVECKLINGEN

4.8.1 Köpande företag och leverantörer

När det gäller **tidsdimensionen** i den gemensamma produktutvecklingen arbetar Tetra Pak med att involvera vissa leverantörer i ett tidigt stadium, redan i konceptstadiet. Eftersom Tetra Pak bedriver den gemensamma produktutvecklingen i projektform innebär det att den involverade leverantören är med under hela processen och under ett i förväg bestämt tidsperspektiv. Enligt Tetra Pak möjliggör detta arbetssätt fördelar som till exempel en bra kontroll över händelseförloppet hos leverantören. Vidare uppnås kortare utvecklingstider och därmed sänkta kostnader. När det gäller förbättringar av redan befintliga produkter brukar Tetra Pak överlämna ansvaret till den involverade leverantören/er. Exempel på förbättringar kan vara kostnadsrelaterade.

Samarbetet mellan Tetra Pak och AQ Elautomatik har pågått under en längre tid. Detta har gynnat relationen enligt AQ Elautomatik eftersom det har kunnat anpassas till Tetra Pak och därigenom har produktutvecklingen hos AQ Elautomatik förbättrats. Dessutom har samarbetet bidragit till att AQ Elautomatik har erhållit bättre förståelse för konstruktionen. **Arbetsfördelning** i produktutvecklingen som sker mellan Tetra Pak och dess leverantörer är mycket tydlig. Tetra Pak står för konstruktionen och framtagning av riktlinjer som ska leda till produktutveckling. Leverantören ansvarar för tillverkningen och står för teknologin och kompetensen. I förhållandet mellan Tetra Pak och AQ Elautomatik finns det standardiserade normer för hur produktutvecklingen ska gå till. Enligt AQ Elautomatik är de standardiserade normerna mycket styrande. Vidare anser AQ Elautomatik att det har mycket begränsat utrymme för att påverka till exempel produktens funktion och design. Detta är Tetra Pak medveten om och det är något som det för närvarande inte har för avsikt att ändra. Enligt Tetra Pak är produkten som AQ Elautomatik tillverkar en av komponenterna som ingår i större system och därför skulle små förändringar leda till stora anpassningar i systemet. **Kommunikationen** mellan Tetra Pak och AQ Elautomatik underlättas, vid samarbetet i produktutvecklingen av den geografiska närheten, då mycket av kommunikationen sker

genom direkt kontakt. Vidare sker mycket av kommunikationen med hjälp av olika program och Intranätet.

Tidsdimensionen vid involvering av leverantören i den gemensamma produktutvecklingen varierar enligt SCAN COIN beroende på vilken leverantör det gäller. En del leverantörer är med från början av den gemensamma produktutvecklingen medan andra inte involveras i lika stor utsträckning. I samarbetet med NOTE anser SCAN COIN att det fortfarande återstår mycket arbete för att åstadkomma en gemensam produktutveckling. Enligt SCAN COIN uppstår fördelar vid en tidig involvering av leverantören i den gemensamma produktutvecklingen i form av sänkta kostnader, effektivisering av produktionen och förkortade ledtider. Enligt NOTE ger tidig gemensam produktutveckling stora fördelar som till exempel produktionsvänliga och kostnadseffektiva produkter. **Arbetsfördelning** för produktutvecklingen är tydlig, då SCAN COIN ger tydliga riktlinjer och krav på hur produkten ska vara utformad. SCAN COIN har uttryckt en önskan om att utveckla ett system som skulle möjliggöra en optimal produktutveckling genom ett mer öppet **kommunikationsflöde** mellan parterna. NOTE anser att det är mycket viktigt att konstruktörer har kontakt med tillverkare i produktutvecklingsprocessen för att kunna framställa produktionsvänliga och kostnadseffektiva produkter.

I relationen mellan Tetra Pak och AQ Elautomatik samt SCAN COIN och NOTE förekommer det inte någon gemensam produktutveckling. Produktutvecklingen är däremot mycket styrd av de köpande företagen då de ger tydliga riktlinjer och krav på hur konstruktionen ser ut. Sedan återstår det för leverantörerna att framställa produkten. Detta bör undvikas då leverantörernas kompetens i Tetra Paks fall, inte utnyttjas till fullo, vilket i sin tur hämmar eventuella förbättringar av produkter. Denna situation är ännu ett bevis på att parterna inte har en hög grad av integration. Tetra Pak har, som tidigare nämnts, inga planer på att ha en gemensam produktutveckling med AQ Elautomatik. Däremot framgick det att SCAN COIN arbetar på att åstadkomma en gemensam produktutveckling.

4.9 ANALYS AV VAD SOM UNDVIKS VID NÄRA INTEGRATION

4.9.1 Köpande företag och leverantörer

Tetra Pak har genom samarbetet med AQ Elautomatik kringgått **dubbelarbete** genom att det ej testas den inköpta komponenten vid ankomst. Istället görs ett slutttest av hela maskinen. Tetra Pak har ett system som heter PIV¹⁵⁴ vilket hindrar dubbelarbete. Även AQ Elautomatik har tillgång till detta system där det kan ta del av inskannade ritningar. PIV-systemet har till syfte att underlätta konstruktion av liknande produkter. Ett annat sätt att undvika dubbelarbete är att AQ Elautomatik inte förhandlar med samtliga Tetra Pak bolag, istället sker förhandlingen genom ett centralt avtal. Tetra Pak har även upprättat en Intranät baserad portal som leverantören har tillgång till via ett lösenord. Härigenom får leverantören access till nyheter, prognoser med mera. Detta är även ett sätt att försöka undgå **missförstånd**. Den Intranät baserade portalen möjliggör även informationsspridning för båda parterna och förkortar kommunikationsvägarna. Sålunda möjliggörs en viss grad av transparens. Ett annat sätt att minska missförstånden mellan parterna är att Tetra Pak och AQ Elautomatik har utsett kontaktpersoner vilka skall vara lättillgängliga, det är även viktigt att parterna talar ”samma språk”. **Misstänksamhet** har inte riktigt kunnat undvikas då Tetra Pak inte har

¹⁵⁴ PIV (product information viewer) är ett system Tetra Pak använder sig utav för att lägga upp officiella ritningar i ett webbsystem, utan att behöva ritprogrammet CAD

tillgång till leverantörens priser. **Prisfokusering** sker till en viss del då Tetra Pak strävar efter lägre inköpspriser och detta skall enligt företaget gynna båda parter. Tetra Pak menar att lägre inköpspriser sänker kostnaderna på maskinerna, vilket i sin tur leder till att efterfrågan ökar på Tetra Paks produkter och därmed även leverantörens komponenter. Detta leder till en *win-win* situation enligt Tetra Pak. **Kortsiktighet** är ingenting Tetra Pak arbetar med. Detta gör företaget mer kostnadseffektivt då det inte behöver leta efter nya potentiella leverantörer, vilket också är positivt enligt AQ Elautomatik.

Dubbelarbete undviks till en viss del genom att SCAN COIN ej testar den inköpta komponenten från samtliga leverantörer direkt vid ankomsten. SCAN COIN gör en sluttast av hela maskinen. Produkterna från NOTE kontrolleras inte direkt vid ankomst till SCAN COIN utan detta görs senare i samband med sluttast av hela maskinen. **Missförstånd** försöker SCAN COIN minska genom att tillhandahålla ett nätverk av kontaktpersoner, telefonlistor och e-post adresser. Med hjälp av dessa underlättas kommunikationen med leverantören då denne vet vem som är områdesansvarig. SCAN COIN menar att minskat missförstånd har lett till bättre och billigare produkter. Detta har möjliggjorts bland annat genom en bra kontakt, genom en för leverantören särskild utsedd kontaktperson. Samarbetet har inte lett till minskad **misstänksamhet** i SCAN COINs fall då det inte har tillgång till NOTES priser, varandras beställningar med mera. Dessutom menar SCAN COIN att transparensen borde vara ömsesidig. NOTE påstår däremot att SCAN COIN har tillgång till deras priser och produktionskostnader samt även det pålägg som sätts på de olika kretskorten. SCAN COIN undviker inte **prisfokusering** genom samarbetet med NOTE. SCAN COIN vill köpa komponenter till ett lägre pris och därför arbetar det ständigt med att sänka inköpspriserna. Enligt det köpande företaget gynnas båda parterna av ett lägre pris. Detta medför att slutkunden kan köpa produkter till ett lägre pris och därmed ökar efterfrågan. Precis som Tetra Pak arbetar SCAN COIN inte med **kortsiktighet** då företaget har insett att det kan bli mer kostnadseffektivt med ett långsiktigt samarbete. NOTE är också mycket positivt inställd till ett långsiktigt samarbete.

Teorin förespråkar att ett nära integrationssamarbete ska bidra till att ovanstående problemområden undviks. Det förekommer en tydlig likhet mellan parterna Tetra Pak och AQ Elautomatik samt SCAN COIN och NOTE då de undviker liknande problemområden. Å andra sidan förekommer fortfarande samma problemområden i båda fallen, det vill säga prisfokusering och misstänksamhet. Dessa bör dock undvikas och istället borde mer fokus ligga på kostnader och transparens, i samband med inköp av produkter, vid integration. Kontentan utav detta är att parterna inte har en nära integration.

4.10 ANALYS AV VINSTER MED INTEGRATION

4.10.1 Köpande företag och leverantörer

Samarbetet med leverantörerna har lett till att Tetra Pak har erhållit **lägre totala kostnader** genom att det har kunnat minska antalet överlämnanden under produktionen, det vill säga att antalet mellanled har minskat i produktionen. Därmed har utvecklingstiden förkortats. Vidare undviks överlappning av olika processer i produktionen och på det sätt sparas tid och resurser. Genom att parterna tillsammans utvecklar produkterna erhålles produktionsvänlighet. Dessutom blir lösningarna mer kostnadseffektiva och produkter blir mer konkurrenskraftiga. Dock är det viktigt att påpeka att detta inte gäller relationen mellan Tetra Pak och AQ Elautomatik.

AQ Elautomatik har lyckats anpassa servicen bättre till det köpande företaget Tetra Pak genom deras samarbete. AQ Elautomatik anser dock att samarbetet har medfört ökat administrativt arbete och högre krav på dokumentation, men att det inte har uppnått totala kostnadsbesparingar. **Förbättrad kvalitet för slutkunden** uppnås genom att personalen ges möjlighet att kunna se hur produkterna, som de har varit med och framställt, används i verkligheten. Detta bidrar till högre kvalitetsmedvetenhet hos AQ Elautomatik och detta leder i sin tur till ökad kvalitet och värde för slutkunden. **Snabbare produktframtagning** åstadkommes delvis genom att Tetra Pak och AQ Elautomatik använder sig av det gemensamma ritningssystemet CAD. Tetra Pak menar att detta system förkortar tiden från produktframtagningen till produktionsprocessen då leverantören kan använda sig av befintliga ritningar. **Risktagandet** fördelas genom att leverantörer står för dess investeringskostnader och ansvarar för produktionskvaliteten. Tetra Pak betonar betydelsen av att vara nära produktionen då det inte själv tillverkar produkten. Tetra Pak menar att en integration möjliggör närhet till produktionen, trots att det inte själv bär risken för produktionen. Då Tetra Pak inte själv producerar komponenter till maskinerna får det genom en integration **tillgång till kunskap** och kan påverka och kontrollera själva produktionen. Dessutom utnyttjas leverantörernas produktionsteknik. Då AQ Elautomatik är beroende av Tetra Pak (Tetra Pak står för en stor del av AQ Elautomatiks försäljningsandel) utestängs en del andra konkurrerande företag från att erhålla dessa kunskaper. Samarbetet ger AQ Elautomatik tillgång till kompetens och erfarenhet som finns hos Tetra Pak.

Lägre totala kostnader uppnår SCAN COIN delvis genom att antal överlämnanden under produktionsprocessen minskas. Detta innebär att ledtiderna kortas. Enligt SCAN COIN bidrar samarbetet med NOTE att lager-, administrations-, logistik- och produktionskostnader sänks samt att det bundna kapitalet blir lägre. Samarbetet möjliggör en direkt kontakt mellan konstruktören och ansvariga för produktionen och på detta sätt kan kostnadsoptimala produkter tas fram. Kontakten mellan konstruktören och produktionsansvariga bidrar till produktions- och servicevänliga produkter. NOTE upplever inte lägre kostnader i samarbetet med SCAN COIN. **Förbättrad kvalitet för slutkunden** sker genom att NOTE har en bra insyn i SCAN COINs slutprodukter. **Snabbare produktframtagning** är inte någonting som påverkas av samarbetet mellan parterna. Däremot finns det möjlighet för SCAN COIN att eventuellt göra snabba förändringar i produktionen, vilket underlättas genom direkt kontakt. **Risktagandet** för SCAN COIN minskas genom att NOTE står för investeringen gällande produktion och utveckling av kretskort. **Tillgång till kunskap** får SCAN COIN genom samarbetet. SCAN COIN strävar efter att vara ledande på marknaden och det underlättas om företaget har tillgång till bra kompetens från leverantören. SCAN COIN har inte ensamt tillgång och kontroll över NOTEs kunskaper då NOTE även samarbetar med andra viktiga kunder.

Parterna har i samarbetet lyckats uppnå en del vinster som förknippas med de vinster som förekommer i en integration. Dessa vinster tyder på att parterna har ett bra samarbete men det återstår en del arbete för att uppnå integration. För att uppnå samtliga ovanstående vinster bör parterna sträva efter att utveckla samarbetet till en integration. Vidare är frågan om parterna vill det eller om de är nöjda med det samarbetet som råder.

4.11 ANALYS AV TCO – utvärderingskort

4.11.1 Köpande företag

Tetra Pak har några grundläggande parametrar som det tittar på innan leverantören väljs. Leverantören väljs genom en audit där parametrarna, vilka är ledning, organisation, produktionsteknik, produktion, planerings- och administrationssystem, inköp, kvalitetssystem och i vissa fall konstruktionssupport poängsätts.¹⁵⁵ Denna modell är vidareutvecklad med ytterligare en parameter som heter *performance*. Därefter påbörjas utvecklingsarbetet som leverantören får genomgå för att bli certifierad, det vill säga för att bli en utvald leverantör (*preferred supplier*).¹⁵⁶

SCAN COIN genomför en leverantörsbedömning av helt nya leverantörer genom att det skickar ett frågeformulär till väsentliga leverantörer innan några fasta relationer etableras med dem. Med väsentliga leverantörer menas de leverantörer som tillverkar produkter mot specifikation¹⁵⁷ eller levererar väsentliga eller kritiska standardprodukter¹⁵⁸ som ingår i SCAN COINs tillverkade produkter, samt viktiga tjänsteföretag¹⁵⁹. Om svaren inte skulle räcka till en bedömning genomförs en komplettering av frågeformuläret genom besök eller telefonsamtal. Frågeformuläret omfattar krav som SCAN COIN ställer på dess leverantörer¹⁶⁰.

SCAN COIN har ett system för bedömning av befintliga leverantörer. Denna bedömning genomförs regelbundet vart 3-4:e år eller om större händelser inträffar, till exempel ägarbyte. I stora drag görs bedömningen inom tre olika områden och dessa är¹⁶¹:

- Antal reklamationer i procent (Antal reklamationer/Totalt antal inleveranser) - detta bedöms enligt en skala (1 till 5) där olika nummer står för en viss procent reklamationer.
- Leverans i rätt tid i – bedöms enligt en skala (1 till 5). Olika kriterier finns för varje nummer.
- Allmän värdering av leverantören – exempelvis prisutveckling och teknisk support. Detta bedöms enligt en skala (1 till 5).

För utförda leverantörsvärderingar beräknas ett genomsnittsbetyg. Underskrider delvärdet, det (värdet i vardera punkt) 3,0 skall lämpliga åtgärder vidtas.

De köpande företagen har modeller för utvärdering av leverantörer men dessa bygger mest på kriterier för ett samarbete med leverantören och bör utvecklas med ytterligare kriterier som är mer specifika och visar möjligheten att kunna ingå i ett integrationssamarbete. Vidare bör de köpande företagen ha i åtanke, vid leverantörsintegration, att det kan vara komplicerat att välja rätt leverantör. Dessutom bör leverantörsutvärderingsprocessen inte påskyndas eftersom det ska ligga till grund för en långsiktig integration och bör byggas på en god grund från början. Det som även bör påpekas är att det kanske inte är möjligt att direkt hitta en leverantör som bäst lämpar sig för ett integrerat samarbete vid en utvärdering. Det kan behövas en hel

¹⁵⁵ Persson, J. (2001) *Den dolda marginalen*

¹⁵⁶ Intervju med Ola Holmqvist 2004-12-15

¹⁵⁷ Väsentliga eller kritiska standardprodukter är produkter som får bedömas från fall till fall med hänsyn till olika aspekter som till exempel unikheter, speciella förutsättningar och säkerhetsdetaljer

¹⁵⁸ Specifikation är till exempel ritningar, datablad som är framtaget på SCAN COIN.

¹⁵⁹ Viktiga tjänsteföretag är företag som har en väsentlig påverkan på levererad produkt

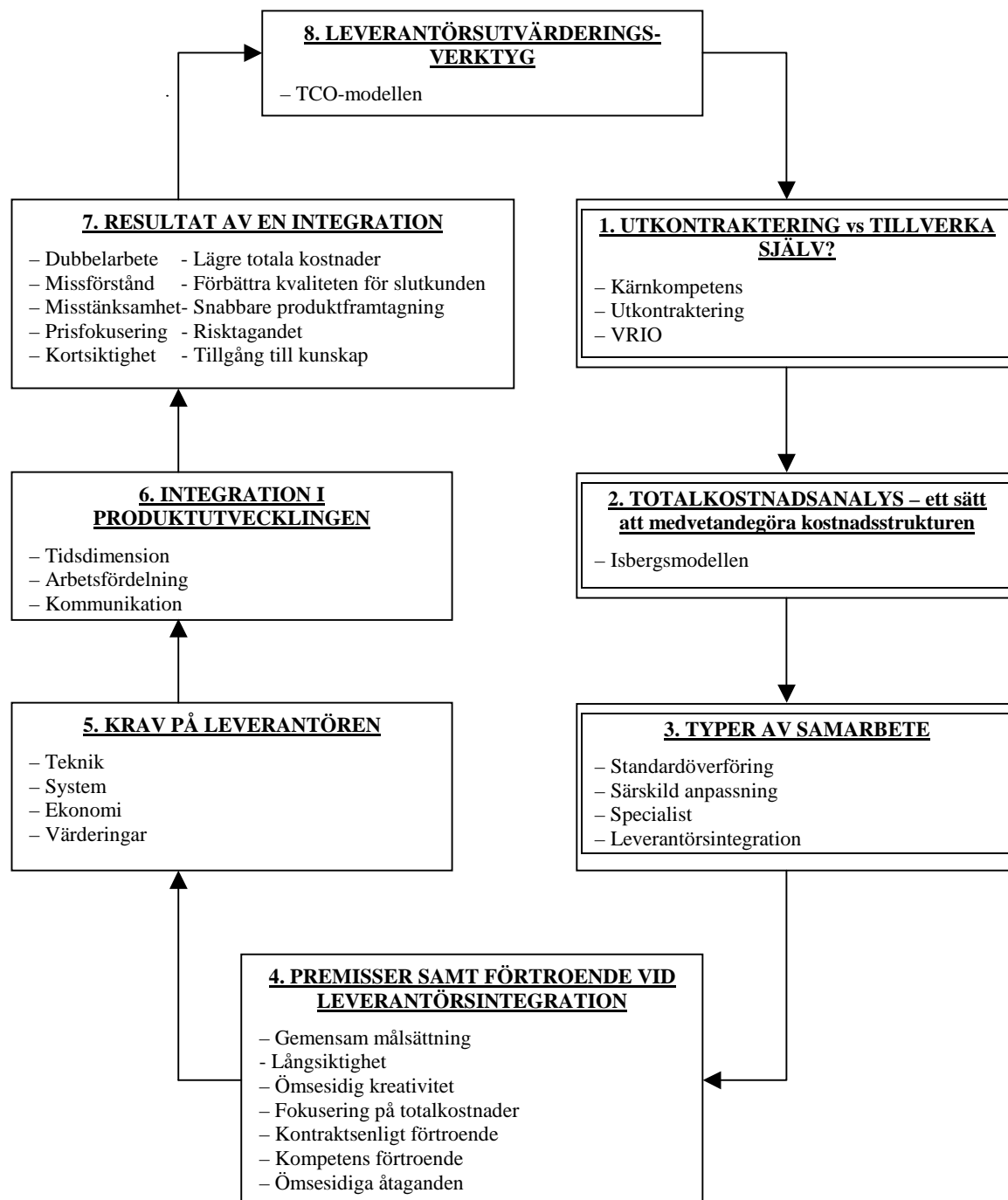
¹⁶⁰ Vilka krav SCAN COIN ställer och hur det går till väga när det sammanställer de erhållna svaren och jämför de med varandra har inte vi någon klar bild av. Detta på grund av att vi ej har erhållit fakta om det

¹⁶¹ Hur bedömningen görs har vi inte någon klar bild över då den är konfidentiell

del subjektiva bedömningar som inte riktigt är kvantifierbara men som är av stor betydelse för en lyckad integration.

4.12 SAMMANFATTNING AV EMPIRI OCH ANALYS

Här nedan illustreras analysen av empirin som har erhållits med hjälp av DAD-modellen:



Figur 4.4 En sammanfattning av analysen med hjälp av DAD-modellen- en procedurmodell för leverantörsintegration. De tre första stegen är markerade med en extra kvadrat vilket syboliserar att de köpande företagen har tagit ställning till dessa.

(Kukuljac, D., Lager, A. & Zaloznik, D.)

Leverantörsintegration – en strategisk aspekt vid val av leverantör

Enligt DAD-modellen ska det köpande företaget ta ställning till och gå igenom samtliga steg i DAD-modellen vid leverantörsintegration. I vår studie av relationerna, som Tetra Pak och SCAN COIN har med respektive leverantör, har vi kommit fram till att de befinner sig i steg tre. Detta innebär att de inte har leverantörsintegration. De uppfyller dock vissa delar av de resterande stegen i DAD-modellen. Anledningen till att de köpande företagen uppfyller dessa delar är att de har ett mycket bra samarbete med dess leverantörer, men det återstår en del arbete för att uppnå integration.

5. SLUTSATS OCH FORTSATT FORSKNING

I det sista kapitlet lyftes slutsatserna fram utifrån analysen. Vidare ges förslag på fortsatt forskning inom området.

5.1 SLUTSATS

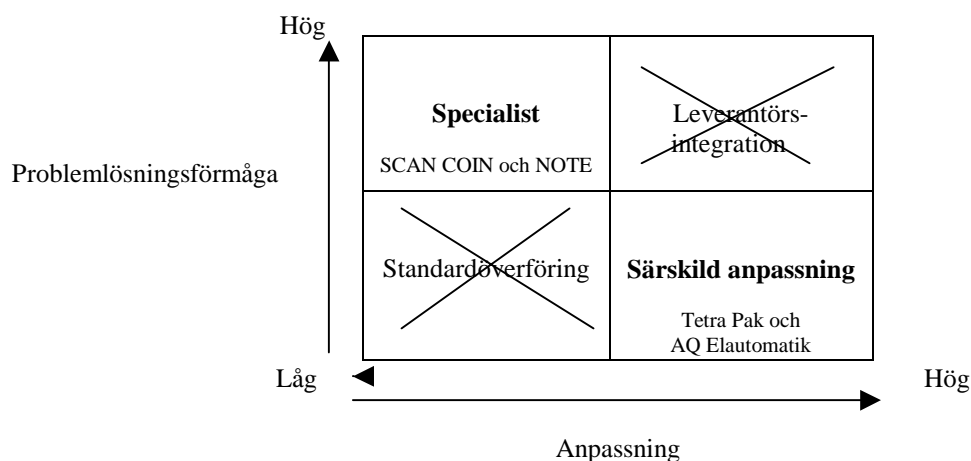
- De köpande företagen tycker det är viktigt att koncentrera sig på sin kärnkompetens och utkontraktera det som ligger utanför deras kompetens eller kapacitet. Det finns dock flera olika anledningar för de köpande företagen att utkontraktera, förutom att de vill satsa på kärnkompetens. De köpande företagen vill kunna påverka produktionen, trots att det inte är de som står för den, i de områden som är utkontrakterade. Vidare styr de produktutvecklingen i stor omfattning.
- Innebörden av begreppet integration uppfattas olika av de köpande företagen och av leverantörerna. Leverantörerna är mer optimistiska och menar att de är mycket integrerade med det köpande företaget. Däremot uppfattas samma relation av de köpande företagen som ett mycket bra samarbete men inte som ett integrerat samarbete. De köpande företagen upplever inte något beroendeförhållande med dess leverantörer då de känner att de ganska smärtfritt kan byta ut dem, även då kostnader uppkommer. Förutom att de köpande företagen och leverantörerna uppfattar deras samarbete på olika sätt, så uppfyller inte deras relation de tre dimensionerna (sammanlänkning av aktiviteter, resurskopplingar, antal kontakter och djupet på dess) som skall råda för att en hög grad av närhet ska uppstå i integrationen.
- Leverantören anpassar sig till det köpande företags målsättning och så småningom blir en gemensam premiss. Ömsesidig kreativitet forceras inte i respondenternas relation då det köpande företaget har mycket tydliga krav och riktlinjer på hur produkter ska vara. Detta gäller dock inte NOTEs samtliga samarbeten med andra köpande företag. Avsaknad av transparens indikerar att respondenterna lägger stor vikt på sin egen ekonomi och lönsamhetsoptimering.
- Vår förväntan utifrån teorin om integrationssamarbete var att *goodwill*-förtroende är något som borde förekomma vid leverantörsintegration. Vid ett integrerat samarbete kan parterna förväntas agera osjälviskt och arbeta mot gemensamma mål. Detta kan leda till ett mer effektivt arbete och ökad lönsamhet för båda parter. Detta kan uppnås genom att parterna åtar sig att utföra till exempel förändringar, utan uppmaning, som gynnar båda parter. Den årliga kontraktsförnyelsen visar dock att det fortfarande finns stor fokus på kontraktsenligt förtroende. Avsaknaden av *goodwill* understryker att samarbetet styrs mycket av det köpande företags direktiv. Vidare indikerar avsaknaden av transparens att förtroendet är begränsat samt att parterna arbetar för sin egen kortsiktiga vinning. Detta har även synliggjorts genom att det köpande företaget fokuserar på priset.
- Utifrån de köpande företagens svar kan även slutsatsen dras att det finns tydliga indikationer på att krav på teknologi och system ställs utifrån dess egna möjligheter, det vill säga de köpande företagens kompetens och kapacitet. Tetra Pak ställer inte lika

Leverantörsintegration – en strategisk aspekt vid val av leverantör

höga krav på leverantörens ekonomi. Detta kan bero på dess storlek och möjligheten till ett mer smärtfritt byte av leverantör. Däremot ställer SCAN COIN högre krav på leverantörers ekonomiska stabilitet. En anledning kan vara att det vill försäkra sig om framtida samarbetet och inte utsätta sig för onödiga kostnader som kan uppstå vid leverantörsbyten. De köpande företagen agerar som om de bytte leverantör och teknik, vilket inte är fallet. Leverantörerna ställer i stort sätt enbart krav på att det köpande företaget ska kunna betala och att betalningstiden hålls. Detta indikerar också på att leverantörer endast intresserar sig för dess egen överlevnad och ekonomiska lönsamhet.

- Tetra Pak har inte en gemensam produktutveckling med AQ Elautomatik. Detta kan dock bero på att de produkter AQ Elautomatik levererar inte är av så stor betydelse. Beträffande SCAN COIN har de uttryckt vilja om att åstadkomma en gemensam produktutveckling med NOTE, allt för att bättre kunna dra nytta av varandras kunskaper.
- Enligt teorin skall båda parter undvika pridfokusering, förvånansvärt nog lägger de köpande företagen stor fokus på pris istället för på kostnader. Pridfokuseringen förstärks ännu mer genom misstänksamhet gällande leverantörernas prissättning på komponenterna då det inte finns transparens.

Med hänsyn tagen till ovanstående slutsatser har vi kommit fram till att Tetra Pak och AQ Elautomatik samt SCAN COIN och NOTE uppfattar relationerna på olika sätt. De köpande företagen uppfattar relationen som ett mycket bra samarbete och inte som en integration. Leverantörerna däremot uppfattar relationen som en integration. Det som kan konstateras är att parterna däremot har ett väl utvecklat samarbete, då vi anser, att det fortfarande återstår mycket arbete för att uppnå en integration. Tetra Paks och AQ Elautomatiks samarbete liknar mer samarbetsformen särskild anpassning som innebär att leverantören anpassas efter det köpande företaget. SCAN COINs och NOTEs samarbete ter sig mer som samarbetsformen specialist, i denna samarbetsform besitter leverantören speciell kompetens.



Figur 5.1 Typer av samarbeten som förekommer mellan det köpande företagen och leverantören
(Källa: Håkansson, H. & Johanson, J.(1982), reviderad av Kukuljac, D., Lager, A. & Zaloznik, D.)

Uppsatsens syfte är att framställa en modell för att studera det köpande företags strategi/er vid leverantörsintegration. Studien har visat att den framtagna DAD-modellen uppfyller sitt syfte som modell genom att den beaktar lämpliga strategier vid leverantörsintegration.

5.2 TEST AV DAD-MODELLENS ANVÄNDBARHET

Vi anser att DAD-modellen har varit behjälplig för den studien som utfördes. Detta eftersom den innefattar åtta delar som är koncistenta med ingående delmodeller/författare. Enligt vår uppfattning följer DAD-modellen en naturlig gång som det köpande företaget bör genomgå vid leverantörsintegrationen. Detta stöds även av erfarenheten vid framtagningen och analysen av empirin, då vi upplevde denna naturliga gång. DAD-modellen låg till grund för intervjuguiden och därmed kunde vi följa en röd tråd genom hela processen. Vidare underlättades bilden av parternas relationer då modellen täcker de nyckelbegrepp som är relevanta för en leverantörsintegration. DAD-modellen skulle kunna fungera som en procedurmodell vid diskussionen av om och hur leverantörssamverkan skall utvecklas mot ökad leverantörsintegration. Hinder med DAD-modellen, som vi har tagit fram, kan vara att andra aspekter missas då vi strikt har följt modellen. Dessutom, då de köpande företagen och dess leverantörer uppfattar dess samarbete på olika sätt, skulle kanske mer av vissa faktorer eller fler andra faktorer ha belysts och därmed borde eventuellt fler frågor ha ställts angående detta. Förslagsvis skulle de köpande företagen och leverantörerna kunna använda sig av Kraljićs matris för att tydliggöra den rådande samarbetsformen.

5.3 FÖRSLAG TILL DE KÖPANDE FÖRETAGEN

- Bättre kommunikation
- Mindre pridfokusering och mer kostnadsorientering
- Utnyttja leverantörens kompetens bättre
- Använd DAD-modellen!
- Med hjälp av vår uppsats kan respondenterna få en klarare bild av vilken samarbetsform som råder dem emellan.

5.4 FORTSATT FORSKNING

Vår uppsats har varit av begränsad omfattning och därmed skulle det vara intressant att genomföra andra studier. Några förslag:

- Att undersöka samma köpande företag och leverantörer om några år för att till exempel se om de har blivit integrerade.
- Det vore intressant att undersöka mindre företag eller företag med mindre komplexa produkter.
- Att studera ett köpande företag och dess leverantör/er i integrationsprocessen.
- Att utforma en reviderad DAD-modell genom att i modellens tredje punkt, typer och samarbeten, lägga till Kraljićs matris och därefter utföra en studie om hur det köpande företaget och leverantören uppfattar samarbetet som råder.

REFERENSLISTA

Publicerade källor:

Andrén, E., Conradsson, P & Hjerth, M. (2000) *Tetra Briks leverantörsvärderingssystem Styrkor och Svagheter*. Lund: Lunds Universitet

Bergdahl, A. (1996) *Strategisk leverantörssamverkan – Vägen till ett effektivare samarbete mellan kund och leverantör*. Göteborg: Novum Grafiska AB

Bidautl, F. & Butler, C. (1995) *Buyer-Supplier Cooperation for Effective Innovation*, Manufacturing 2000, *Executive Report*, International Institute for management Development, Lausanne, No. 17

Cox, A. (1996) *Innovations in Procurement Management*. Boston: Earlsgate

Davidson, B. & Patel, R. (1991) *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur

Echtelt, F. & Wynstra, F. (2002) *Managing Supplier Integration into Product Development: A Literature Review and Conceptual Model*. Holland: Department of Technology Management

Ejvegård, R. (1996) *Vetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur

Ford, D. (1998) *Managing Business Relations*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd

Fernström, B.O. & Kedström, C. (1975) *Makt och Beroende i Samarbetsrelationer - en studie av mindre och medelstora underleverantörsföretag*. Malmö: GRAFO TRYCK

Gadde, L-E. och Håkansson, H. (1993) *Professionellt inköp*. Lund: Studentlitteratur

Galbraith, J.R. (1973) *Designing complex organizations*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company Inc

Grant, R. M. (1998) *Contemporary Strategy Analysis: concepts, techniques, applications*. Oxford: Blackwell

Gummesson, E. (1995) *Relationsmarknadsföring från 4 P till 30 R*. Malmö: Liber-Hermod

Hammarkvist, K-O., Håkansson, H. & Mattson, L-G. (2003) *Marknadsföring för konkurrenskraft*. Malmö: Liber ekonomi

Hines, P. (1994) *Creating World Class Suppliers*. London: Pitman Publishing

Håkansson, H. & Johanson, J. (1982) *Analys av industriella affärsförbindelser*. Malmö: Liber-Förlag

Håkansson, H & Snehota, I. (1997) *Developing relationships in business network*. London: International Thomson Business Press.

Lamming, R. (1993) *Beyond Partnership*. Great Britain: Prentice Hall International

Lilliecreutz, J., (1996) *En leverantörs strategi - från lego- till systemleverantör*. Linköping: UniTryck

Marriam, S.B. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur

Leverantörsintegration – en strategisk aspekt vid val av leverantör

Persson, J. (2001) *Den dolda marginalen*. Västerås: Lamaförlaget

Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1997) *Att konkurrera för framtiden*. Göteborg: ISL Förlag AB

Sako, M (1992) *Prices, quality and trust: inter-firm relations in Britain and Japan*. Cambridge: Cambridge University Press

Wynstra, F. (2002) *Re-evaluating Outsourcing of Manufacturing and Logistics*. European Supply Chain Forum

Artiklar:

Avery, S. (2000) *Strategic suppliers keep juices flowing at Tropicana*. Journal: Purchasing, vol: 129, issue: 8, pages: 52-61

Barney, J. B, Spender, J. C. & Reve, T. *Does Management Matter? On competencies and competitive advantage* – (Barney, J. B. (1994) *Bringing Managers Back In: A resource-based analysis of the role of managers in creating and sustaining competitive advantages for firms.*) Lund: Institute of Economic Research

Bonaccorsi, A. (1996) *Models of supplier involvement in new product development*, An empirical analysis, 3rd-INSEAD Conference

Bonaccorsi, A. & Lipparini, A. (1994) *Strategic partnership in new product development: An Italian Case Study*. Journal: Journal of Product Innovation Management, vol: 11, issue: 2, pages: 134-145

Carbone, J. (2004) *Using TCO to rate suppliers*. Journal: Purchasing, vol: 133, issue: 3, pages: 30-34

Cousineau, M., Lauer T.W & Peacock, E. (2004) *Supplier source integration in a large manufacturing company*. Journal: Supply Chain Management: An International Journal, vol: 9, issue: 1, pages: 110-117

Degraeve, Z & Roodhooft, F. (2001) *A smarter way to buy*. Journal: Harvard Business Review, vol: 79, issue: 6, pages: 22-23

Degraeve, Z & Roodhooft, F. (1999) *Effectively Selecting Suppliers Using Total Cost of Ownership*. Journal: Journal of Supply Chain Management, vol: 35, issue: 1, pages: 5-10

Dyer, J.H. & Ouchi W.G., (1993) *Japanese-Style Partnership: Giving Companies A Competitive Edge*. Journal: Sloan Management Review, vol: 35, issue: 1, pages: 51-64

Ellram, L.M. (1993) *A framework for Total Cost of Ownership*. Journal: The International Journal of Logistics Management, vol: 4, issue: 2, pages: 49-60

Ellram, L.M. (1994) *A Taxonomy of Total Cost of Ownership Models*. Journal: Journal of Business Logistics, vol: 15, issue: 1, pages: 171-192

Ellram, L.M. (1995) *Total Cost of Ownership*. Journal: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol: 25, issue: 8-9, pages: 4-24

Handfield R.B., Ragatz G.L., Petersen K.J & Monczka R.M (1999) *Involving suppliers in new product development*. Journal: California Management Review, vol: 42, issue: 1, pages: 59-82

Leverantörsintegration – en strategisk aspekt vid val av leverantör

Kamath, R.R. & Liker, J.K. (1994) *A Second Look at Japanese Product Development*. Journal: Harvard Business Review, vol: 72, issue: 6, pages: 154-166

Landeros, R., Reck, R. & Plank, R.E. (1995) *Maintaining Buyer-Supplier Partnership*. Journal: International Journal of Purchasing and Materials Management, vol: 31, issue: 3, pages: 3-12

Lee-Mortimer, A. (1994) *Supplier integration*. Journal: World Class Design to Manufacture, vol: 1, issue: 6, pages: 39-43

Littler D., Leverick E., and Bruce M. (1995) *Factors Affecting the Process of Collaborative Product Development: A Study of UK Manufacturers of Information and Communications Technology Products*. Journal: The Journal of Product Innovation Management, vol: 12, issue: 1, pages: 16-33

Mc Iver, R.T., Humphreys P. K. & Mc Aleer, W. E. (1998) *European car makers and their suppliers: changes at the interface*. Journal: European Business Review, vol: 98, issue: 2, pages: 87-99

Shale, A.J. (1993) *Concurrent engineering supplier involvement*. Journal: Concurrent Engineering, IEE Colloquium on, pages: 27-30

Wagner S.M. (2003) *Intensity and managerial scope of supplier integration*. Journal: Journal of Supply Chain Management, vol: 39, issue: 4, pages: 4-15

Elektroniska källor:

www.aq-el.se 2005-01-09

www.note.se 2004-12-11

www.scancoin.se 2004-12-11

www.tetrapak.se 2004-10-31

Muntliga källor:

Handledning med Christer Kedström 2005-01-03

Opublicerade källor:

AQ Elautomatik

Företagspresentation

SCAN COIN

Leverantörsutvärderingsmodell (Konfidentiell)

Broschyrer

APPENDIX 1

INTERVJUGUIDE FÖR DET KÖPANDE FÖRETAGET

Allmänt

1. Vad är din befattning? Hur länge har du arbetat på företaget?
2. Hur länge har ni arbetat med leverantörsintegrationer?
3. Hur många leverantörer hade ni innan ni började arbeta med leverantörsintegration? Och hur många har ni nu? Hur många är målet?

Strategier

1. Vilka bakomliggande strategier och faktorer finns det för leverantörsintegration?
2. Vilken strategi används vid förhandling?

Inköp

1. Hur har inköpsfunktionen i ert företag ändrats med åren?
2. Hur går ni till väga när inköp ska göras?
3. Vilken befattning har den personen/er som har beslutanderätt för samarbetet/inköpsfrågor?

Outsourcing

1. Arbetar ni med outsourcing (dvs. utkontraktering)? Och i så fall hur länge har det förekommit? Vad har utlöst det?
2. Vad är er kärnkompetens? Och vad outsourcas?
3. För att skapa konkurrensfördelar är kärnkompetens viktig, man kan titta på värdet för kunden, differentiering, mångsidighet. Hur arbetar ni med dessa?

Integration/kriterier

1. Vad är meningen med integration enligt er?
2. Varför har ni valt att arbeta med integration?
3. Finns det några grundläggande värderingar som ni tar hänsyn till inför leverantörsintegrationen?
4. Hur skulle du beskriva integrationsgraden?
5. Vad avgör integrationsgraden?
6. Hur integreras leverantörens/ers organisation i samarbetet?
7. Hur anpassas personalen till den integrerade arbetsformen?
8. Förekommer det aktiviteter som syftar till att förbättra relationen?

Fördelar/nackdelar med integration

1. Vilka problem/hinder har ni löst genom integrationen?
2. Vilka vinster har uppkommit i samband med integrationen?
3. Vilka kostnadsbesparningar har ni uppnått genom integrationen?
4. På vilket sätt har konkurrenskraften påverkats av integreringen?

Andra typer av samarbeten

1. Har ni andra typer av samarbeten?

Val av leverantör

1. Har ni arbetat/känt till de integrerade leverantörerna innan integrationen?
2. Vilka krav ställer ni på flexibilitet hos leverantören/er?
3. Hur avgörande är den geografiska placeringen?

Leverantörsintegration – en strategisk aspekt vid val av leverantör

4. Hur pass långsiktiga relationer har ni med de utvalda leverantörerna? Är detta ett krav? Och hur ställer sig leverantörerna till detta?
5. Vilka krav ställer ni på leverantören gällande:
 - a) – teknik
 - b) – system
 - c) – ekonomi
 - d) – värderingsmässigt

Organisering

1. Hur sker koordineringen/organiseringen mellan parterna i följande operativa delarna:
 - a) – Inköp
 - b) – Produktutveckling

*När skall leverantören involveras, hur ska arbetsfördelningen se ut, hur skall kommunikationen ske?

*Vilken roll spelar de överordnade personer i produktutvecklingen/process-utveckling?

*Vilka fördelar kan en tidig produktutveckling ge?

*Hur har teknologin förändrats efter produktutvecklingen?

- c) – Produktion

Önskvärda leverantörsegenskaper

1. På vilket sätt ska leverantören arbeta på för att uppnå integrationens gemensamma mål?
2. I vilken utsträckning accepterar ni nya förslag från leverantörer, i form av nytt material, processer och utveckling? Och hur tas dessa tillvara?
3. Vilket stöd ger ni leverantörerna för att de ska klara de mål/krav ni ställer?

Kommunikation

1. Vilket/a krav ställer ni på kommunikationsförmåga? Finns det tydligt utformade kommunikationskanaler?
2. Hur hanteras eventuella missförstånd/konflikter?

Ansvar för risker

1. Hur fördelas och tydliggörs ansvar för eventuella risker?
2. Hur balanseras maktförhållandet?

Utvärderingsstrategier

1. På vilket sätt utförs utvärdering, godkännande av leverantören/er/det köpande företaget? Vilka kriterier ställs?
2. Vilka kriterier ställs på kvalitet?
3. Vilka kriterier ställs på en effektiv tillverkningsprocess?
4. Vilka kriterier ställs på teknologin?

5. Vilka kriterier ställs på organisationen?

Utvärderingsmodell

1. Använder ni er av någon utvärderingsmodell vid val av leverantörer? Vilken? Vilka kriterier använder ni er av?

APPENDIX 2

INTERVJUGUIDE FÖR LEVERANTÖREN

Allmänt

1. Vad är din befattning? Hur länge har du arbetat på företaget?
2. Hur länge har ni arbetat med leverantörsintegrationer?
3. Hur många kunder hade ni innan ni började arbeta med integration? Och hur många har ni nu? Hur många är målet?

Strategier

1. Vilka bakomliggande strategier och faktorer finns det för integration med kunden?
2. Vilken strategi används vid förhandling?

Inköp

1. Vilken befattning har den personen/er som har beslutanderätt för samarbetet/säljfrågor?
2. Hur har försäljningsfunktionen i ert företag ändrats med åren?

Outsourcing

1. Vad är er kärnkompetens? Och vad outsourceas?
2. Har integrationen lett till att en del av er verksamhet har lagts ut som outsourcing?

Integration/kriterier

1. Vad är meningen med integration enligt er?
2. Varför har ni valt att arbeta med integration?
3. Hur integreras det köpande företags organisation i samarbetet?
4. Hur skulle du beskriva integrationsgraden?
5. Vad avgör integrationsgraden?
6. Finns det några grundläggande värderingar som ni tar hänsyn till inför en integration med kunden?
7. Hur anpassas personalen till den integrerade arbetsformen?
8. Förekommer det aktiviteter som syftar till att förbättra relationen?

Fördelar/nackdelar med integration

1. Vilka problem/hinder har ni löst genom integrationen? Vilka vinster har uppkommit i samband med integrationen?
2. Vilka kostnadsbesparningar har ni uppnått genom integrationen? På vilket sätt har konkurrenskraften påverkats av integreringen?

Andra typer av samarbeten

1. Har ni andra typer av samarbeten?

Val av köpande företaget

1. Har ni arbetat/känt till det köpande företaget innan integrationen?
2. Hur avgörande är den geografiska placeringen?
3. I vilken utsträckning har det finansiella perspektivet betydelse vid val av det köpande företaget?
4. Hur pass långsiktiga relationer har ni med det utvalda köpande företaget? Är detta ett krav? Och hur ställer sig det köpande företaget till detta?

Organisering

1. Produktutveckling:

- a) Vilken roll spelar de överordnade personer i produktutvecklingen/processutveckling?
- b) Vilka fördelar kan en tidig produktutveckling ge?
- c) Hur har teknologin förändrats efter produktutvecklingen?

Önskvärda egenskaper hos det köpande företaget?

1. I vilken utsträckning accepterar ni nya förslag från kunden i form av förslag av nytt material, processer och utveckling? Och hur tas dessa tillvara?

Kommunikation

1. Vilket/a krav ställer ni på kommunikationsförmåga? Finns det tydligt utformade kommunikationskanaler?
2. Hur hanteras eventuella missförstånd/konflikter?

Ansvar för risker

1. Hur fördelas och tydliggörs ansvar för eventuella risker?
2. Hur balanseras maktförhållandet? (förhandlingsstyrka hos parterna)

Utvärderingsstrategier

1. På vilket sätt utförs utvärdering, godkännande av leverantören/er/det köpande företaget? Vilka kriterier ställs?
2. Vilka kriterier ställs på kvalitet?
3. Vilka kriterier ställs på en effektiv tillverkningsprocess?
4. Vilka kriterier ställs på teknologin?
5. Vilka kriterier ställs på organisationen?

Utvärderingsmodell

1. Använder ni er av någon utvärderingsmodell vid val av kund/er? Vilken? Vilka kriterier använder ni er av?
2. Hur avgör ni med vilken kund ni ska ingå en strategisk integration?