



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Magisteruppsats

Juni 2004

IPV

ICKE PRODUKTRELATERADE VAROR OCH TJÄNSTER

Inköpssamordning i decentraliserade koncerner

Handledare

Christer Kedström, Ekonomihögskolan i Lund.

Tomislav Kezovski, Tetra Pak Business Support AB

Författare

Hanna Svebring

Sammanfattning

- Titel:** IPV - Icke produktrelaterade varor och tjänster. Inköpssamordning i decentraliserade koncerner
- Seminariedatum:** 7 juni, 2004
- Kurs:** Strategic Management, Magisteruppsats 10 poäng
- Författare:** Hanna Svebring
- Handledare:** Christer Kedström, Ekonomihögskolan i Lund & Tomislav Kezovski, Tetra Pak Business Support AB
- Nyckelord:** Inköp, concernsamordning, icke produktrelaterat, indirekt material
- Syfte:** Uppsatsens syfte är att förklara Tetra Pak bolagens rådande inköpsmönster gällande icke produktrelaterade varor och tjänster samt utreda hur avtalslojaliteten kan ökas.
- Metod:** För att uppfylla syftet genomfördes en fallstudie på Tetra Pak. I enlighet med det positivistiska synsättet utformades en enkät för att kartlägga Tetra Pak bolagens IPV-inköp. Enkätsvaren följdes sedan upp med intervjuer som fokuserade på anledningarna till rådande inköpsmönster. För att förstärka studiens generaliserbarhet utfördes också mindre ingående fallstudier av fem andra företag. Synsättet i den här delen av uppsatsen kan sägas vara hermeneutiskt, då författaren i viss mån tolkat resultatet.
- Slutsatser:** Genom att samordna IPV-inköpen kan företag uppnå både kostnadsbesparingar och andra fördelar. I teorin finns ett antal identifierade problem som utgör hinder för fullständig avtalslojalitet. Studien har bidragit med att identifiera ytterligare två: brukarnas brist på information om existerande avtal samt brukarnas kontrollbehov. I teorin talas det om ett antal verktyg för att överkomma hindren. I studien identifierades ytterligare fem stycken: mätning av indirekta besparingar, personlig kommunikation, leverantörer som direkt marknadsförare, införandet av policys samt införandet av ett gemensamt ekonomisystem.

Abstract

- Title:** NPR – Non product related material. Purchasing coordination in decentralised groups
- Seminar date:** 7 June, 2004
- Course:** Master thesis in business administration, 10 Swedish credits (15 ECTS).
- Major:** Strategic Management
- Author:** Hanna Svebring
- Advisors:** Christer Kedström, School of Economics and Management, Lund & Tomislav Kezovski, Tetra Pak Business Support AB
- Key words:** Purchase, group coordination, non product related, indirect material
- Purpose:** The purpose of the thesis is to describe the current purchasing pattern at Tetra Pak concerning non product related material, and investigate how the agreement loyalty can be altered.
- Methodology:** In order to fulfil the purpose, a case study was conducted at Tetra Pak. In compliance with the positivistic view, a survey was used to gather information about the current purchasing pattern. The result of the survey was followed up by interviews focusing on how to explain the prevailing situation. In order to enhance the possible generalisation of the thesis, interviews were also made at five other companies. The view in this part of the thesis can be said to be hermeneutic, since the author in some way has interpreted the result.
- Conclusions:** By coordinating NPR purchases, companies can obtain both total cost reduction and other advantages. In the literature, there are a number of identified problems that hinder agreement loyalty. The study has contributed with identifying two more: the lack of information about agreements, and the users' need of control. In the literature, there are also a number of tools that can be used to overcome the obstacles. In the study another five are identified: measuring indirect savings, personal communication, suppliers providing direct marketing, introduction of policies, and introduction of a common economy system.

Index

1	Inledning	1
1.1	<i>Icke produktrelaterade varor och tjänster – inte en bisyssla.....</i>	<i>1</i>
1.2	<i>Samordning av IPV-inköp – vari ligger problematiken?.....</i>	<i>2</i>
1.2.1	Centrala initiativ i en decentraliserad organisation	4
1.3	<i>Syfte</i>	<i>5</i>
1.4	<i>Disposition.....</i>	<i>6</i>
2	Metod.....	7
2.1	<i>Genomförandet av en fallstudie</i>	<i>7</i>
2.1.1	Val av fallföretag och studiens generaliserbarhet	7
2.1.2	Synsätt och tidsplan	8
2.2	<i>Enkätundersökningen</i>	<i>9</i>
2.2.1	Avgränsning av internstudie på Tetra Pak	9
2.2.2	Utförning.....	10
2.2.3	Genomförandet	10
2.3	<i>Externa intervjuer.....</i>	<i>11</i>
2.4	<i>Interna intervjuer.....</i>	<i>12</i>
2.5	<i>Val av litteratur.....</i>	<i>13</i>
2.6	<i>Analysmetod.....</i>	<i>14</i>
2.7	<i>Metodens begränsningar</i>	<i>15</i>
3	Befintlig forskning och teori.....	16
3.1	<i>Produktrelaterat vs icke produktrelaterat inköp.....</i>	<i>16</i>
3.2	<i>Professionalisering av icke produktrelaterade inköp – samordning på bolagsnivå.....</i>	<i>17</i>
3.2.1	Den professionella hanterings fördelar.....	18
3.2.2	Hinder för professionalisering.....	18
3.2.3	Inköpsavdelningarnas mervärde.....	18
3.3	<i>Samordning av icke produktrelaterade inköp på koncernnivå</i>	<i>19</i>
3.3.1	Samordningsfördelar.....	21
3.3.2	Hinder för samordning.....	23
3.3.3	Överbryggande av hinder.....	23
3.3.4	Koncernsamordning i stora drag	25
3.4	<i>Teoretisk referensram.....</i>	<i>26</i>
4	Praktik under genomlysning	28
4.1	<i>IPV-funktionens roll i företaget</i>	<i>28</i>
4.2	<i>Kontroll och uppföljning.....</i>	<i>30</i>
4.2.1	Proaktivitet.....	30
4.2.2	Hinder för samordning.....	32
4.3	<i>Uppnådda fördelar</i>	<i>32</i>
5	Tetra Pak angriper IPV-inköpen.....	33
5.1	<i>Tetra Pak gruppen</i>	<i>33</i>
5.2	<i>IPV-funktionens roll i Tetra Pak.....</i>	<i>34</i>
5.2.1	Tetra Pak Business Supports organisation	35
5.2.2	Inköpsavdelningens strategiska roll	36
5.2.3	Inköp i praktiken	37

5.3	<i>Kontroll och uppföljning</i>	39
6	Rådande inköpsmönster – resultat och analys	40
6.1	<i>Hur handlar Tetra Pak bolagen?</i>	40
6.1.1	De decentraliserade inköpsavdelningarnas involvering	40
6.1.2	Bemanning	41
6.1.3	Tryckeri/grafiska produkter	44
6.1.4	Presentartiklar/promotionmaterial.....	46
6.1.5	Prenumerationer på tidningar & tidskrifter	47
6.1.6	Kontorsmöbler	48
6.1.7	Potentiellt angripbara områden	49
6.2	<i>Hur kan inköpsmönstret förklaras?</i>	50
6.2.1	Information	50
6.2.2	Relation till leverantör	51
6.2.3	Kontrollbehov	52
7	Slutdiskussion	54
7.1	<i>Vägen till lyckad samordning</i>	54
7.1.1	Initial samordning	54
7.1.2	Fördelar	54
7.1.3	Hinder för avtalslojalitet	54
7.1.4	Verktyg	55
7.2	<i>Modifierad referensram</i>	56
7.3	<i>Förslag på framtida forskning</i>	58
8	Rekommendationer	59
8.1	<i>Mot ökad avtalslojalitet</i>	59
8.1.1	Lättillgänglig inköpsmiljö.....	59
8.1.2	Informationsutbyte	59
8.1.3	Intranätets betydelse.....	60
8.1.4	Personlig kontakt	61
8.1.5	Involvering av användare/brukare.....	62
8.1.6	Krav på leverantörer.....	62
8.2	<i>Summa summarum</i>	63
	Bilaga 1 Tetra Laval Group	64
	Bilaga 2 Intervjuunderlag externt	65
	Bilaga 3 Externa intervjuer	66
	<i>ABB</i>	66
	<i>Volvo AB</i>	70
	<i>Heidelberg Cement Northern Europe</i>	73
	<i>Procordia Food</i>	76
	<i>Sony Ericsson</i>	81
	Bilaga 4 Kartläggningsenkät	84
	Bilaga 5 Intervjuunderlag intern	93
	Källförteckning	94

Figurförteckning

Figur 1 Inköpsfilosofier	2
Figur 2 Dispositionsschema	6
Figur 3 Tidsplan	9
Figur 4 Inköpskategorier uppdelade i produkt- respektive icke produktrelaterade grupper.....	16
Figur 5 Centraliserat vs decentraliserat inköp – olika organisationsformer	20
Figur 6 Synergipotential.....	21
Figur 7 Indirekta inköpskostnader.....	22
Figur 8 Teoretisk referensram.....	27
Figur 9 Fallföretagens centraliserings respektive samordningsgrad.....	29
Figur 10 Organisationsschema Tetra Pak.....	33
Figur 11 Organisationsschema Tetra Pak Business Support	35
Figur 12 Avtalsintressenter	37
Figur 13 TP-bolagens alternativa IPV-inköpsätt.....	38
Figur 14 Bemanning: Omsättning per leverantör	41
Figur 15 Bemanning: Omsättning per bolag.....	42
Figur 16 Kontorsmöbler: Omsättning per leverantör	48
Figur 17 Modifierad referensram.....	57
Figur 18 Organisationsschema Tetra Pak Group	64
Figur 19 Organisationsschema ABB Sverige	66
Figur 20 Organisationsschema AB Volvo	70
Figur 21 Organisationsschema Orkla-koncernen	76
Figur 22 Totalkostnadsstruktur Procordia Food.....	77

Tabellförteckning

Tabell 1 Enkätrespondenter.....	11
Tabell 2 Intervjuobjekt externt.....	12
Tabell 3 Intervjuobjekt internt	13
Tabell 4 Huvudsakliga skillnader mellan produktrelaterade och icke produktrelaterade inköp.....	17
Tabell 5 Fördelar och hinder med professionalisering av IPV-inköp	19
Tabell 6 Fördelar, hinder & tillvägagångssätt för samordning av IPV-inköp	26
Tabell 7 TP BuS produktutbud.....	35
Tabell 8 Bemanning – hinder och åtgärd	44
Tabell 9 Tryckeri/grafiska produkter – hinder och åtgärd	46
Tabell 10 Presentartiklar – hinder och åtgärd	47
Tabell 11 Prenumerationer – hinder och åtgärd.....	48
Tabell 12 Kontorsmöbler – hinder och åtgärd	49

Under förberedelserna inför magisteruppsatsskrivandet var jag klar över att jag ville fördjupa mina kunskaper inom området supply chain management. Med detta som bakgrund kontaktade jag ett antal stora företag, däribland Tetra Pak, med förhoppning om att skapa ett ömsesidigt utbyte. Mitt intresseområde visade sig sammanfalla med Tetra Pak Business Support AB:s önskan att genom tillgång till mer information, vidareutveckla samordningen av inköp av skickade produktrelaterade varor och tjänster inom Tetra Pak bolagen i Lund. Uppsatsen skrivs således på uppdrag av Tetra Pak Business Support AB.

1 Inledning

I kapitlet presenteras bakgrunden till uppsatsämnet, dvs hur de akademiska kunskaperna samt näringslivets intresse har utvecklats fram till idag. Detta följs av en problemdiskussion som leder fram till uppsatsens syfte.

1.1 Icke produktrelaterade varor och tjänster – inte en bisyssla

Enkelt uttryckt är icke produktrelaterade varor och tjänster, härafter kallat IPV, allt det som krävs för att ett företag ska fungera, bortsett från de varor och tjänster som integreras i slutprodukten. Exempel på IPV är städtjänster, kontorsmateriel, receptionsservice, reservdelar till tillverkningsmaskiner samt arbetskläder.

De senaste trettio åren har inköp åtnjutit allt större uppmärksamhet hos företagen och i litteraturen. Betydelseökningen har, enligt van Weele (1997 s 264), sin grund i den ökade internationella konkurrensen, som har drivit företagen att satsa mer intensivt på kostnadsreducering, kvalitetsförbättring och kortare cykler. Kärnverksamheten fokuseras allt mer och de aktiviteter som ligger utanför denna läggs ut på specialiserade enheter eller externa leverantörer.

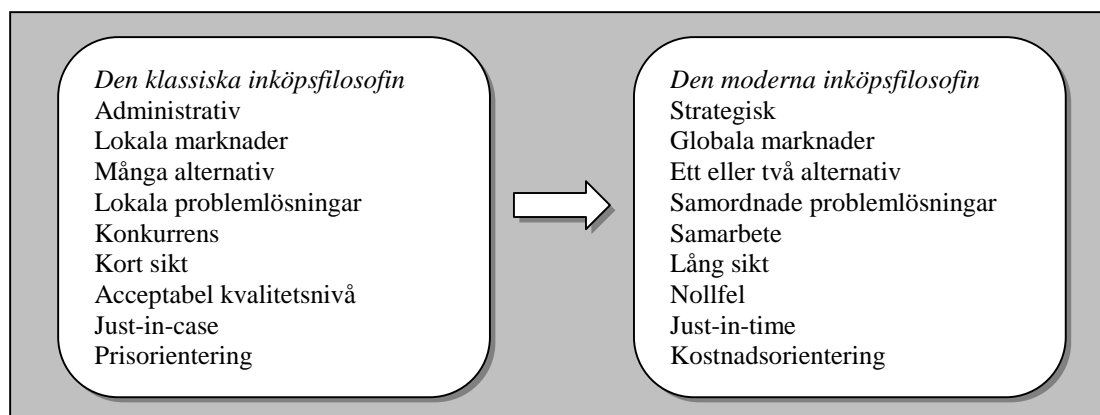
Fokus för det relativa uppsvinget har emellertid legat på de produktrelaterade inköpen. Enligt Axelsson et al. (1999 s 8) som gjort en studie på NCC, har icke produktrelaterade inköp normalt inte ”gjorts av professionella inköpare och affärerna har betraktats som ’enkelt anskaffande’”. Denna syn är dock under förändring.

Utvecklingen av inköpsfunktionen brukar, enligt Axelsson (1998 s 20), beskrivas i skalan *buying*, via *procurement* till *supply management*. Dessa ord symboliserar inköpsfunktionens ökade ansvar och betydelse i företaget. *Buying* handlar om att köpa till lägsta pris. *Procurement* väger därutöver in logistiska aspekter, som inköpsvolym och inköpstidpunkt. *Supply management* ser till helheten, värdeskapande och kostnadsreducering, och inkluderar aspekter som formering av leverantörsstrukturer samt utveckling av leverantörernas och den egna kompetensen.

Rozemeijer (2000) poängterar att allt eftersom inköpsrollens betydelse växer blir behovet av att samordna aktiviteterna allt mer uppenbart. Inköpsfunktionen kan, enligt Axelsson & Laage-Hellman (1991) och Gadde & Håkansson (1998), anta tre strategiska roller: *rationaliseringsrollen*, *utvecklingsrollen* samt *strukturrollen*.

Rationaliseringsrollen handlar om inköps potentialer att medverka till företagets konkurrenskraft genom att agera för att hålla nere de totala kostnaderna. En första typ av rationalisering går ut på att hålla nere de direkta materialkostnaderna. Detta kan åstadkommas bl a genom att välja leverantörer som är billiga, pressa priserna genom att koncentrera inköpen till färre leverantörer eller pressa priserna genom intern samordning inom koncernen (Axelsson & Laage-Hellman 1991, s 11). En andra typ berör olika flöden. Det gäller dels kapitalrationalisering och reduktion av olika lager, dels administrativa och finansiella flöden, t ex hantering av order och fakturor. I synnerhet de administrativa kostnaderna kan vara mycket omfattande och innebära en betydande besparingspotential (Gadde & Håkansson 1998, s 13). En tredje typ av rationalisering handlar om att hålla nere de egna produktionskostnaderna medelst t ex minskade utbytesförluster, produktionsstopp, och monteringsstider genom upprätthållande av kvaliteten hos köpta produkter, bra leveranssäkerhet och anpassning till leverantörens produkt (Axelsson & Laage-Hellman 1991, s 11). *Utvecklingsrollen* innebär att inköp bidrar till konkurrenskraften genom att på ett proaktivt sätt utnyttja leverantörernas innovationspotential (Gadde & Håkansson 1998, s 13-14). *Strukturrollen* handlar om hur ett större företags inköpsbeteende påverkar strukturen på leverantörsmarknaden (Axelsson & Laage-Hellman 1991, s 12).

I diskussionen om inköpsfunktionens utveckling talar Axelsson & Laage-Hellman (1991 s 16) om den *klassiska* respektive den *moderna* inköpsfilosofin (se Figur 1). Den viktigaste skillnaden mellan den klassiska inköpsfilosofin och den moderna, är att i den moderna filosofin ska priset reflektera hela kostnadsbilden. Vilket slags inköp som passar bäst beror på flera faktorer, men generellt sett gäller att den moderna inköpsfilosofin passar bättre ju större de indirekta inköpskostnaderna är.



Figur 1 Inköpsfilosofier

(Källa: Axelsson & Laage-Hellman s 16)

1.2 Samordning av IPV-inköp – vari ligger problematiken?

I en studie av Bales & Fearon (1995) framkommer att stora inköpsvolymerna av icke produktrelaterade varor och tjänster ligger utanför inköpsfunktionernas kontroll. IPV-inköp hanteras således i stor utsträckning av personer vars huvudkompetens inte berör inköp. Genom att involvera inköpsfunktionen, och följaktligen professionella inköpare, kan företag överkomma problemet med bristande inköpskompetens, anser författarna.

Ett grundläggande problem, giltigt för de flesta företag, är dock att de traditionellt sett har underskattat kostnadseffekten av IPV-inköpen och sett dem som icke-strategiska (Nowikow 1999 s 26). Ledningen har ägnat lite uppmärksamhet åt området varför IPV-inköpen har betraktats som en bisyssla och hanterats därefter, dvs ostrukturerat. Att lägga IPV-inköpen hos den vanliga inköpsfunktionen är alltså inte ett säkert recept på god hantering.

Sedan några år tillbaka har många större organisationer börjat lägga ut tidigare internt hanterade stödfunktioner, på fristående juridiska enheter. Enheterna skapas för att ”*på ett samordnat och professionellt sätt ta hand om olika sekundära aktiviteter, t ex transporter, kopierings/reprofunktioner, biblioteksservice, reparations- och restaurangservice etc.*” (Axelsson s 24) Enligt Axelsson (ibid) är detta en stark trend, vars effekt är att koncentrationen kring företagets kärnverksamhet blir tydligare.

Det handlar också om en effektivisering av resursutnyttjandet. Anställda som avlönas för att planera produktionslinjen, ska ägna sin tid åt det, och inte åt att jämföra priser på kontorsstolar. En annan effekt av att skapa specifika IPV-enheter är, enligt Axelsson (ibid), att stödfunktionerna övergår till att vara kärnverksamheter i sin nya miljö.

ABB, Volvo Group, Heidelberg Cement, Procordia Food, Sony Ericsson och Tetra Pak är exempel på företag som genom samordning försöker rationalisera och effektivisera de processer som är relaterade till IPV-inköp. ABB, Volvo Group, Sony Ericsson och Tetra Pak har adresserat IPV-frågan genom att, i enlighet med vad Axelsson (ibid) konstaterar i sin studie, skapa separata bolag vars kärnverksamhet är icke produktrelaterade varor och tjänster, medan Heidelberg Cement och Procordia Food angriper IPV-inköpen genom att tillvarata och samordna de resurser som finns decentraliserat i organisationen. Oavsett organisationsform finns det ett antal hinder att överbrygga för att uppnå en lyckad, effektiv samordning och på så sätt uppnå de fördelar som existerar.

Tetra Pak Business Supports (TP BuS) uppgift är att leverera stödjande varor och tjänster till Tetra Pak bolagen i Lund. TP BuS ska samordna IPV-inköpen och få till stånd ramavtal, med målet att övriga bolag ska kunna fokusera sin kärnverksamhet samt att den professionella hanteringen av IPV ska öka. I förlängningen ska samordningen också leda till kostnadsbesparingar för Tetra Pak-koncernen.

I Lund finns runt tjugo fristående bolag med eget resultatansvar, vilka är subtilt uppmanade av Tetra Paks ledning att anlita TP BuS. Samordningen är alltså av frivillig karaktär och Tetra Pak bolagen kan vända sig till den leverantör som dem behagar. Ansvar för samordningen hamnar således hos TP BuS, som måste visa att dess existens är berättigad genom att lyckas vara det naturliga valet för Tetra Pak bolagen. Följaktligen krävs det att TP BuS levererar ett extra värde och konkurrenskraftiga erbjudanden. Detta fordrar i sin tur att TP BuS har en övergripande bild över vilka inköp som görs inom gruppen, samt på ett effektivt sätt kommunicerar sina tjänster.

Inom tjänstesektorn utgör de icke produktrelaterade inköpen praktiskt taget hela inköpsbudgeten, enligt de Boer et al. (2003). Inom tillverkningsindustrin är andelen inte lika hög, eftersom en stor del av inköpen är relaterade till de primära aktiviteterna. Stora organisationer spenderar dock generellt sett över 30 % av intäkten på icke produktrelaterade inköp (ibid).

I en artikel publicerad i tidningen Purchasing, skriver Millen Porter (1999) att företag kan gå miste om besparingar på mellan 8-15 % genom att inte ha kontroll över inköpen av icke produktrelaterade inköp. Ter Weeme (2003 s 40) talar om besparingar mellan 10-30 %. De potentiella besparingarna varierar naturligtvis beroende på tidigare köpmönster, typ av företag och produktgrupp, men den generella uppfattningen är att genom att professionalisera, samordna och i förlängningen kontrollera fenomenet, kan kostnadsfördelar uppnås. För att lyckas med en effektiv samordning krävs bl a stöd från ledningen, lättillgänglig information och bra kommunikationsmedel (Bales & Fearon, 1995; Millen Porter, 1999).

Samordning av inköp skapar positiva synergieffekter som företaget kan dra nytta av, menar Rozemeijer (2000). Han definierar synergierna inom samordning av inköp som *"the value that is added when two or more business units (or purchasing departments) join their forces (e.g. combined buying) and/or share resources, information, and/or knowledge in the area of purchasing"*. Författaren pekar bl a på samordning av volymerna, de immateriella samt de materiella resurserna. Genom samordning av inköpsvolymerna kan enheter uppnå en hävstångseffekt gentemot leverantörer, reducera direkta och indirekta kostnader samt förbättra kvaliteten på varor de köper. Samordning av de immateriella resurserna (kunskap och information) leder till förbättrat resultat medan samordning av de materiella resurserna (inköpspecialister, informations- och kommunikationssystem) ger lägre kostnader totalt sett.

1.2.1 Centrala initiativ i en decentraliserad organisation

I decentraliserade organisationer, där varje enskilt bolag har separat resultatansvar, är det troligt att bolagen strävar mot optimering av det egna resultatet. Detta går inte alltid hand i hand med optimering av koncernens resultat, som i vissa fall kan innebära suboptimering för enskilda bolag. Tetra Pak är en starkt decentraliserad organisation, där bolagen är vana vid att sköta sina egna angelägenheter. Ett av företagets fem core values är emellertid frihet under ansvar, som innebär att bolagen ska agera för hela Tetra Paks bästa. Partnerskap med kunder, leverantörer och kollegor, dvs andra Tetra Pak bolag, är ett av de andra core values, vilket går hand i hand med en intern samordning.

Trots de potentiella fördelarna är samordningen inom Tetra Pak av frivillig karaktär och ledningens roll relativt dold. I dagsläget existerar inget övergripande organ som kontrollerar respektive Tetra Pak bolags inköpsmönster. Det finns heller inget centralt krav på hur dessa inköp ska redovisas och informationen är inte lättillgänglig. TP BuS har således inte kännedom om hur stor del av IPV-inköpen som är samordnade. Därför krävs det en kartläggning av ett bestämt antal produktområden, för att få information om vilka leverantörer som TP-bolagen använder sig av, samt utreda om samordningspotentialen utnyttjas.

Om det, efter kartläggningen, visar sig att de valda produktområdena innefattar outnyttjad potential gäller det att ta reda på vilka faktorer som kan bidra till rådande inköpsmönster, samt utreda hur avtalslojaliteten skulle kunna ökas. För att Tetra Pak ska uppnå de potentiella fördelarna med samordning krävs nämligen en viss grad av avtalstrohet. En del förklaringar kan vara specifika för Tetra Pak, medan andra troligtvis är allmängiltiga för flera organisationer i liknande situationer. Med syfte att få stöd för detta antagande ingår en mindre omfattande studie av hur fem andra decentraliserade företag har angripit IPV-problematiken. De fem stödfallföretagen är ABB, Volvo Group, Heidelberg Cement, Procordia Food samt Sony Ericsson.

Uppsatsens problemdiskussion kan sammanfattas med tre frågor:

- **Hur stor andel av inköpen av icke produktrelaterade varor och tjänster görs utanför TP BuS befintliga avtal rörande bemanning, tryckeri/grafiska produkter, presentartiklar, prenumerationer samt kontorsmöbler?**
- **Vilka faktorer kan förklara rådande inköpsmönster?**
- **Vilka tänkbara åtgärder kan leda till ökad avtalslojalitet?**

1.3 Syfte

Uppsatsens syfte är att förklara Tetra Pak bolagens rådande inköpsmönster gällande icke produktrelaterade varor och tjänster samt utreda hur avtalslojaliteten kan ökas.

1.4 Disposition

Kap 2 Metod	I kapitlet presenteras det valda tillvägagångssättet. Metodvalets för- och nackdelar diskuteras, samt de problem som uppkommit under studiens gång.
Kap 3 Befintlig forskning och teori	I kapitlet förklaras inledningsvis begreppet icke produktrelaterade varor och tjänster. Detta följs av en diskussion kring professionalisering av hanteringen av desamma. Därefter avhandlas de fördelar respektive problem som är relaterade till en koncernsamordning av de icke produktrelaterade inköpen. Slutligen presenteras en sammanfattning som utgör uppsatsens teoretiska referensram.
Kap 4 Praktik under genomlysning	I kapitlet presenteras den sammanfattade empirin från de fem stödfallföretagen ABB, Volvo Group, Heidelberg Cement, Procordia Food samt Sony Ericsson. Skillnader och likheter diskuteras, med målsättningen att fördjupa läsarens förståelse för den generella IPV-problematiken.
Kap 5 Tetra Pak angriper IPV-inköpen	I kapitlet ges en kortfattad presentation av huvudfallföretaget Tetra Pak och en mer ingående presentation av IPV-funktionens, Tetra Pak Business Supports, organisation och verksamhet.
Kap 6 Rådande inköpsmönster – resultat och analys	I kapitlet förs en diskussion kring resultatet av kartläggningsenkäten samt de kompletterande intervjuerna på Tetra Pak. Detta kombineras med en analys med tonvikt på möjliga orsaker till rådande inköpsmönster baserat på empirin från samtliga fallföretag.
Kap 7 Slutdiskussion	I kapitlet lyfts nya faktorer fram som enligt studien är av betydelse för avtalslojaliteten och således en lyckad samordning. Faktorerna diskuteras och exemplifieras för att slutligen inkorporeras i en ny referensram. Avslutningsvis ges förslag på framtida forskning.
Kap 8 Rekommendationer	I kapitlet presenteras tänkbara åtgärder och förbättringar som kan leda till ökad avtalslojalitet på Tetra Pak. Det är dock värt att notera att i och med problematikens generella natur, som påvisats i tidigare kapitel, kan rekommendationerna även vara av intresse för parter utanför Tetra Pak sfären.

Figur 2 Dispositionsschema

2 Metod

I kapitlet presenteras det valda tillvägagångssättet. Metodvalets för- och nackdelar diskuteras, samt de problem som uppkommit under studiens gång.

2.1 Genomförandet av en fallstudie

Uppsatsen är en fallstudie av Tetra Pak. Denna metod var en naturlig konsekvens av det faktum att Tetra Pak Business Support AB är uppsatsens uppdragsgivare. Enligt Merriam (1994) medger fallstudien, till skillnad från en statistisk analys, närhet till undersökningsobjektet snarare än distans. Dess fokus är mer upptäcktsorienterat än bevisorienterat.

Med uppsatsen ville jag ge ett bidrag både till den akademiska världen och till näringslivet, eftersom magisteruppsatsen är mitt akademiska avstamp inför en framtid inom näringslivet. Härav föll det sig naturligt att söka upp ett företag som kunde vara intresserat av ett samarbete. Mitt val av ämnesområde, supply chain management, fordrade ett fallföretag av en viss storlek, varför jag gjorde förfrågningar hos ett antal större företag. Jag hade ingen tidigare relation till Tetra Pak, förutom den som slutkonsument av deras produkter.

Att Tetra Pak Business Support blev uppdragsgivare var ett resultat av ”att vara på rätt plats vid rätt tidpunkt”. Företaget hade diskuterat möjligheterna att ta hjälp av en uppsatsstudent för att utreda ett problem, vilket sammanföll med mitt intresseområde.

När det gäller beställda utredningar är det viktigt att utforma riktlinjer för arbetet. Oavsett vem som utformar direktiven, är det grundläggande att uppdragsgivaren och författaren är överens om, samt uppfattar dem på samma sätt (Widersheim-Paul & Eriksson 1991 s 34).

Vid första mötet med Tetra Pak Business Support presenterade uppdragsgivaren problemet ur sin synvinkel. Utifrån den framlagda informationen utarbetade jag en preliminär problemformulering samt en preliminär metod, som kom att utgöra grunden för tydliggörande av parternas önskemål och möjligheter. Problemformuleringen diskuterades och omarbetades ett antal gånger tills parterna var överens om innebörden.

Det kan vara svårt att balansera ett företags krav på utförande och inriktning, med de kriterier som en uppsats måste uppfylla för att godkännas av universitetet (ibid s 35). Ytterligare ett syfte med växelverkan vid utformandet av problemformuleringen och metodvalet var således att säkerställa utförbarheten att uppfylla både företagets uttalade behov samt de akademiska krav som ställs på en magisteruppsats.

Problemformuleringen utvecklades sedan i takt med att författarens kunskaper inom området berikades, samtidigt som grundidéerna bestod.

2.1.1 Val av fallföretag och studiens generaliserbarhet

Uppsatsens problemformulering styrde alltså valet av den övergripande metoden, d v s fallstudiemetoden. Fallstudiens generaliserbarhet är något som har diskuterats många gånger och en del författare avråder generaliseringar baserat på ett enstaka fall. Yin (1989 s 21) anser

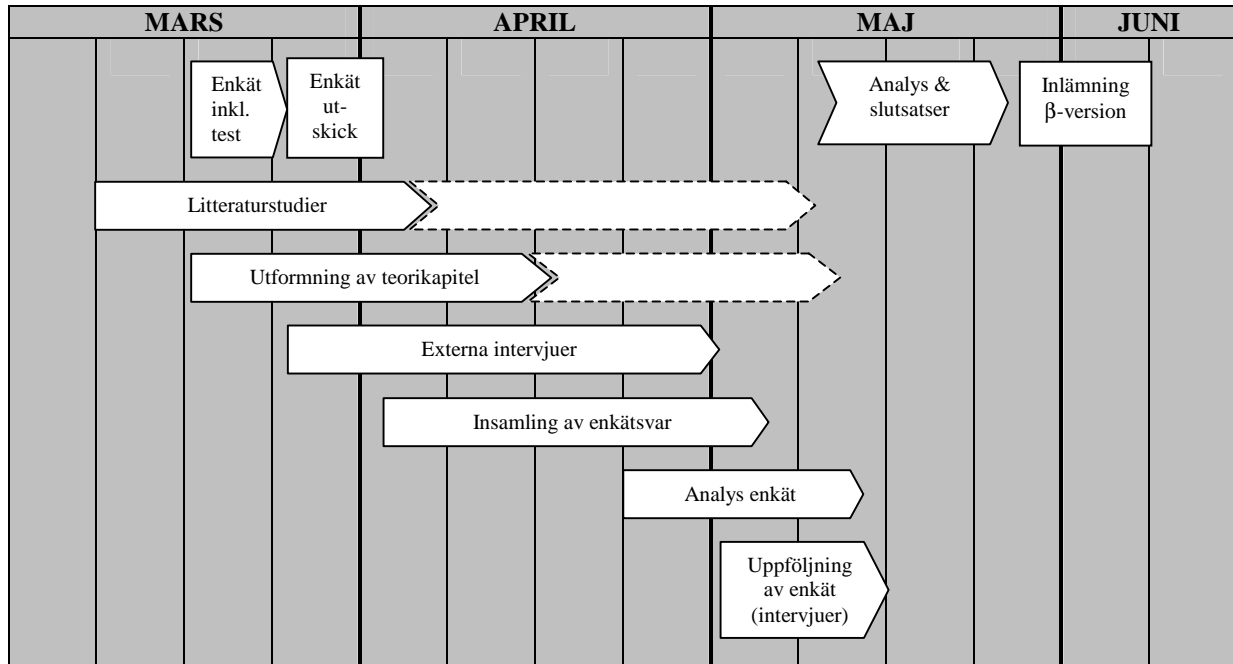
emellertid att fallstudier är generaliserbara när avsikten är att lägga fram ett teoretiskt förslag. Med tidigare forskning i ryggen, finns det anledning att tro att den problematik som Tetra Pak står inför kan vara giltig också för likartade företag. För att, om möjligt, styrka detta antagande valde jag att vända mig till fem andra företag (hädanefter kallade *externa företag* eller *stödfallföretag*) och undersöka deras upplevelse av problematiken. Syftet var att ytterligare öka förståelsen för de problem en samordning av inköp av icke produktrelaterade inköp kan innebära, samt tillvägagångssätt och upplevda fördelar. Erfarenheterna från stödfallföretagen kunde sedan utgöra ett stöd i den vidare undersökningen på Tetra Pak, samt understödja och komplettera de slutsatser som studien ledde fram till.

För att vara av intresse för uppsatsen krävdes det att stödfallföretagen liknade Tetra Pak på fyra punkter: det skulle vara decentraliserat, dvs innefatta två eller flera resultatansvariga enheter, ha fler än 1000 anställda, vara ett tillverkningsföretag, samt på något sätt ha samordnat IPV-inköpen inom koncernen. Utifrån dessa kriterier valdes fem företag ut på rekommendation från mina handledare, samt efter egna efterforskningar. SonyEricsson rekommenderades av Tomislav Kezovski på Tetra Pak, då företagen tidigare hade fört diskussioner rörande IPV. Heidelberg Cement samt Procordia Food rekommenderades av Christer Kedström vid Lunds Universitet, som visste att företagen arbetade aktivt med IPV-frågor. Genom eftersökningar på Internet fann jag information om ett antal företag med olika typer av IPV-funktioner. Utifrån dessa valde jag att kontakta Volvo Group samt ABB, vilka bäst matchade de uppställda kriterierna.

Empirin från stödfallföretagen presenteras i ett separat kapitel för att bidra till läsarens förståelse av den generella IPV-problematiken. Viktiga faktorer tas även upp i analysen och belyses i slutdiskussionen.

2.1.2 Synsätt och tidsplan

Olika delar av uppsatsen har gett upphov till olika synsätt. För att kartlägga inköpen bland Tetra Pak bolagen, utformades en enkät som skickades till berörda parter inom Tetra Pak, i enlighet med det positivistiska synsättet. Positivismen innebär att forskaren antar en objektiv roll, vilket medför att resultatet är oberoende av vem som har analyserat underlaget (Widersheim-Paul & Eriksson 1991 s 150). Enkätresultatet utgjorde grunden för en intern uppföljning. De interna intervjuerna syftade främst till att förstå orsakerna till nuvarande inköpsbeteende. Parallellt med insamlandet av enkäten utfördes intervjuer på andra företag, med syftet att få en djupare förståelse för IPV-problematiken. Synsättet i den här delen av uppsatsen kan sägas vara hermeneutiskt, då författaren i viss mån tolkat resultatet (ibid).



Figur 3 Tidsplan

2.2 Enkätundersökningen

Huvudsyftet med enkätundersökningen var att ta reda på vilka leverantörer, samt omsättning per leverantör, som undersökta bolag använt under år 2003. Dessutom skulle den svara på frågan om i inköpen gjorts via avtal eller avtalslöst.

2.2.1 Avgränsning av internstudie på Tetra Pak

I samråd med TP BuS begränsades undersökningen till att omfatta fem produktområden: bemanning, tryckeri/grafiska produkter, presentartiklar, prenumerationer samt kontorsmöbler. De fyra första undersöktes på begäran av TP BuS då samordningspotential antogs finnas inom områdena, medan det sistnämnda var ett initiativ från uppsatsförfattarens sida. TP BuS trodde sig nämligen uppta minst 80 % av volymerna och ändamålet var att bekräfta eller tillbakavisa denna uppfattning. Om uppfattningen skulle visa sig vara felaktig skulle även andra produktgrupper där bolaget tror sig ligga bra till vara av intresse att undersöka.

De fem produktområdena kan sägas representera olika delar av den heterogena gruppen icke produktrelaterade varor och tjänster. Bemanning är en tjänst som representerar höga kostnader och en besparing inom detta område skulle ge tydliga utslag. Tryckeri/grafiska produkter är också en tjänst, dock av annat slag, som omsätter relativt stora summor. Presentartiklar utgör ingen stor direkt kostnad, men kan däremot ge upphov till höga processkostnader, i form av tidsspill m m. Även hanteringen av prenumerationer kan ge upphov till höga processkostnader, främst i form av fakturahantering. Kontorsmöbler kan tänkas omsätta högre summor än presentartiklar och prenumerationer och är dessutom en produkt som alla anställda kan relatera till.

TP BuS vänder sig till ca 20 bolag i Lund. Dessa är av varierande storlek. Då inköp av icke produktrelaterade varor till betydande del är beroende av antalet anställda, bestämdes inledningsvis att de sju största bolagen skulle tillfrågas. Detta för att mängden data inte skulle bli för stor och svår att analysera. Kravet från TP BuS sida var en indikation på hur det ser ut och inte en exakt kartläggning ned på öresnivå. Med tanke på möjligt bortfall kontaktades de tio största bolagen, vilka motsvarar ca 80 % av Lundabolagens sammanslagna personalstyrka, för att ingå i undersökningen.

2.2.2 Utformning

Enkäten utformades inspirerad av böckerna *Som man frågar får man svar – en introduktion i intervju och enkätteknik* (Andersson 1994) och *Att utreda, forska och rapportera* (Wiedersheim-Paul & Eriksson 1991).

Innan det slutgiltiga utskicket är det viktigt att testa enkätfrågorna och själva formuläret. Antingen kan enkäten testas på personer som kommer att ingå i undersökningen eller på andra personer som är experter inom området (Wiedersheim-Paul & Eriksson 1991 s 90).

Till att börja med testades enkäten av inköpare på TP BuS och justerades. Därefter skickades den till två potentiella respondenter på två av bolagen som skulle ingå i studien. Efter möte med testpersonerna och mottagen feedback, gjordes en sista redigering.

Utöver information om leverantörer, summa spenderat och avtalsansvarig efterfrågades även en subjektiv värdering av leverantören. Tanken var att detta skulle kunna ge TP BuS en indikation om hur leverantörerna uppfattas, vilket skulle kunna utnyttjas vid en eventuell upphandling. Enkäten innehöll även en fråga om varför bolaget hade gjort egna avtal. Denna ställdes för att ge riktlinjer inför en eventuell uppföljning. Dessutom fanns ett avsnitt med en öppen fråga som hade som syfte att fånga upp inställningar och attityder gällande samordning av andra produktområden.

2.2.3 Genomförandet

TP BuS tre kundansvariga kontaktade sina respektive företag och meddelade kontaktpersonerna att de skulle bli kontaktade av mig och varför. Avsikten var att göra dem mer benägna att ställa upp.

I samband med enkätutskicket bör det anges vem som sänder ut frågorna, vad undersökningens syfte är och vad resultatet ska användas till, vilken nytta respondenten kan ha av att besvara enkäten, vem respondenten ska kontakta om något är oklart samt om uppgiftslämnaren garanteras anonymitet. Ett väl formulerat följebrev, innehållandes ovanstående uppgifter, kan avsevärt påverka svarsfrekvensen (Wiedersheim-Paul & Eriksson 1991 s 88 & 90).

Efter att ha fått klartecken från kundansvariga mailade jag således ut enkäten tillsammans med ett medföljande brev, som förklarade varför mottagarna hade fått enkäten samt syftet med undersökningen. I informationen framkom även att ledningen stod bakom undersökningen. Jag bad dem titta på enkäten, och om de inte ansåg sig lämpliga att svara, ta reda på vem eller vilka personer som kunde svara. Två dagar senare följde jag upp utskicken med telefonsamtal.

Min första tanke var att bestämma tid för ett möte, där respondenten kunde överlämna sitt svar. Idén var att detta skulle fungera som en deadline och motivera respondenten att svara. Det visade sig dock vara ytterst svårt att lokalisera rätt person att besvara enkäten. I flera fall visade det sig dessutom att den person som sagt sig kunna svara, insåg att han eller hon trots allt inte var rätt och hänvisade vidare först efter en andra uppringning från min sida. På en del bolag var inköpen inom respektive produktområde i sin tur uppdelat på flera olika avdelningar, vilket ledde till än fler kontaktytor. För att inte förlora mer tid övergick jag därför till att först kontakta personerna jag hänvisats till via telefon, för att efter klartecken maila enkäten. På så sätt kunde jag säkerställa att personerna visste vad det handlade om och hade på förhand etablerat en personlig kontakt vilket borde öka svarsfrekvensen. Istället för ett personligt möte använde jag mig av telefon och mail för att få in svaren.

På vissa bolag kunde controllers vara behjälpliga, medan t ex avdelningschefer, sekreterare eller inköpare ansågs lämpliga på andra. I och med bolagens varierade struktur och organisation, fanns det ingen allmängiltig lösning. På en del bolag tog en eller två personer på sig ansvaret att samla in informationen, medan det var upp till mig att kontakta flera respondenter på andra.

Det största problemet med att samla in informationen var alltså att lokalisera rätt respondenter. Redan vid testomgången var detta något som diskuterades, med eftersom ansvarsområdena ser olika ut bolagen emellan, kunde inte alltid den först identifierade respondenten svara på enkäten. Informationsinsamlingen hade kunnat underlättas om enbart ett produktområde skulle avhandlas, då detta inte hade upplevts som ett så stort arbete och det hade varit möjligt att snabbare identifiera rätt person. Alternativet att använda sig av intervjuer i det här fallet tror jag snarare hade stjälpit än hjälpt.

	Kontaktade bolag	Antal anställda	Antal respondenter (kontaktade personer)
1	TP CA	509	2 (2)
2	TP GTS	325	5 (12)
3	TP PM	365	2 (4)
4	TP PC	256	8 (12)
5	TP R&D	233	3 (7)
6	TP PS	28	3 (4)
7	AB TP	243	2 (1)
8	TP IM	439	Avböjde pga av pågående implementering av ek.system (1)
9	TP PE	183	Avböjde pga nyligen implementerat nytt ek.system (2)
10	TP CC	166	Avböjde pga av pågående implementering av ek.system (1)
Totalt	10 st	80 % anställda	Kontaktade personer 46
Svar	7 st	60 % av anställda	Antal respondenter 25

Tabell 1 Enkätrespondenter

2.3 Externa intervjuer

Utifrån efterforskningar på Internet samt efter tips från mina handledare valde jag ut ett mindre antal företag för att få till stånd ett möte. Kriterierna för fallföretagen var, som nämnts, att de skulle vara decentraliserade, d v s innefatta två eller flera resultatansvariga enheter, ha fler än 1000 anställda, vara tillverkningsföretag samt på något sätt ha samordnat IPV-inköpen

inom koncernen. Officiell information om hantering av IPV-inköp kan sägas vara knapphändig, vilket innebär att jag inte på förhand alltid visste hur samordningen var organiserad. Huvudsyftet var dock inte att studera samordningsstrukturen, varför varierade organisationsstrukturer inte ansågs vara ett problem. Alla kontaktade företag ställde sig positiva till att ställa upp på en intervju.

Om ett stort urval ska intervjuas, eller när resultaten ska kvantifieras är den *strukturerade intervjun* att föredra. Vid intervjuer till en fallstudie kan den välstrukturerade intervjun användas för att samla in enklare data från respondenterna. Det vanligaste är dock *öppnare och mindre strukturerade intervjuer*. Tanken med dessa är att de individuella respondenterna definierar sin verklighet, vilket kan ske på olika sätt. Man vill alltså komma åt intervjuobjektets sätt att se på ämnet. Den *ostrukturerade intervjun*, utan färdigformulerade frågor, kan vara svår att hantera för en oerfaren forskare. En kombination av de tre typerna brukar användas för att få någon standardiserad information (Merriam 1994 s 87-89).

Syftet med de externa intervjuerna att ta reda på hur samordning av IPV-inköp bemöts i andra företag och hur eventuella negativa reaktioner hanterats, samt vilka resultat samordningen hade renderat i. Eftersom jag hade en bild om vilka områden som skulle beröras, men ändå ville lämna plats åt intervjuobjekten att bidra med nya insikter var intentionen att föra en öppen intervju. För att förbereda respondenterna skickades information om vilka ämnesområden som skulle avhandlas under intervjun, vilken sedan genomfördes mer som ett samtal.

För att inte gå miste om information spelade jag in intervjuerna. Inspelning kan i vissa fall verka hämmande, men detta löstes genom att närhelst intervjuobjektet så önskade stängdes bandspelaren av. Mitt intryck var att intervjuobjekten generellt sett var positivt inställda och tyckte att det var roligt att diskutera frågan.

Resultatet av varje intervju sammanställdes var för sig och skickades till intervjuobjektet per e-mail så att denne fick möjlighet att kommentera innehållet. Sammanställningarna presenteras i bilagor, medan valda delar av allmängiltigt intresse presenteras i ett eget kapitel och även diskuteras i analysen.

Intervjuobjekt	Funktion	Företag	Sedan
Johan Svartengren	Contract manager SCM Services	ABB	1975
Magnus Kock	Vice President Volvo Group NAP	Volvo Group	1988
Mikael Magnusson	Inköpschef	Heidelberg Cement Northern Europe	1993
Ulf Skröder	Inköpschef	Procordia Food	1987
Patrik Eriksson	Deputy Director NPR Sourcing	Sony Ericsson	2001

Tabell 2 Intervjuobjekt externt

2.4 Interna intervjuer

Vid enkätutskicket förbereddes respondenterna på att de eventuellt skulle bli kontaktade för en uppföljande intervju. Utifrån enkätresultatet valdes intervjuobjekt ut. Främst kontaktades personer som hade använt andra leverantörer, utöver de rekommenderade. I vissa fall var intervjuobjektet samma person som svarat på enkäten, i andra hänvisade enkätrespondenten

vidare, vilket oftast var fallet då en controller eller ekonomiansvarig fyllt i enkäten. Totalt sett intervjuades elva personer.

Syftet med intervjuerna var att öka förståelsen till varför respektive person eller bolag hade kringgått de existerande avtalen inom hans eller hennes produktområde. Tanken var också att få en övergripande bild av hur IPV-inköp hanteras i respektive bolag samt vem som har rätt att skriva avtal. Slutligen diskuterades synen på samordning i allmänhet och på TP BuS roll i synnerhet.

Intervjuobjekten informerades kort om intervjuens syfte, men fick inga frågor skickade till sig i förväg. Under intervjuens gång användes ett intervjuunderlag som intervjuobjektet inte fick tillgång till. Anledningen till detta var att intervjun skulle upplevas mer som ett avslappnat samtal, så att intervjuobjektet skulle kunna ”tala från hjärtat”. Intervjuobjektet erbjöds anonymitet och intervjun spelades inte in. Samtliga intervjuobjekt gav emellertid sitt medgivande till att namnen publicerades. För att inte gå miste om information renskrevs anteckningarna från intervjun direkt efter varje intervjutillfälle.

Intervjuobjekt	Funktion	Bolag
Agneta Björviken	Projektassistent	TP CA
Johan Edström	Projektledare	TP CA
Stefan Gatti	Tekniskt inköp	TP PM
Freddie Hellström	Marketing coordination manager	TP PC
Ingela Lind	Inköpsassistent	TP PM
Lars Ljung	Market communication	TP PS
Anders Nilsson	Inköpare	TP PC
Trond Ohlgren	Inköpare	TP R&D
Annika Persson	Sekreterare	TP GTS
Margaretha Persson	Ekonomichef	TP PM
Charlotte von Rosen	VD sekreterare	TP R&D

Tabell 3 Intervjuobjekt internt

2.5 Val av litteratur

Syftet med litteraturgenomgången var att förstå hur problemområdet uppfattades i litteraturen. För att få en djupare förståelse för ämnet i stort, inleddes litteraturstudien med litteratur som berör inköp i allmänhet, rekommenderad av min handledare på universitetet. Dessa böcker, tillsammans med ett antal sökord, utgjorde grunden för vidare informationssökning, där jag främst utnyttjade universitetsbiblioteken i Lund och högskolebiblioteket i Malmö. Eftersom kärnan i ämnesvalet, koncernsamordning av inköp av icke produktrelaterade varor och tjänster, samt potentiella hinder och problem, i mycket liten utsträckning finns avhandlad i bokform söktes information i publicerade facktidningar och –tidningar. Med detta som fokus utnyttjades sökmöjligheterna i. Nyckelorden som användes för att söka information i Lunds universitetsbiblioteks databas, Elin@Lund, var främst *supply chain management*, *NPV* (non product related), *purchasing*, *procurement*, *non-traditional goods and services*, *indirect material*, *pooling*, samt *coordination*. Artiklarna och rapporterna jag fick fram på detta sätt gav i sin tur hänvisningar till ytterligare dokument. En del texter var strikt teoretiska medan andra var baserade på empiriska underökningar och intervjuer. Jag sökte även information i rapporter från Svenskt Näringsliv och CAPS Research.

Som nämndes i inledningen är det först på senare år som företagen har angripit hanteringen av IPV-inköp. Eftersom det är ett relativt nytt fenomen saknas det etablerade heltäckande teorier som explicit behandlar koncernsamordning av IPV-inköp. Härav presenteras litteraturen i tre block; först förklaras begreppet icke produktrelaterade varor och tjänster. Därefter behandlas professionalisering av IPV-inköp, vilket följs av en diskussion kring de teorier som rör samordning av inköp på koncernnivå.

I bokform beskriver bland andra van Weele (1997) och Farmer & van Weele (1995) vad IPV är och hur inköp av dessa produkter skiljer sig från inköp av produktrelaterat material. Huvuddragen är att IPV innefattar en mycket stor mängd olika produktområden samt att antalet orders är omfattande medan omsättningen per order är relativt låg. Denna syn får stöd i flera böcker och skrifter skrivna av andra författare.

Flera författare (Bales & Faeron 1995; Millen Porter 1999; Atkinson 2000; de Boer et al 2003) har behandlat betydelsen av att professionalisera IPV-inköpen, d v s vikten av att bolagens inköpsavdelnings hanterar köpen. Detta avsnitt belyser svårigheterna med att kontrollera och styra IPV-inköpen, samt de fördelar som kan uppnås. Dessa är i de flesta fall giltiga även för en samordning på högre nivå.

I ett stort antal artiklar konstateras det att allt fler företag skapar enheter med syftet att centralisera IPV-inköpen (Axelsson 1998; Avery 1999; Millen Porter 2002; Carter et al 2003). För att fördjupa förståelsen för de för- och nackdelar som koncernsamordning generellt sett ger upphov till, studerades litteratur rörande centralisering och decentralisering (Gadde & Håkansson 1998; Axelsson & Laage-Hellman 1991). Detta kompletterades med Rozemeijers (2000) teorier om vilka förutsättningarna måste vara för att en koncernsamordning av inköp ska lyckas.

Jag har försökt att, ju närmare kärnan av uppsatsämnet jag kommit, använda nypublicerade källor. Genom att läsa flera artiklar med olika angreppssätt har jag undvikit att få en vinklad uppfattning av problematiken. Jag har även jämfört källorna i de olika artiklarna för att inte falla i fällan att grunda all teori på en författares åsikter. Artiklarna är skrivna av både professorer inom området och journalister på facktidningar som baserat sina artiklar på undersökningar och intervjuer.

2.6 Analysmetod

Grunden för analysen utgjordes av det empiriska materialet, d v s enkätsvaren samt de interna och externa intervjuerna. Intervjuerna med de fem stödföretagen resulterade i en generell bild av synen på och erfarenheterna av problematiken kopplad till koncernsamordning. Detta bidrog till en djupare förståelse för ämnet och kunde även användas för att påvisa generella tendenser. Studien på Tetra Pak speglade även de användande enheternas upplevelser.

Enkätmaterialet sammanställdes objektivt på så sätt att antalet leverantörer och omsättningen per leverantör lades ihop, utan någon subjektiv värdering. Resultatet jämfördes med TP BuS avtal, och graden av avtalslojalitet utgjorde sedan grunden för den interna uppföljningen på Tetra Pak.

Analyskapitlet har sin utgångspunkt i empirin insamlad på Tetra Pak. Olika aspekter som utgör hinder för avtalslojaliteten diskuterades mot bakgrund av den teoretiska referensramen, och kompletterades med iakttagelser från stödfallföretagsempirin. Analysen är fokuserad på de hinder som hade visat sig vara mest betydelsefulla. Empirin från de fem stödföretagen inkorporerades i diskussionen och gemensamma tendenser analyserades med hjälp av teorin. I slutdiskussionen utgick jag från den befintliga teoretiska referensramen och lyfte fram de faktorer, som under studien visat sig vara betydelsefulla hinder och verktyg för att uppnå lyckad koncernsamordning av IPV-inköp, men som inte tidigare ingick i referensramen. Faktorerna diskuterades var och en för sig och avslutningsvis inkorporerades delarna i en ny utökad referensram.

2.7 Metodens begränsningar

Primärdata kan i huvudsak samlas in via två tekniker; *enkäter* och *intervjuer*. Dessa kan användas var för sig eller kombinerat med varandra (Widersheim-Paul & Eriksson 1991 s 84).

För att svara på frågan hur stor andel av inköpen av icke produktrelaterade varor och tjänster som görs utanför TP BuS befintliga avtal, valde jag att utforma en enkät. Eftersom kartläggningen av IPV-inköpen var av så pass konkret natur och exakt samma information skulle efterfrågas på varje deltagande bolag, ansåg jag att en enkät var det lämpligaste sättet att samla in informationen. På grund av den i många fall ostrukturerade natur som visade sig omsluta IPV-inköpen och det faktum att flera olika personer gör inköp inom varje kategori hade undersökningen varit mer lätthanterlig om enbart ett produktområde hade undersökts.

Vad gällde orsakerna till att samordningspotentialerna inte utnyttjas till fullo, valde jag att i ett första skede vända mig till andra företag i samma situation och utföra intervjuer med lämpliga respondenter. Syftet var dels att ta reda på vilka reaktioner de mött i organisationen och hur de bemött dessa, samt ta reda på om de uppnått några positiva resultat. Jag ville också se om det fanns några tydliga tendenser. Eftersom huvudfallföretaget är Tetra Pak skulle man kunna tänka sig att enbart koncentrera sig på Tetra Pak. I och med att ämnet är mindre väldokumenterat, såg jag dock en fördel med att söka empiri också annorstädes för att eventuellt bredda den bild som skapats i och med litteraturstudier.

Efter att ha analyserat informationen insamlad via enkäterna kontaktade jag ett antal personer på Tetra Pak för att skaffa mig specifik kunskap om varför de inte utnyttjade de tjänster och avtal tillhandahållna av TP BuS. Jag intervjuade även ett par personer som anlitar TP BuS eller deras avtalade leverantörer till 100 %, för att inte få en snedvriden bild av situationen. Utkomsten av studien är emellertid ett resultat av mina tolkningar, varför fullständig objektivitet inte kan garanteras. Min medvetenhet om detta har dock bidragit till att minska min subjektiva påverkan.

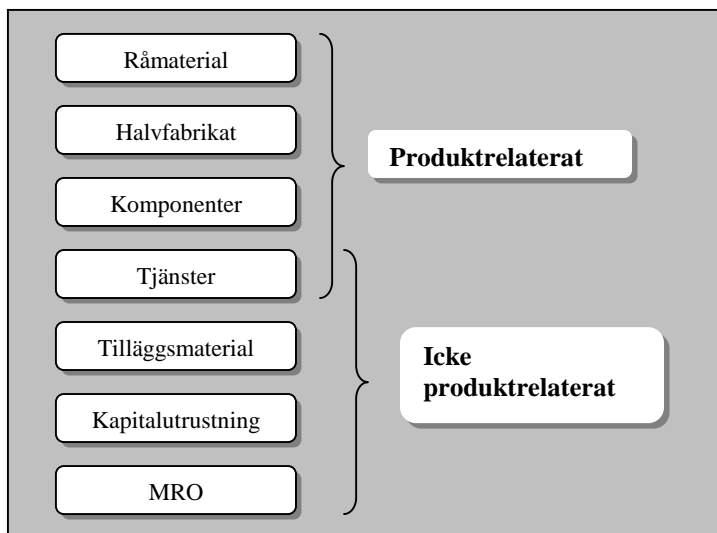
3 Befintlig forskning och teori

I kapitlet förklaras inledningsvis begreppet icke produktrelaterade varor och tjänster. Detta följs av en diskussion kring professionalisering av hanteringen av desamma. Därefter avhandlas de fördelar respektive problem som är relaterade till en koncernsamordning av de icke produktrelaterade inköpen. Slutligen presenteras en sammanfattning som utgör uppsatsens teoretiska referensram.

3.1 Produktrelaterat vs icke produktrelaterat inköp

Van Weele (1997 s 15-16) identifierar åtta skilda inköpskategorier: (1) råmaterial, t ex stål, olja, (2) tilläggsmaterial (behövs till produktionen, men ingår ej i slutprodukten) t ex smörjolja, kylvätska (3) halvfabrikat (bearbetas ytterligare för att sedan ingå i slutprodukten) t ex stålplattor, plastfolie (4) komponenter (inkorporeras i slutprodukten i befintligt skick) t ex motorer, generatorer, lampor (5) färdiga produkter (till återförsäljning) t ex bildäck (6) kapitalutrustning t ex maskiner, fordon (7) underhålls-, reparations- och operationsmaterial (MRO, även kallat konsumtionsmaterial, nödvändiga för organisationens allmänna drift) t ex kontors- & städmaterial, reservdelar samt (8) tjänster, (enligt definition utförda av tredje part) t ex ingenjörskonst, städservice.

Inköpsaktiviteterna kan röra de primära aktiviteterna, dvs. företagets kärnverksamhet, och är då enligt definition produktrelaterade, eller stödfunktionerna och definieras då som icke produktrelaterade. Ovanstående kategorier kan således delas in i produktrelaterade inköp, samt icke produktrelaterade inköp, med undantaget färdiga produkter (se Figur 4).



Figur 4 Inköpskategorier uppdelade i produkt- respektive icke produktrelaterade grupper

De produktrelaterade inköpen inrymmer alltså de varor och tjänster som tillhör företagets primära aktivitet, dvs. på något sätt ingår i företagets slutprodukt. Exempel på produktrelaterade inköp är råmaterial, produktionsvaror samt ingenjörskonst (de Boer et al. s 911), vilket motsvarar kategorierna 1, 3, 4 samt 8 identifierade ovan.

De icke produktrelaterade inköpen, även kallat indirekt material (Farmer & van Weele 1995) samt icke-traditionella produkter (Bales & Fearon 1995), är de varor och tjänster som

sammanhänger med företagets *sekundära aktiviteter* eller *stödfunktioner*, d v s allt som krävs för att företaget ska fungera, men som inte ska implementeras i slutprodukten. Hädanefter kommer termen icke produktrelaterade varor och tjänster, förkortat IPV, att brukas. Det kan t ex gälla inköp av laboratorieutrustning för forskning och utveckling, hård- och mjukvara till IT-avdelningen, leasing av bilar till försäljningsavdelningen och ledningen, kontorsutrustning till ekonomiavdelningen, mat till restaurangen, städmaterial etc. (Farmer & van Weele 1995 s 15) vilket motsvaras av kategorierna 2 samt 6-8 enligt ovan.

De icke produktrelaterade inköpen karaktäriseras av att produktsortiment är mycket omfattande och leverantörsbasen synnerligen stor. Antalet orders relaterade till icke produktrelaterade varor och tjänster är mycket stort, medan kostnaden per order kan vara begränsad. Inköpen kan ske på flera platser i organisationen och kontrollen är ofta limiterad. De huvudsakliga skillnaderna mellan produktrelaterade och icke produktrelaterade inköp sammanfattas i Tabell 4.

<i>Aspekt</i>	<i>Produktrelaterade inköp</i>	<i>Icke produktrelaterade inköp</i>
Produktsortiment	Begränsat till brett	Mycket brett
Antal leverantörer	Begränsat, transparent	Mycket stort
Omsättning	Mycket hög, betydande	Begränsad
Antal inköpsorders	Betydande	Mycket stort
Orderstorlek	Stor	Liten
Kontroll	Beror på typ av produktionsplanering	Begränsad, prognos- eller projektrelaterad planering
Beslutsfattande enhet	Teknik, tillverkningsspecialister dominerar	Uppdelat, beror på typ av produkt eller tjänst

Tabell 4 Huvudsakliga skillnader mellan produktrelaterade och icke produktrelaterade inköp

(källa: van Weele s 8)

3.2 Professionalisering av icke produktrelaterade inköp – samordning på bolagsnivå

En studie gjord 1993-1995 visar att inköpsavdelningarna i mycket liten utsträckning är involverade i IPV-inköpen (Bales & Fearon 1995). 2003 presenterade CAPS Research (Carter et al 2003 s 8) en undersökning som anger att i ungefär 25 % av företagen hanteras de icke produktrelaterade inköpen utanför inköpsavdelningarnas kontroll. Det tilläggs dessutom att i de fall IPV-inköpen enligt uppgift hanteras av inköpsavdelningarna, har dessa troligtvis inte har full kontroll över inköpen. Kontrollbristen beror enligt författarna främst på den relativt höga andelen vilda inköp, d v s avtalslösa inköp, som sker inom området, samt svårigheterna att identifiera de icke produktrelaterade kostnaderna. Även Axelsson et al's studie (1999) gjord på NCC pekar på att icke produktrelaterade inköp till stor del görs utanför inköpsfunktionernas kontroll.

En effekt av de utspridda inköpen är begränsad information och limiterad kunskap om vad som köps in och till vilket pris, vilket leder till dålig kostnadskontroll. Andra effekter kan vara onödigt höga priser och mindre fördelaktiga villkor. Företag har länge underskattat IPV-inköpens kostnadseffekt och hanterat dem som icke-strategiska, men i takt med att företagen uppmärksammar IPV-inköpens betydelse, ökar insikten att de bör hanteras av professionella inköpare (Nowicow 1999).

3.2.1 Den professionella hanterings fördelar

Normalt sett har professionella inköpare de kunskaper som krävs för att köpa rätt produkt av rätt leverantör till rätt pris. Genom att involvera inköpsfunktionen, och följaktligen professionella inköpare, kan företag dels få bättre kontroll på kostnaderna dels göra bättre inköp, anser Bales & Fearon (1995). Vidare skriver de att det är möjligt att göra stora förbättringar om en logisk inköpsprocess följs. En förutsättning för en lyckad satsning är dock stöd från ledningen (ibid).

Även de Boer et al (2003) förespråkar en ökad professionalisering av IPV-inköpen. Författarna menar att professionell involvering kan leda till mer fördelaktiga förhandlingsituationer, där lägre pris samt service och kvalitetsförbättring är viktiga komponenter. I likhet med Bales & Fearon, menar de Boer et al (ibid) att genom att samla bolagets inköp på ett ställe ökar även kostnadskontrollen, samtidigt som processer kan vidareutvecklas och effektiviteten öka.

Baserat på en stor undersökning identifierar Atkinson (2000) kostnadsbesparingar, serviceförbättringar samt lagligt skydd som de viktigaste fördelarna med att professionalisera hanteringen av IPV-inköp. Respondenterna menar att professionella inköpare har de kunskaper som krävs för att leverera ett högre värde till företaget när det gäller IPV-avtal.

Ur användarens perspektiv finns det två huvudsakliga incitament att vända sig till inköpsavdelningen, enligt de Boer et al (ibid). Antingen litar användaren på att inköpsavdelningen kan samla efterfrågan och/eller skriva bra avtal eller så har användaren själv misslyckats och vänder sig till inköpsavdelningen som en slags sista utväg.

3.2.2 Hinder för professionalisering

Trots fördelarna kan användarna motsätta sig inköpsavdelningens involvering. Enligt de Boer et al (ibid) kan politiska anledningar ligga bakom motsättningar, men även den egna kompetensen. Användaren kan anse sig lika bra som inköp på området och inte vilja vända sig till inköpsavdelningen och riskera tidsförlost.

Atkinson (2000) pekar på inköpsfunktionens problem med att bli accepterad, att skapa förtroende och uppnå en samarbetsvillighet från de användande enheternas sida. Detta är mycket viktigt eftersom det är deras behov funktionen ska tillgodose. Svårigheter lierade till den här punkten är de känslomässiga aspekter som existerar. Individer kan vara nöjda med att göra saker på ett visst sätt. Det kan också finnas ett allmänt motstånd mot förändring, ofta inser man inte fördelarna med att arbeta tillsammans. Dessutom tycker många personer att det är roligt att göra inköp.

3.2.3 Inköpsavdelningarnas mervärde

De Boer (2003), Nowikow (1999) och Atkinson (2000) anser att IPV-inköp ska hanteras av professionella inköpare främst för att dessa har inköpskompetens som kan leda till kostnadsbesparingar, service- och kvalitetsförbättringar samt ökad effektivitet. Svårigheterna ligger framför allt i att fånga ledningens intresse, samt att bli accepterad av de användande enheterna. Fördelar och hinder sammanfattas i Tabell 5.

<i>Fördelar</i>	<i>Hinder</i>
Kostnadskontroll (Bales & Faeron 1995; Millen Porter 1999; de Boer et al 2003) Bättre förhandlingsposition (Millen Porter 1999; de Boer et al 2003) Lägre pris och totalkostnad (Bales & Faeron 1995; Millen Porter 1999; de Boer et al 2003; Atkinson 2000) Service o kvalitetsförbättring (Millen Porter 1999; Nowikow 1999; Atkinson 2000; de Boer et al 2003) Effektivitetsökning (Bales & Fearon 1995; Nowikow 1999; de Boer et al 2003) Lagligt skydd (Atkinson 2000)	Svagt ledningsintresse (Bales & Fearon 1995; Millen Porter 1999) Acceptans från användande enheter (Atkinson 2000; de Boer et al 2003) <ul style="list-style-type: none"> • Politiska orsaker • Tidsförlust • Egen kompetens Känslomässiga frågor (Atkinson 2000) <ul style="list-style-type: none"> • Vana • Roligt med inköp • Motvilja mot förändring

Tabell 5 Fördelar och hinder med professionalisering av IPV-inköp

3.3 Samordning av icke produktrelaterade inköp på koncernnivå

Samordning eller centralisering av IPV-inköpen kan ses som en förlängning av professionaliseringen. De fördelar och hinder som kan hänföras till en professionalisering av IPV-inköpen är i många fall även giltiga för en samordning.

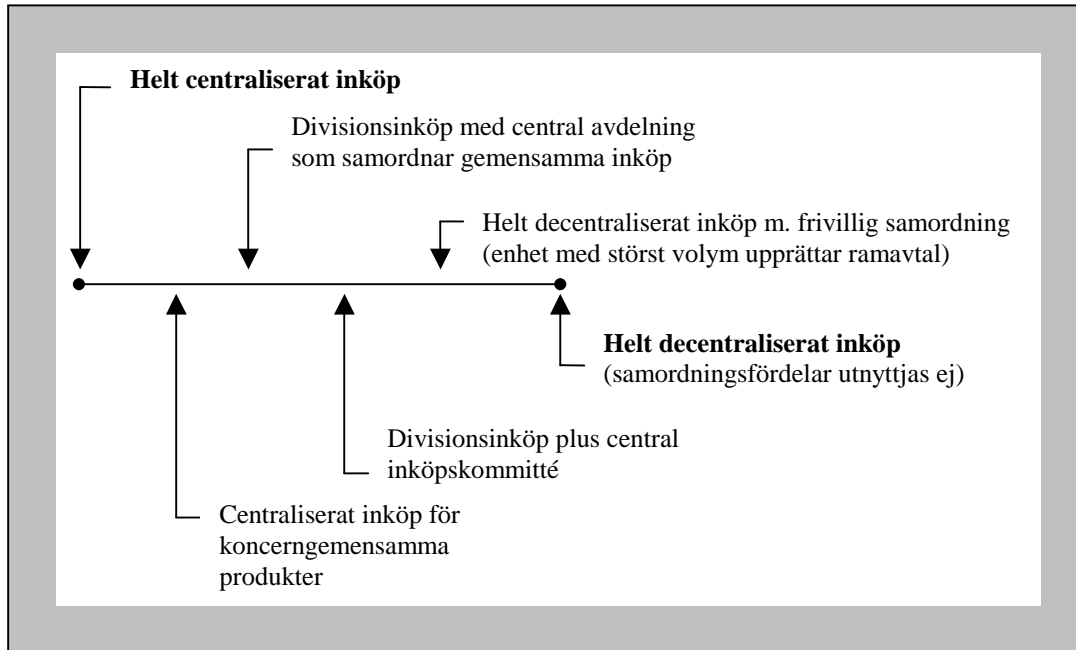
de Boer et al (2003) anser att de organisatoriska ineffektiviteterna som omgärdar IPV-inköp talar emot skapandet av en inköpsavdelning med avsikt att täcka alla IPV-inköp. Vidare anser han att IPV-inköpens omfattande produktsortiment medför svårigheter vad gäller specialisering, eftersom respektive produktomsättning är relativt liten.

Axelsson (1998) menar dock att trenden bland stora företag går mot en samordning av IPV-inköpen, vilket ger ökade volymer. Till skillnad från de Boer et al, pekar Axelsson (1998) på specialiseringspotentialen i och med de samlade volymerna, samt fördelen av att inte hantera inköp i allmänhet, utan IPV-inköp i synnerhet. Avery (1999) konstaterar att de företag som är bra på att hantera IPV-inköp, gör detta via en centralt styrd inköpsorganisation. Baserat på en studie gjord av tidningen Purchasing fastställer Millen Porter (2002) att allt fler företag samordnar eller centraliserar IPV-inköpen för att uppnå hävstångeffekter gentemot leverantörer och sänka kostnaderna. Trenden stöds också av en CAPS Research-rapport (Carter et al 2003) presenterad i fjol.

Problematiken rörande en samordning kan kopplas till för- och nackdelarna med centralisering respektive decentralisering. Organisationsresultatet är ofta en kompromiss mellan de båda alternativen (Gadde & Håkansson 1998 s 184). Axelsson & Laage-Hellman (1991 s 198) urskiljer sex organisationsvarianter med olika grad av centralisering, från en helt decentraliserad till en helt centraliserad inköpsorganisation, vilka kan ses som exempel på lösningar (se Figur 5).

I den *decentraliserade inköpsstrukturen* är varje affärsenhet (operativ enhet eller bolag) ansvarig för sina inköpsaktiviteter (van Weele 1997 s 183). Grundtanken är att inköp är en så integrerad del av produktionsenhetens totala verksamhet, att den inte bör utföras på central nivå (Gadde & Håkansson 1998 s 183). Strukturen passar bra då olika enheter har så pass unika produkter att skalfördelar skulle vara svåra att uppnå (van Weele 1997 s 183).

I den *centraliserade inköpsstrukturen* samlas de resurser som ska användas på ett ställe (Gadde & Håkansson 1998 s 31). Avtalen förbereds och förhandlas centralt (van Weele 1997 s 184).



Figur 5 Centraliserat vs decentraliserat inköp – olika organisationsformer

Helt centraliserat inköp, centraliserat inköp för koncerngemensamma produkter samt divisionsinköp med central avdelning som samordnar gemensamma inköp inbegrips i uppsatsens definition av samordnat inköp.

Faes et al. (2000) anser att samordning kan ge upphov till flera fördelar, men identifierar också ett antal nackdelar och framhåller att samordning inte passar alla slags produkter. Författarna konstaterar dock att inköp av produkter som inte är specifikt beroende av plats eller person, som t ex standardiserade råvaror och komponenter, eller icke produktrelaterade varor och tjänster, är lämpade att styras centralt.

För att en samordning av inköp ska lyckas krävs ett minimum av homogenitet i efterfrågan mellan de olika affärsenheterna, menar Rozemeijer (2000). Författaren visualiserar relationen mellan affärsenheternas efterfrågehomenitet samt inköpsmognad och den möjliga graden av centralisering i nedanstående matris (se Figur 6).

Affärsenheternas inköpsmognad	Hög	<ul style="list-style-type: none"> • Dela best practice • Företagskompetenscenter 	<ul style="list-style-type: none"> • Centre-led inköp • Leadbuyership • Tvärfunktionella team • Globala databaser • CPO (chief purchasing officer)
	Låg	<ul style="list-style-type: none"> • Decentraliserat inköp • Informationsdelning (priser, leverantörer etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Klassiskt centraliserat inköp
		Låg	Hög
		Affärsenheternas efterfrågehomoenitet	

Figur 6 Synergipotentia

(Källa: Rozemeijer (2000 s 11))

Matrisen innebär att om enheternas inköpsbehov är homogent, medan respektive inköpsmognad är låg, bör inköpsfunktionen centraliseras för att samla volymerna. Om enheterna däremot har en hög inköpsmognad kommer de decentraliserade inköpsavdelningarna inte att acceptera en centralisering, även om behovet är homogent, eftersom de är kapabla att hantera inköpen själva. I det här fallet förespråkar Rozemeijer (ibid) ett tvärfunktionellt team. Om efterfrågehomoeniteten är låg och inköpsmognaden är hög föreslås underlättande av informationsutbyte. Är homoeniteten låg och mognaden hög bör fokus i stället ligga på att dela best practises, enligt Rozemeijer.

3.3.1 Samordningsfördelar

I en decentraliserad inköpsorganisation finns risken att olika enheter förhandlar med samma leverantör gällande samma produkter, vilket kan resultera i att de uppnår olika avtal. Enheter inom samma företag kan t o m komma att bli varandras konkurrenter (van Weele 1997 s 183). En decentraliserad inköpsstruktur kan även leda till mindre specialiserade och därmed mindre professionella inköpare (Gadde & Håkansson 1998 s 184).

Den främsta fördelen med en samordnad inköpsfunktion är starkare förhandlingspositioner vilket leder till bättre avtal, både i form av sänkta priser och kostnader samt i form av ökad service och kvalitet (van Weele, 1997; Millen Porter, 1999; Rozemeijer, 2000; Rozemeijer et al 2003). Millen Porter (1999) framhåller åstadkommandet av övergripande sett bättre avtalsvillkor och nämner, utöver det som redan tagits upp, även inkludering av tydliga prestationsspecifikationer och mätmetoder gällande leverantörerna.

Gadde & Håkansson (1998 s 31) pekar på att effektiviteten i resursutnyttjandet kan ökas i och med att var och en kan koncentrera sig på det han eller hon är anställd att ägna sig åt. En samordning kan även bidra till en ökad specialisering i och med att IPV-inköpen övergår till

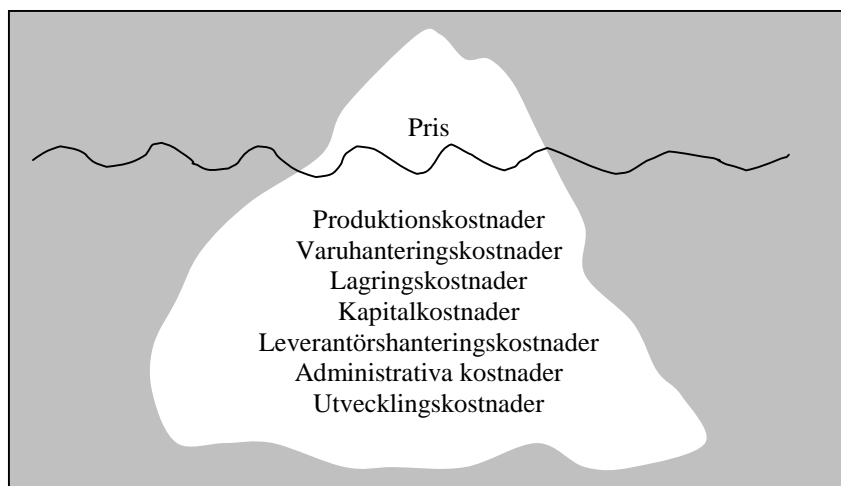
att vara kärnverksamheten i sin miljö (Axelsson, s 24). Ytterligare en fördel är underlättandet av standardisering av produkter och en minskad leverantörsbas (van Weele s 184).

Samordnat inköp kan användas som ett strategiskt vapen, menar Rozemeijer (2000) som återger resultaten från Matthijssens & Faes studier från 1996. De menar att samordning ger upphov till bättre förhandlingspositioner samt förhindrar motsträviga förhandlingsstrategier inom företaget. Enligt en studie genomförd av samma författare från 1998, ledde samordning till ökat internt informationsutbyte, förbättrade förhandlingsstrategier, kostnadsbesparingar, bättre påverkningmöjligheter på monopolistiska leverantörsmarknader samt förbättrad insyn i marknads- och kostnadsstrukturer (ibid).

3.3.1.1 Totalkostnad

Kostnadsbesparingar avser inköps totalkostnad. Inköpspriset representerar enbart en del av kostnadsbilden. Enligt Gadde & Håkansson (1998 s 56) kan totalkostnaden för inköp av olika varor och tjänster kan delas in i *direkta* och *indirekta kostnader*. Den direkta kostnaden är priset som framgår av fakturan. De indirekta kostnaderna (produktions-, varuhanterings-, lager-, kapital-, leverantörshanterings-, administrativa och utvecklingskostnader) skiljer sig åt beroende på det köpande företagens inköpsätt och kan utgöra en betydande del av de totala kostnaderna. Företaget Kodak, t ex, beräknar att de indirekta kostnaderna är 2,5 gånger högre än själva inköpspriset (ibid s 74).

Totalkostnaderna kan liknas vid ett isberg, där en mängd olika kostnader döljer sig under ytan (se Figur 7).



Figur 7 Indirekta inköpskostnader

(Källa: Gadde & Håkansson s 56)

Enbart de administrativa kostnaderna, som bl a innefattar order- och fakturahantering kan vara mycket omfattande (Gadde & Håkansson 1998 s 74). Byggföretaget Skanska, t ex, hanterar mer än 1,2 miljoner fakturor per år från sina drygt 30 000 leverantörer.

Utmärkande för IPV-inköp är bl a det omfattande produktsortimentet och det höga antalet leverantörskontakter (se 3.1), vilket är faktorer med stark koppling till höga indirekta kostnader. Enligt Hörndahl (2001 s 42) genererar framför allt leverantörer av

konsumtionsvaror höga indirekta inköpskostnader. I extrema fall kan t o m enbart hanteringskostnaden vara större än den köpta varans värde (Hörndahl 2001 s 40).

Degraeve & Roodhooft (2001) anser att de olika stegen i inköpsvärdekedjan (förvärv, mottagning, innehav, användande, eliminering) ger upphov till kostnader på tre olika nivåer: leverantörs-, order- och enhetsnivå. Inom varje nivå kan effektivisering leda till besparingar menar författarna. En del av dem har direkt inverkan på kassaflödet, medan andra skulle lösgöra kapacitet eller andra resurser.

3.3.2 Hinder för samordning

I en artikel publicerad i *Purchasing* identifierar Millen Porter (1999 s 56) ett antal problemområden relaterade till samordning av IPV-inköp. Bl a skriver hon att IPV-inköp sällan är prioriterat av högsta ledning. Det kan dessutom vara svårt att samla de resurser som krävs för att kontrollera kostnaderna p g a andra projekt. Potentiell rivalitet mellan enheter gör det svårt att samarbeta, samtidigt som informationstillgängligheten är mycket begränsad.

Ter Weeme (2003 s 40-41) talar om den onda cirkel som karaktäriserar IPV-inköp i många företag och pekar i enlighet med Millen Porter på den begränsade informationstillgängligheten. Det största problemet enligt Ter Weeme är att bristfällig informationen leder till att beslut fattas utan kunskap om var samt hur mycket som spenderas. Även Avery (1999) konstaterar att informationsbristen är ett stort problem, men visar också på bristen på standardiserade processer gällande IPV-inköp.

Enligt Axelsson & Laage-Hellman (1991 s 213-215) finns det två kulturaspekter värda att ta i beaktande, när det gäller inköp. För det första är det viktigt att utveckla en egen inköpskultur och utforma gemensamma normer. För det andra är det betydelsefullt att förstå och få kontroll över gapet till andra grupper med skilda kulturer.

Just informations- eller attitydmässiga avstånd är enligt Axelsson (1998 s 376-379) en av förklaringarna till att samordning är svår att upprätthålla. Vid en centralisering finns det en risk att känslan av att inköp inte utgör en del av verksamheten får stor utbredning (Gadde & Håkansson 1998 s 31) vilket leder till att de anställda inte vill vända sig till den centrala funktionen. van Weele (1997 s 184) skriver att ledningen på de enskilda bolagen ofta är övertygad om att den kan förhandla fram bättre avtal själv och agerar enligt detta. På så sätt undermineras den centrala enhetens position.

En viktig uppgift för inköpsfunktionen är således intern marknadsföring (Axelsson & Laage-Hellman s 213-215). Denna syftar till att överbygga de gap, fysiska eller informations-, attityd- och värderingsmässiga, som kan existera mellan enheter.

Ytterligare ett hinder är användarnas personliga attityder. Om t ex en person som har hanterat inköp av en viss vara eller tjänst, blir fråntagen uppgiften, är det vanligt att denne blir extra kritisk mot det som görs i stället (Farmer & van Weele 1996 s 497).

3.3.3 Överbryggande av hinder

Dessa hinder går dock att överbygga genom en väldefinierad process. Ter Weeme (2003 s 40-41) pekar på vikten av att skapa en situation där bra information leder till bättre beslut. Det

är alltså essentiellt att generera en inköpsmiljö som är lättillgänglig. Behovet av detta växer i takt med antalet användare inom organisationen och idealet är ett system som alla kan använda. Carter et al (2003) menar att genom att få förståelse för vem som spenderar vad och när, kan procedurer skapas för att styra och kontrollera s k vilda inköp (avtalslösa inköp). Det är viktigt att bestämma vem som ansvarar för kostnadsbesparingen, samt kontroll över denna.

Först och främst gäller det att etablera realistiska mål. Dessa måste baseras på en förståelse av hur inköpen ser ut i nuläget, dvs. storlek och form (Millen Porter 1999). Thorsén Lind et al (2003 s 40) menar att målen ska formuleras på så sätt att de är möjliga att följa upp. Numeriska mål bör uppfylla de s k SMART-kriterierna, d v s vara specifika, mätbara, accepterade, relevanta och tidsatta. Mål som inte går att mäta numeriskt kan skattas, bedömas eller beskrivas i ord.

Vidare anser Millen Porter (1999) att det krävs ett hängivet team. Av vikt är att identifiera inköpskategorier och ställa upp en prioriteringslista. Prioriteringen ska följa potentiella besparingar och värdeskapande. Det bästa är att börja med en kombination av lätta, snabba projekt och långa, svårare med större besparingspotential. I övrigt gäller det att skapa nya, anpassade processer för den nya hanteringen. Även mätinstrumenten måste anpassas eftersom man måste kunna uppvisa resultat.

I likhet med Millen Porter (1999) poängterar Bales & Fearon (1995) vikten av att i ett första steg kartlägga vad som köps, av vem och hur mycket samt om processen är effektiv. Vidare förespråkar de hanteringen av en sak i taget och etableringen av ett tvärfunktionellt team. Utvecklingen av en logisk inköpsprocess är av vikt, liksom ett tydligt informationsflöde. Om leverantörer byts ut, ska detta kommuniceras och anledningen förklaras.

Även Carter et al (2003) menar att datainsamling är grundläggande i en situation där flera bolag inom en koncern, utan att veta om det, köper likadana produkter av olika, eller samma, leverantör. När väl den totala förbrukningen är bestämd och analyserad, är det möjligt att identifiera områden att samordna. Kartläggningen kan också hjälpa företag att hitta liknande varor eller tjänster som kan standardiseras.

Det är viktigt att det finns ett tydligt samband mellan koncernens och skilda affärsområdets strategier, samt inköspolicyn och hur den kommer till uttryck i inköpsstrategier och handlingsplaner, menar Axelsson et al (1999 s 9). Författarna får medhåll av Rozemeijer et al (2003) som anser att initiativen att samordna inköpen måste ligga i linje med företagets övergripande strategier.

Det är även betydelsefullt att visa hur de användande enheterna kan dra fördelar av att samarbeta. Ett angreppssätt är att involvera dem i valet av leverantör, vilket kan leda till att de känner sig delaktiga (Atkinson 2000). Rozemeijer et al (2003) är av samma åsikt och poängterar att fånga upp de användande enheternas stöd tidigt i processen.

Baserat på ett antal fallstudier understryker även Faes et al. (2000) värdet av att involvera användarna i processen. Författarna menar att det är grundläggande att inköpsavdelningen kontinuerligt delar med sig av intressant information, ordnar möten och ser till att användarna är delaktiga. Även Gadde & Håkansson (1998 s 31) menar att den interna kommunikationen är oerhört viktig. Det är även väsentligt att mäta och rapportera de vinster och fördelar som uppnås genom samordningen (Rozemeijer et al 2003).

Gemensamt för företag som har lyckats med en samordning av IPV-inköpen är att de snabbt har visat resultat, de har satsat på att reducera totalkostnaden samt organiserat sig för hållbarhet, vilket bl a inkluderar satsning på e-handelssystem (Avery 1999). Fördelarna med e-handelssystem tas upp även i fjolårets CAPS-rapport "Indirect Spend" (Carter et al 2003). Författarna menar att en automatisering av inköpsprocessen leder till besparingar både i tid och i pengar. Vidare anser de att sammankopplingen av automatiska inköpssystem med e-kataloger kan stödja standardisering av produktutbudet.

Det finns tre huvudsakliga fördelarna med ett e-handelssystem, enligt Nowikow (1999). Först och främst kan avtalslojaliteten öka och andelen vilda inköp minska. E-handelssystemet ökar även kontrollmöjligheterna över inköpsvolymerna per leverantör, vilket ger bättre förhandlingsmöjligheter. Slutligen leder bruket av ett e-handelssystem till processrationaliseringar. Även Hörndahl (2001) pekar på e-handelssystemens favörer vad gäller ökad avtalslojalitet och minskad andel vilda inköp, samt processbesparingar. Författarna påpekar dock att e-handelssystem är ett verktyg och inte en ensam lösning på problemen.

3.3.4 Koncernsamordning i stora drag

Den huvudsakliga fördelen med att samordna IPV-inköpen på koncernnivå är att samla volymerna för att på så sätt åstadkomma bättre förhandlingspositioner gentemot leverantör, som bl a kan resultera i lägre kostnader och bättre servicenivåer. Samordning kan även öka möjligheterna till specialisering och således högre kompetens bland inköpspersonalen. Övergripande leder det även till en effektivisering av resursutnyttjandet eftersom de anställda kan koncentrera sig på sin tilldelade uppgift.

De främsta hindren är bristande informationstillgänglighet, lågt intresse från ledningens sida, organisationsmässiga skillnader samt personliga attityder.

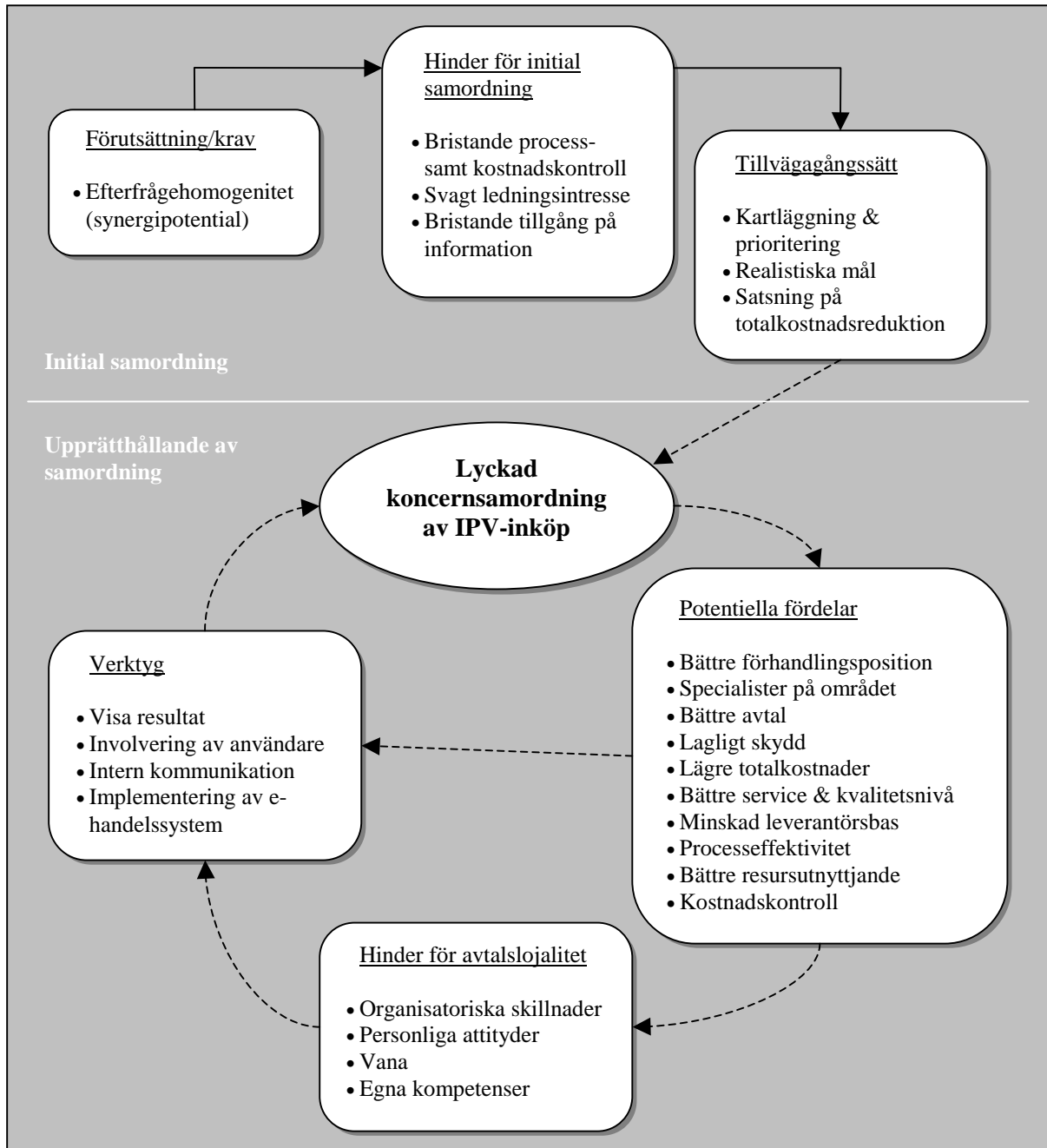
<i>Fördelar</i>	<i>Hinder</i>
Bättre förhandlingsposition (Van Weele 1997; Millen Porter 1999; Rozemeijer 2000; Rozemeijer et al 2003)	Bristande informationstillgänglighet (Millen Porter 1999; Avery 1999; Ter Weeme 2003)
Förbättrad förhandlingsstrategi (Rozemeijer 2000)	Svagt intresse från ledningens sida (Millen Porter 1999)
Lägre kostnader (Van Weele 1997; Millen Porter 1999; Rozemeijer 2000; Rozemeijer et al 2003)	Organisatoriska skillnader (Axelsson 1998)
Bättre service- och kvalitetsnivåer (Van Weele 1997; Millen Porter 1999; Rozemeijer 2000; Rozemeijer et al 2003)	Personliga attityder (van weele 1997; Gadde & Håkansson 1998; Farmer & van weele 1996)
Effektivisering av resursutnyttjandet (Gadde & Håkansson 1998)	
Minskad leverantörsbas (van Weele 1997)	
Förbättrad insyn i marknads- och kostnadsstrukturer (Rozemeijer 2000)	
<i>Tillvägagångssätt</i>	
Kartläggning och prioritering (Bales & Faeron 1995; Millen Porter 1999; Carter et al 2003)	Resultatpåvisning (Avery 1999; Rozemeijer et al 2003)
Samordning i linje med övergripande strategi (Axelsson et al 1999; Rozemeijer et al 2003)	Intern kommunikation (Bales & Faeron 1995; Faes et al 2000; Gadde & Håkansson 1998)
Realistiska mål (Millen Porter 1999)	Involvering av användare (Faes et al 2000; Atkinson 2000; Rozemeijer 2003)
Lättillgänglig inköpsmiljö (Ter Weeme 2003)	Implementering av e-handelssystem (Avery 1999; Nowikow 1999; Hörndahl 2001; Carter et al 2003)
Satsning på totalkostnadsreduktion (Avery 1999)	

Tabell 6 Fördelar, hinder & tillvägagångssätt för samordning av IPV-inköp

3.4 Teoretisk referensram

Professionalisering av IPV-inköp kan ses som en samordning på bolagsnivå. De fördelar och hinder som gäller för professionalisering av IPV-inköpen anses därför även vara giltiga när det handlar om samordning på koncernnivå. Fördelarna med en samordning på koncernnivå kan ses dock som en förlängning och utveckling av fördelarna med en professionalisering av de icke produktrelaterade inköpen.

Ett av grundproblem med IPV-inköp är dess låga status och den dåliga kostnadskontroll kopplat till dessa köp. Produktsortimentet är mycket omfattande, samtidigt som det inte handlar om verksamhets-specifika produkter, utan saker som alla behöver.



Figur 8 Teoretisk referensram

4 Praktik under genomlysning

I kapitlet presenteras den sammanfattade empirin från de fem stödfallföretagen ABB, Volvo Group, Heidelberg Cement, Procordia Food samt Sony Ericsson. Skillnader och likheter diskuteras, med målsättningen att fördjupa läsarens förståelse för den generella IPV-problematiken.

4.1 IPV-funktionens roll i företaget

Samordning av icke produktrelaterade inköp går olika långt tillbaka i huvudfallföretaget Tetra Paks, respektive de fem stödfallföretags historia. Strukturen varierar och respektive företags IPV-funktionen har olika grader av påtryckningsmöjligheter. Nedanstående information baseras på intervjuer, vilka presenteras i sin helhet i Bilaga 3 Externa intervjuer. (Tetra Pak presenteras separat, se Kapitel 5).

Enligt representanterna för fallföretagen var det framför allt de uppenbara synergieffekterna som låg till grund för samordning av IPV-inköpen. Efterfrågan av de icke produktrelaterade varorna och tjänsterna var och är så pass homogen att en samordning kan ge upphov till gemensamma fördelar, konstateras det.

På 1970-talet hanterades alla inköp på ABB centralt. I början av 1990-talet bolagiserades ABB och ca 70 bolag bildades i Sverige. Även inköp styckades upp och inköpsfunktioner bildades på varje bolag, eftersom den diversifierade verksamhet medför svag synergipotential med avseende på produktrelaterade inköp. Beträffande IPV, sågs dock fördelar med att hålla fast vid samordningen, eftersom de efterfrågade produkterna var och är likartade. Idag heter IPV-funktionen *ABB SCM Services*, Supply Chain Management Services, och är en av ca tretton stabsfunktioner (bl a juridik, finans, HR, ekonomi) inom ABB AB.

I slutet av 1990-talet insåg Volvos koncernledning, att inköp av icke produktrelaterade varor och tjänster – i Volvos fall kallat NAP, non automotive purchasing – omsatte relativt stora summor. Koncernledningen hade inte kännedom om exakta belopp och inköpsmönster, men inspirerad av andra stora företag, togs ett beslut att samordna IPV-inköpen. IPV-inköpen hade dittills hanterats decentraliserat i de olika bolagen, med varierande grad av kontroll. Således skedde en grundlig omorganisering. Undantagen var transporter, IT samt resor som redan behandlades centralt i tre separata bolag. Beslutet effektuerades år 2000, i och med bildandet av *Volvo Group NAP*.

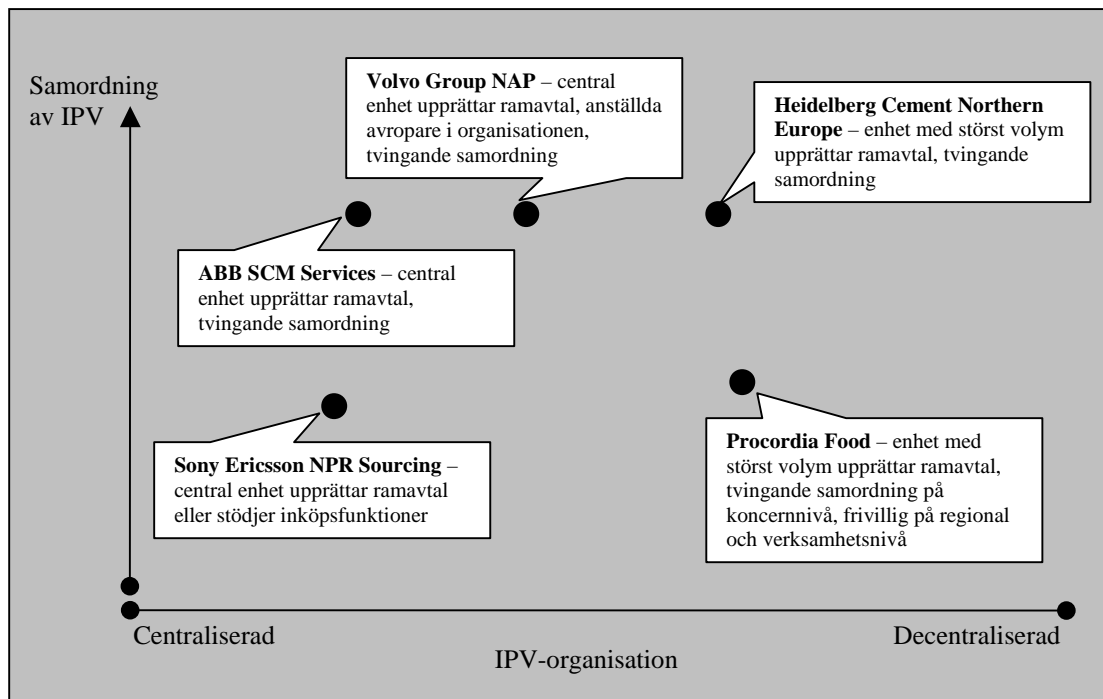
Långt innan Scancem blev en del av *Heidelberg Cement* insåg ledningen att de utspridda inköpen av framför allt icke produktrelaterade varor och tjänster, utgjorde en besparingspotential som kunde uppnås genom samordning. Bolagen i den decentraliserade organisationen hade och har olika ekonomisystem, men rapporterar till moderbolaget varför det var möjligt att konsolidera kostnaderna och se var de stora inköpskostnaderna låg.

Redan 1996, när *Procordia Food* inkorporerades i Orkla-koncernen, påbörjades en viss samordning av inköp av energi. Det var dock först 2001 som företaget bestämde sig för att lägga mer fokus på IPV. Då inleddes en omorganisering där ett av målen var att på ett bättre sätt organisera inköpen av IPV. Beslutet togs av ledningen efter viss påtryckning från inköpsavdelningen, eftersom de såg att det fanns processbesparingar och prisfördelar att uppnå.

Idén att samordna IPV-inköpen fanns redan för 4 år sedan i det som då var Ericsson. I samband med sammanslagningen med Sony lades mer vikt på IPV och en avdelning, *NPV Sourcing*, med detta som fokus skapades. Initiativtagaren var själv aktiv inom inköp och satt dessutom med i ledningsgruppen. *NPR Sourcing* agerar som en global stödfunktion inom Sony Ericsson och befinner sig fortfarande i utvecklingsfasen.

Strukturen och ansvarsområdena skiljer sig åt företagen emellan. *ABB SCM Services* agerar enbart på det strategiska planet. Det är en central funktion med mandat att skriva ramavtal giltiga för alla ABB-bolag i Sverige. *Volvo Group NAP* har utöver inköpare, med mandat för Volvo, även administrativ personal som sitter på de olika bolagen, men rent juridiskt tillhör Volvo Group NAP. På så sätt är det till stor del Volvo Group NAPs personal som gör avrop på de ramavtal som inköparna upprättat. *Heidelberg Cement Northern Europes* inköpsgrupp består av tolv inköpschefer som representerar lika många bolag. Vid ramavtalsskrivning är det det bolag som omsätter mest inom kategorin som svarar för avtalsskrivandet. Inom Orkla-koncernen som *Procordia Food* tillhör, är principen densamma som på Heidelberg Cement Northern Europe – det bolag som svarar för den största omsättningen inom en kategori svarar för avtal. *Sony Ericsson NPV Sourcing* är en strategisk funktion med en viss administrativ roll. Främst ska inköparna förhandla och skriva ramavtal för hela företaget, men också vara med och stödja andra enheter i deras förhandlingar, samt hantera en del avrop.

Det går snabbt att konstatera att varianterna av IPV-samordning är lika många som antalet företag, och att Axelsson & Laage-Hellmans exempel på grader av centralisering (se Figur 5), inte är tillräckliga för att visualisera skillnaderna. För att kunna relatera fallföretagens organisering och grad av samordning till varandra krävs ytterligare en dimension (se Figur 9).



Figur 9 Fallföretagens centraliserings respektive samordningsgrad

Företagen uppvisar även skillnader i hur långt de har drivit samordningen. *Volvo Group NAP* började med att samordna inköpen i Sverige, men sedan 2002 sker samordning på global nivå,

dock inte inom samtliga produktområden. *ABB SCM Services* samordnar inköpen på regional nivå, i Sverige. För ett par år sedan gjordes ett försök med en global IPV-funktion men nyttan uppvägs inte kostnaderna och den avvecklades. Inom *Heidelberg Cement* samordnas IPV-inköpen regionvis. *Heidelberg Cement Northern Europe* hanterar samordningen inom Sverige, Norge, Danmark, de baltiska länderna och Ryssland. På *Procordia Food* sker samordning på tre olika nivåer: koncernnivå, dvs Orkla, verksamhetsnivå samt divisionsnivå, beroende på potential. *Sony Ericssons* NPV-funktion har som mål att agera globalt.

Gemensamt för företagen är dess stegvisa approach och att de väger samordningens för- och nackdelar mot varandra. På *Heidelberg Cement Northern Europe* har inköpsgruppen valt att inte försöka samordna inköp av kontorsmöbler t ex då de anser att den blygsamma volymen och de möjliga besparingarna inte uppväger arbetet som krävs.

4.2 Kontroll och uppföljning

Fallföretagen har olika förutsättningar både att kontrollera inköpsmönster och att följa upp resultaten. På *ABB* och *Volvo* hanteras leverantörsreskontran centralt, vilket innebär att IPV-funktionerna relativt lätt kan få reda på om icke avtalsenliga leverantörer används. På *ABB* sker uppföljningen på affärsområdesnivå och rapporteras till den centrala enheten.

Heidelberg Cement Northern Europe har lagt över kontrollansvaret på leverantörerna, som rapporterar till inköpsgruppen om något bolag avviker. På regional nivå kan *Procordia Food* kontrollera leverantörsreskontran centralt, medan den möjligheten inte existerar på koncernnivå. *Sony Ericsson NPV Sourcing* har enligt uppgift inte resurser att kontrollera avtalslojaliteten.

Oberoende av kontrollmöjlighet, uppger samtliga intervjuade företagsrepresentanter att målet är att avtalslojaliteten ska komma naturligt. IPV-funktionernas avtal ska vara de bästa på marknaden så att bolagen ser nyttan i att hålla sig till dem. I de fall det upptäcks att avtal kringgås arbetar praktiskt taget samtliga fallföretag med att förändra inköpsmönstret genom övertalning och påvisande av goda resultat. Skillnaden uppstår först om övertalningen inte ger resultat. *Procordia Foods* regionala, samt *Sony Ericsson NPV Sourcing*s ramavtal inte är tvingande, vilket innebär att det saknas ett andra steg i övertalningsprocessen. *Volvo Group NAP*, *ABB SCM Services* och *Heidelberg Cement Northern Europe*s inköpsgrupp kan efter att ha pekat på fördelarna och försökt uppnå en frivillig samordning, övergå till övertalning av mer eller mindre hotande karaktär och peka på att bolagen måste handla enligt avtal. Det verkar dock som om detta är en sista utväg, som företagen helst inte tar till.

4.2.1 Proaktivitet

Företagen försöker i den mån det är möjligt att arbeta proaktivt för att fånga upp de framtida brukarna så tidigt som möjligt. Det handlar till stor del om hur information om ramavtalen kommuniceras, men också om möjligheterna att involvera användarna i valet av leverantör.

På *Procordia Food* satsar inköparna på att i ett tidigt stadié bevista brukare i organisationen och informera om nya avtal. Företaget anordnar även möten mellan leverantörerna och användarna för att på så sätt förankra avtalen i organisationen. *Heidelberg Cement Northern Europe* har lagt praktiskt taget hela marknadsföringsarbetet på leverantörerna, som själva

måste ta på sig ansvaret att få ut informationen om sina varor och tjänster till de bolag som omfattas av respektive ramavtal.

Samtliga företag använder informationsteknologin i någon utsträckning för att få ut sitt budskap. På *Heidelberg Cement Northern Europe* kan alla anställda få information om avtalade leverantörer, avtalstid, kontaktperson etc via en elektronisk avtalsdatabas. Genom olika sökfunktioner kan användaren komma fram till just den produkt han eller hon söker. Information om nya avtal exponeras alltid på första sidan. Tillgången till avtalen i sin helhet är reserverad till ett mindre antal personer. På *Procordia Food* pågår framtagandet av ett liknande system. Målsättningen är att brukarna ska kunna gå in i systemet när de ska köpa något, för att ta reda på vilka avtal som finns och vem som är ansvarig. Det är dock ännu inte klarlagt vem som ska ha tillgång till vilken information.

ABB SCM Services och *Volvo Group NAP* tillhandahåller elektroniska handelsplatser, där brukarna kan beställa produkter direkt från de avtalsenliga leverantörerna. Den främsta fördelen med de elektroniska inköpssystemen uppges vara processbesparingar. En positiv bieffekt är ökad avtalstrohet, i och med att användandet av systemet innebär att "rätt" leverantör begagnas. Systemet implementerades för 2 ½ år sedan på *ABB* respektive 3 år sedan på *Volvo*. I båda fallen tog det längre tid än beräknat att nå break even, främst på ett krävande förändringsarbete, men idag ger det upphov till stora processbesparingar, samt lägre inköpskostnader och bättre avtal. Svartengren på *ABB SCM Services* poängterar att processbesparingarna inte bara inbegriper den tidsbesparing som görs jämfört med en manuell hantering, utan också den minskade felprocenten. Ju mindre manuell hantering, desto mindre risk för fel.

På *Heidelberg Cement* i Tyskland (ingår ej i *Northern Europe*) pågår ett försök med e-handel och utvärderingen av detta är betydande för *Heidelberg Cement Northern Europe*s eventuella e-handelsatsning.

På somliga av företagen är inköpsorganisationens konstellation i sig ett sätt att förankra avtalen. Inköpsgruppen på *Heidelberg Cement Northern Europe* består, som nämnts tidigare, av inköpschefer från tolv separata bolag. Det faktum att beslutsfattarna är aktiva ute i organisationen underlättar förankringsarbetet. *Volvo Group NAPs* styrelse innefattar representanter från tretton olika bolag, vilka agerar beslutsfattare samt förankringsorgan. *Volvo Group NAP* är dessutom arbetsgivare, juridiskt sett, till många av de personer som gör avrop ute i organisationen, vilket också är ett sätt att säkra avtalstroheten.

Företagsrepresentanterna menar ändå att det bästa sättet att förankra avtalen i organisationen, är att ta med brukarna i processen. *Volvo Group NAP* uppger att de inför varje nytt projekt kartlägger vem som köper vad, för att sedan skapa ett tvärfunktionellt team där brukarna står för produktspecifikationen medan IPV-funktionen tar det kommersiella ansvaret. På *Procordia Food* är principen densamma, brukaren kan agera specifikationsägare och delta i processen, medan inköpsavdelningen är kommersiell ägare.

Även *ABB SCM Services* försöker fånga upp personer som kommer att påverkas av avtalen, för att de ska vara delaktiga i besluten. Metoden kan även användas i efterhand. Vid ett tillfälle hade *ABB* problem med en ort som kringgick *SCM Services* avtal. Således kontaktades de tre största avdelningarna för att få dem delaktiga i nya förhandlingar. *SCM Services* såg också till att personerna i sin tur tog med medarbetare från sina avdelningar så att

beslutet förankrades på flera nivåer. Resultatet blev fler nöjda användare av det ramavtal som upprättades.

4.2.2 Hinder för samordning

Företagsrepresentanterna vittnar om att invanda mönster är det mest betydelsefulla hindret för att uppnå en lyckad koncernsamordning av IPV-inköp. Magnus Kock på Volvo menar att anställda i en decentraliserad organisation är vana att göra som de vill och att det är svårt att få dem att ändra sig. Enligt Johan Svartengren på ABB kan inköp utanför avtal också bero på köparens brist på kunskap, att denne inte känner till de avtal som finns.

4.3 Uppnådda fördelar

Samtliga intervjuobjekt uppger att samordningen av IPV-inköpen har resulterat i *totalkostnadsbesparingar*.

Envar av företagen mäter prisförändringar från år till år och uppger att den årliga *prissänkningen* till följd av samordning ligger runt 5 %. Den kan dock ligga betydligt högre i enskilda fall, men då rör det sig oftast om en engångsbesparing. Magnus Koch på Volvo Group NAP menar att varje gång ett nytt område angrips och volymerna konsolideras, kan besparingar på upp mot 20-30 % göras. ABB SCM Services lyckades i ett fall sänka priset på toners med 30-40 % genom att samla köpkraften. Ulf Skroder berättar att Procordia Foods tryckkostnader sänktes med ca 30 % när volymerna samlades på ett ställe.

Bättre avtalsvillkor är ett av målen med samordningen och på Heidelberg Cement Northern Europe mäts *kredittid, leveranssäkerhet, leveranstid* och *felfrekvens vid leverans* för att jämföras med tidigare avtal och leverantörer. Även Volvo Group NAP använder sig av ett antal nyckeltal för att mäta mjukare värden som t ex *betalningsvillkor* och möjligheter att *outsourca lager* till leverantör. Företaget försöker även visa andra effekter av den professionella inköphanteringen, som t ex arbetet med att utveckla specifikationerna.

Alla företag har inte utvecklat rutiner för att mäta de indirekta besparingarna, men samtliga företagsrepresentanter menar att *processbesparingarna* är oerhört betydande. Resursutnyttjandet optimeras i och med att dubbelarbete kan undvikas. Ytterligare en effekt av samordning är att det totala *antalet affärskontakter* sjunker, vilket i sin tur innebär att antalet nedlagda timmar minskar. Dessutom ökar leverantörskunskapen; leverantörerna vet vad det handlar om, de känner till och kan bemöta kundens behov på ett bättre och effektivare sätt. Vad gäller e-handel minskar den automatiska fakturahanteringen *felfrekvensen*, i och med att den mänskliga faktorn tas bort.

5 Tetra Pak angriper IPV-inköpen

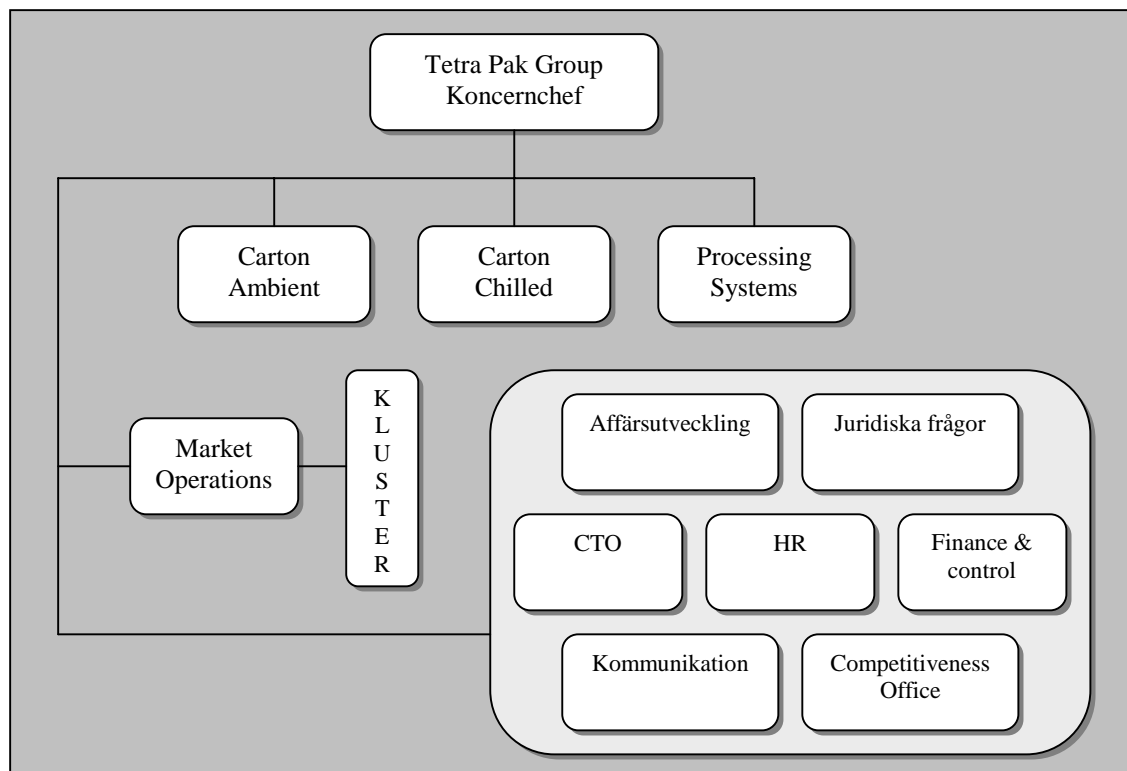
I kapitlet ges en kortfattad presentation av huvudfallföretaget Tetra Pak och en mer ingående presentation av IPV-funktionens, Tetra Pak Business Supports, organisation och verksamhet.

5.1 Tetra Pak gruppen

Tetra Pak gruppen utgör en del av Tetra Laval Group (se Bilaga 1 Tetra Laval Group). Tetra Pak är arbetsgivare till 21 100 personer, fördelade på 58 marknadsbolag, 65 fabriker som producerar förpackningsmaterial (inklusive licenstagare) samt 15 fabriker som tillverkar förpackningsmaskiner världen över. I Lund finns ca 20 bolag och drygt 3 500 anställda (tetrapak.com).

Tetra Paks övergripande mål är att öka konkurrenskraften, vilket baseras på tre strategiska pelare: *tillväxt och innovation*, *processorientering* och *kostnadsmedvetenhet*. Härav befinner sig Tetra Pak i en organisationsomstrukturering, vilkens form presenteras nedan. Strukturen beräknas vara implementerad den första september 2004 (Utsikt Lund).

Produktutveckling och tillverkning är organiserat i tre affärsområden: *Carton Chilled* (förpackningar till kylda produkter), *Carton Ambient* (förpackningar till produkter som kan distribueras och förvaras vid rumstemperatur) samt *Processing Systems* (hela process- och förpackningssystem till mjölk- och dryckesindustrin) (se Figur 10).



Figur 10 Organisationsschema Tetra Pak

(källa: Utsikt Lund)

Affärsområdena har övergripande systemansvar, vilket inkluderar finansiella resultat, systemspecifikationer, teknologi och produktutveckling, råvaruhantering och tillverkning. De rapporterar till koncernchefen (Utsikt Lund nr 3).

Marknadsbolagen är organiserade i elva kluster som ligger under *Market Operations*. Marknadsbolagen representerar den integrerade systemleverantörskompetensen på varje individuell marknad. De är ansvariga för försäljning och marknadsföring, marknadssegmentering samt positioneringen av produkterna på respektive marknad. Utöver detta ingår produktmix och prissättning, teknisk service, återförsäljarkontrakt samt relationsuppbyggnad med kunder. De har även ekonomiskt ansvar inom sitt geografiska område (ibid).

Tetra Paks fem "core values" är *Freedom with Accountability* (frihet under ansvar), *Partnership with Customers, Suppliers and Colleagues* (partnerskap med kunder, leverantörer och kollegor), *Long-term Perspective* (långsiktigt perspektiv), *Innovation and Creativity* (innovation och kreativitet) samt *Commitment and Fun* (engagemang och nöje).

Frihet under ansvar innebär att de anställda ska ha möjlighet att påverka den framtida utvecklingen och utbyta information med kollegor. De anställda förväntas att alltid agera för Tetra Pak-gruppens bästa. *Partnerskap med kunder, leverantörer och kollegor* innefattar att kunderna uppfattar Tetra Pak som proaktiva. Leverantörerna ska förstå vikten av kvalitet och internt ska informationsutbyte och gott klimat leda till att gemensamma mål uppnås.

Långsiktigt perspektiv innebär att Tetra Pak fokuserar lärande och experimenterande samt att man jobbar mot långsiktiga mål. *Innovation och kreativitet* står för de högt uppsatta mål som ska motivera framväxten av nya och bättre lösningar: "We take proud in our willingness to change and know that past performance is no guarantee of tomorrow's success". *Engagemang och nöje* inrymmer vikten av att tycka om sitt arbete, att arbeta i ett team som, i första hand, ser till företagets bästa (tetrapak.com).

5.2 IPV-funktionens roll i Tetra Pak

Tetra Pak Business Support AB (TP BuS) är ett internt servicebolag vars uppgift är att leverera icke produktrelaterade varor och tjänster till Tetra Pak bolagen i Lund. Verksamheten startade i början på 90-talet och har sedan dess varit specialiserad på stödfunktionerna som behövs för TP-bolagens dagliga drift. I Lund finns ca 3 500 Tetra Pak-anställda fördelade på ungefär tjugo bolag.

Med mottot "we make it easier" ska verksamheten resultera i att TP-bolagen kan fokusera sin kärnverksamhet. Affärskonceptet är att "help Tetra Pak companies and their employees to focus on their core business" genom att göra det enklare med tydliga erbjudanden med hjälp av samverkande produkter (PP: Tetra Pak - TP BuS).

Erbjudanden täcker allt från pennor och arbetsskor till konferensservice och säkerhet (se Tabell 7).

Arbetskläder	Konferensservice	Posthantering
Varuautomater	Kontorsflytt	Materialhantering
Biluthyrning	Kontorsförnödenheter	Shop
Blanketter och arkiv	Limousinservice	Reception
Byggprojekt	Kassatjänster	Säkerhet
Catering	Lokaluthyrning	Fastighetsunderhåll
Datorer	Lokalutveckling	Telematik
Ekonomi	Löneadministration	Fleet management
Gästrestaurang	Möbler	Återvinning
HR	Lunchmatsalar	

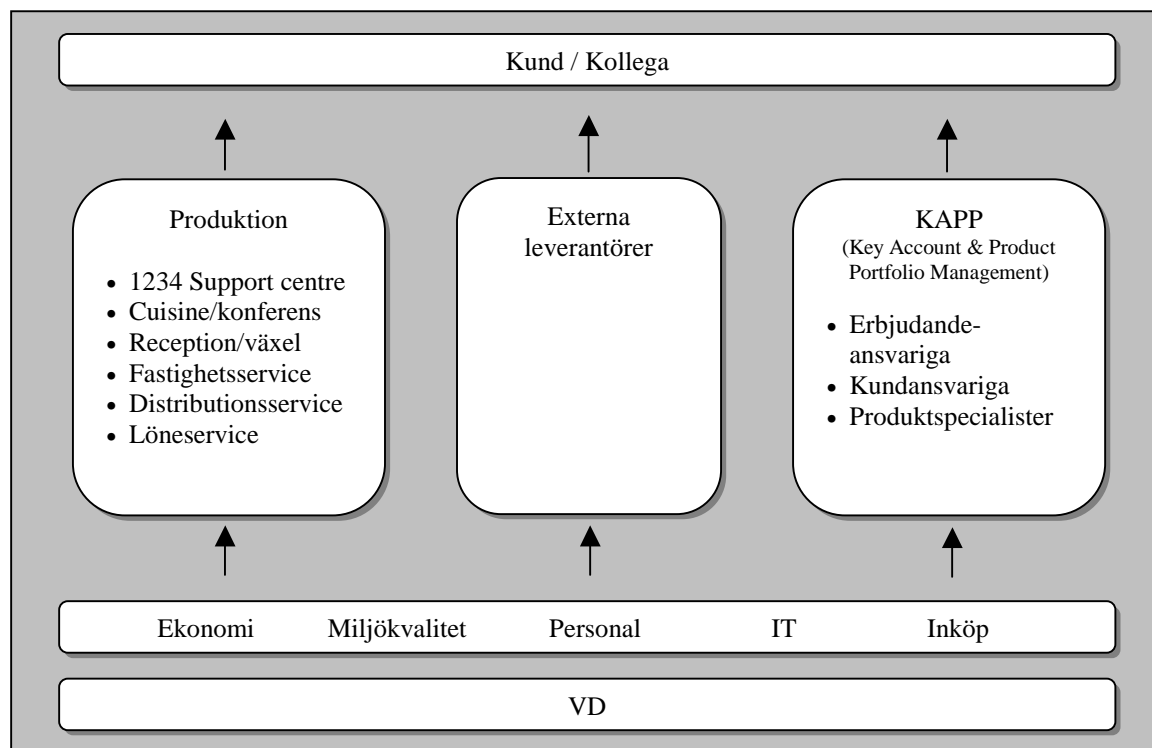
Tabell 7 TP BuS produktutbud

(källa: PP: Tetra Pak TP BuS)

5.2.1 Tetra Pak Business Supports organisation

TP BuS fungerar utifrån ett värde- och kostnadsorienterat perspektiv och har inga vinstkrav gentemot koncernen: bolaget ska gå med +/- noll. År 2003 var omsättningen ca 450 miljoner kr och inköpsvolymen 250 miljoner kr.

Drygt 220 personer arbetar på TP BuS. Av dessa är ca 170 personer anställda inom *produktionen*, d v s *1234 support centre, cuisine/konferens, reception/växel, fastighetservice, distributionsservice* samt *löneservice*. Ungefär tio personer arbetar inom *KAPP* och övriga är uppdelade på fem s k specialområden: *ekonomi, miljö kvalitet, personal, IT* samt *inköp* (se Figur 11).



Figur 11 Organisationsschema Tetra Pak Business Support

(källa: Sjövall 29/4)

5.2.1.1 Produktion

1234 Support Centre står för tillhandahållande av produkter samt service av dessa, och kassaservice. Detta sker via någon av de två shoparna, telefon eller e-mail. *Cuisine/konferens* omfattar personalmatsalen och de fem gästmatsalarna, samt konferensservice, d v s iordningställande av lokaler och catering. *Reception/växel* inkluderar bemanning av receptionerna i Lund, samt telefonväxeln. Växeln täcker även en del anknytningar i Stockholm och ambitionen är att funktionen ska vara rikstäckande. *Fastighetservice* handhar drift och underhåll av samtliga TP-fastigheter i landet. Vissa tjänster hanteras av externa leverantörer, t ex städning. *Distributionservice* är en logistisk enhet som sköter posthantering, transporter (allt från persontransport till stora laster) och trucktransporter. *Löneservice* hanterar samtliga TP-löner i hela Sverige. I och med införandet av ett elektroniskt HR-system går funktionen mot att bli allt mer kontrollerande. (Sjövall 29/4)

5.2.1.2 KAPP

KAPP innefattar *kundansvariga*, *erbjudandeansvariga* och *produktspecialister*.

Kundansvariga definieras som ”partnerskapare” och har till uppgift att skapa goda relationer mellan kundbolagen, d v s TP-bolagen, och TP BuS. De kundansvariga ska ta reda på bolagens behov, men också tydliggöra vad TP BuS kan göra för kunden. Kommunikationen sker oftast med personer i ledningsgrupper, företrädesvis ekonomiansvariga, men relationerna sträcker sig också längre ned i hierarkin. Möjliga kostnadsbesparingar är centrala i arbetet att förmå bolagen att nyttja TP BuS tjänster, men de kundansvariga framhåller även andra fördelar med de avtal som TP BuS gjort med leverantörer (Erenius 5/3).

Erbjudandeansvariga är ”paketerare” vars uppdrag är att identifiera produkter som samverkar och presentera dessa i en helhetslösning. Erbjudandet ”mötet” t ex innefattar allt från bokning av konferenslokal och tekniska hjälpmedel till presentartiklar, catering och beställning av taxi. Målet är att beställningsprocessen ska vara lättare för kunden rent praktiskt, samtidigt som en positiv bieffekt är färre fakturaposter (ibid).

Produktspecialisterna är, som titeln avslöjar, specialister på sin respektive produkt.

5.2.1.3 Stödfunktioner

Ekonomiavdelningen hanterar den dagliga driften av TP BuS samt bokslut och analys (d v s redovisning och controlling). *Miljökvalitetavdelningen* arbetar med att utveckla miljötänkandet både inom den egna organisationen och inom andra TP-bolag. *Personalavdelningen* motsvarar mer eller mindre en HR-funktion och ansvarar bl a för värdering av tjänster, stöd vid löneförhandling och slutrekrytering till den egna organisationen. *IT-avdelningen* hanterar TP BuS servrar och har driftansvar för intranätet m m och *inköpsavdelningen* svarar för avtal med externa leverantörer etc (ibid).

5.2.2 Inköpsavdelningens strategiska roll

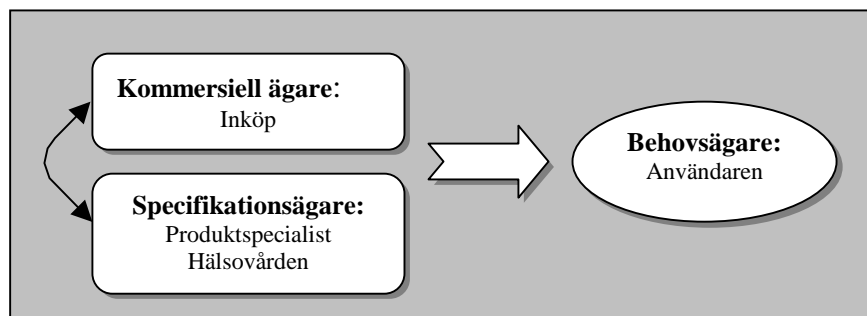
Inköpsavdelnings uppgift är att vara en strategiskt arbetande enhet, d v s förhandla och träffa ramavtal, gällande alla Tetra Pak bolag i Lund, med leverantörer.

När det gäller fundamentala stödfunktioner som t ex städning, säkerhet, reception och hyra av lokaler har ledningen för de olika bolagen och TP BuS tecknat speciella avtal (SLA, Service Level Agreement) som innebär att bolagen förbinder sig att använda sig av TP BuS tjänster (Kezovski 1/4).

Det har dock inte alltid varit så. När TP BuS gjorde en översikt av bolagens städningsavtal, visade det sig att den leverantör TP BuS hade avtal med för att städa de offentliga utrymmena, även anlätades internt av andra bolag. TP BuS stod enbart för 50 % av leverantörens inkomst från Tetra Pak. När TP BuS samordnade behoven och tecknade ett avtal som övriga bolag fick göra avrop på, gjordes en besparing på 15 %. Det visade sig vid samma kartläggning att utöver den stora leverantören, var övrig städning fördelat på 35 avtal. När detta koncentrerades till en enda leverantör, gjordes en besparing 30-40 % (ibid).

Idag finns ca 600 leverantörer registrerade i TP BuS leverantörsregister. 150 av dessa (25 %) står för 95 % av omsättningen (PP: Händer på inköp våren 2004). För att få ner antalet nya leverantörer inom TP BuS har det införts ett krav på attest från närmaste chef. Detta ska motivera användandet av befintliga leverantörer, samt minska antalet nya (PP: Leverantörer).

Avtalstecknandet är ett resultat av samverkan mellan tre intressenter: den *kommersiella ägaren* (inköp), *specifikationsägaren* (produktspecialister) samt *behovsägaren* (det bolag som ska köpa produkten, genom kundansvarige) (se Figur 12).



Figur 12 Avtalsintressenter

(källa: Kezovski 1/4)

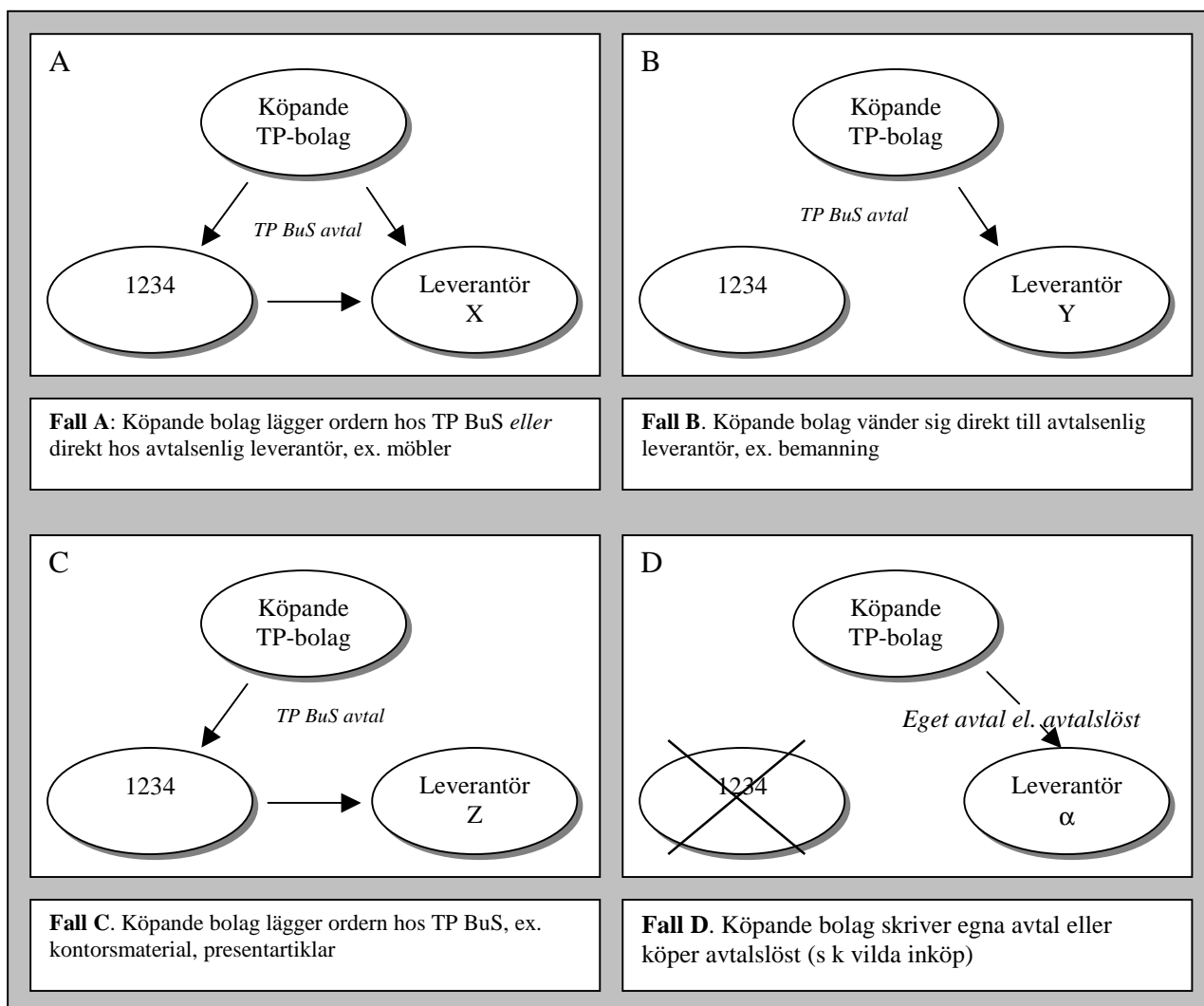
Behovsägaren är den som har ett behov, t ex behov av ett par arbetsskor. *Specifikationsägaren* ska sköta kontakten med behovsägaren och känna av behoven. Utifrån kund- och produktkunskapen detaljerar specifikationsägaren kraven på skorna (t ex stålhätta, hålfotsinlägg). Den *kommersiella ägaren* innehar kunskap om priser, logistik etc. och är den som tecknar avtal, utifrån behov med hjälp av specifikationerna. När det gäller specifika kortsiktiga inköp, engångsköp, kan specifikationsägarna eller behovsägaren sköta köpet, men de har inte rätt att teckna avtal i TP BuS namn (Kezovski 1/4).

5.2.3 Inköp i praktiken

Information om de produkter som TP BuS erbjuder finns tillgänglig för Tetra Pak bolagen på TP BuS hemsida. Beroende på produktgrupp uppmanas Tetra Pak bolagen att vända sig direkt

till leverantören och begagna de ramavtal som TP BuS förhandlat fram, eller lägga en beställning hos 1234 Support Centre, som är TP BuS operativa enhet. Problemet ur TP BuS synvinkel är att TP-bolagen i vissa fall kringgår de existerande avtalen och skriver egna avtal, eller gör avtalslösa inköp (Kezovski 1/4).

Tetra Pak bolagens fyra valmöjligheter relaterade till inköp av icke produktrelaterade varor och tjänster åskådliggörs i Figur 13. Vad gäller bl a möbler kan Tetra Pak bolagen köpa direkt från avtalsenliga leverantörer, eller lägga en beställning hos TP BuS (fall A). I fallet med bemanning agerar TP BuS inte mellanhand, utan bolagen uppmanas att vända sig direkt till en av de tre avtalade bemanningsleverantörerna (fall B). Presentartiklar och kontorsmaterial är exempel på produkter som enbart kan köpas via TP BuS. Bolagen kan alltså inte vända sig direkt till den externa leverantören (fall C). Det sista fallet innefattar alla de fall då det köpande bolaget vare sig handlar av TP BuS eller av någon avtalsenlig leverantör, utan vänder sig till någon annan (fall D).



Figur 13 TP-bolagens alternativa IPV-inköpssätt

Kontakten med 1234 Support Centre sköts via telefon, intranät, mail eller över disk. Beroende på ärendets art, förmedlar 1234 Support Centre beställningen till intern personal (t ex catering, post service) eller externa leverantörer (t ex möbler). 1234 Support Centre har även

en del produkter på lager. De varor och tjänster som beställs via 1234 Support Centre faktureras av densamme. I de fall TP-bolagen vänder sig direkt till de externa leverantörerna, sköts faktureringen och betalningen dem emellan, utan inblandning från TP BuS (Esteves 2/4).

5.3 Kontroll och uppföljning

Som nämnts tidigare finns det inget tvång för TP-bolagen att använda TP BuS tjänster, förutom vid tecknade SLA. För att väljas som leverantör, måste TP BuS vara konkurrenskraftiga och kommunicera detta på ett effektivt sätt. Ett steg i denna process, är givetvis att ha uppsikt över konkurrensen, men också att veta hur TP-bolagen gör sina inköp och varför.

TP-bolagen i Lund har inte något gemensamt affärssystem eller någon specifik redovisningsprincip vad gäller IPV-inköpen. Detta innebär att det inte finns någon övergripande kontroll över TP-bolagens totala inköp, eller vilka leverantörer de vänder sig till. TP BuS har givetvis kontroll över de inköp som sker via dem, och vad gäller exempelvis bemanning lämnar de avtalsenliga leverantörerna uppgifter om omsättning per bolag. TP BuS kan emellertid inte veta hur stor andel av de totala inköpen som de står för i samtliga fall. Målet är att 80 % av totalen ska gå via TP BuS.

Med hjälp av de kundansvariga arbetar TP BuS proaktivt för att fånga upp tendenser och känna av behoven i organisationen.

En gång per år anlitas en extern leverantör, som genomför ”nöjdhets”-undersökningar. Dessa görs på tre nivåer: kund (de som anlitar TP BuS för bolagets räkning, ofta VD), brukare (de som gör avrop) samt medarbetare (TP BuS egen personal).

6 Rådande inköpsmönster – resultat och analys

I kapitlet förs en diskussion kring resultatet av kartläggningsenkäten samt de kompletterande intervjuerna på Tetra Pak. Detta kombineras med en analys med tonvikt på möjliga orsaker till rådande inköpsmönster baserat på empirin från samtliga fallföretag.

6.1 Hur handlar Tetra Pak bolagen?

Den gemensamma grupptillhörigheten till trots, är Tetra Pak bolagen olika. Mönstren och rutinerna för bolagens IPV-inköp skiljer sig åt både beroende på produktgrupp och bolag, varför en enhetlig bild, giltig för samtliga produktgrupper och bolag, är svår att presentera. Det går emellertid att urskilja ett antal tendenser. Efter att ha studerat enkäterna och samtalat med ett antal personer med varierande arbetsuppgifter, kan det noteras att det inte föreligger någon generell motvilja mot samordning av icke produktrelaterade varor och tjänster inom Tetra Pak. Många inser fördelarna och är av åsikten att samordning borde resultera i fördelar av olika slag för användarna.

Bolagens efterfrågan rörande de flesta icke produktrelaterade varor och tjänster är relativt homogen, vilket är ett krav för samordning. Respektive bolags förmåga att hantera IPV-inköpen varierar däremot beroende på produktgrupp. I en del fall är kompetensen relativt utvecklad och mot bakgrund av Rozemeijers (2000) matris kan det tänkas att utbyte av information och gränsöverskridande samarbete i vissa fall är lämpligare än en central inköpsfunktion.

6.1.1 De decentraliserade inköpsavdelningarnas involvering

I enlighet med vad Bales & Faeron (1995), Axelsson (1999) samt Carter et al (2003) ger uttryck för, är de respektive Tetra Pak bolagens egna inköpsavdelningar inte alltid involverade i inköpen av icke produktrelaterade varor och tjänster. Både kostnads- och processkontrollen är bristande vilket i sin tur leder till att IPV-inköpen inte prioriteras. Troligtvis ser respektive bolag inte till totalkostnadsbilden och förbiser IPV-inköpens kostnadspåverkan.

IPV-inköpen utförs på flera nivåer i de olika bolagens organisationer och det är svårt att samla in heltäckande information eftersom övergripande ansvar saknas. Den otydliga strukturen innebär även att involverade parter kan vara omedvetna om de kollegor som gör inköp inom samma produktområde. Sammanfattningsvis innebär detta att respektive bolag saknar bra, övergripande kontroll över sina egna IPV-inköp, d v s vem som gör vilka inköp och vilka kostnader det rör sig om.

Somliga bolag har målsättningen att alla inköp, även IPV, ska gå via det egna bolagets inköpsavdelning. Det innebär att IPV-inköpen kan komma att hanteras av professionella inköpare. Enligt teorin (de Boer 2003; Nowikow 1999; Atkinson 2000) leder den professionella involveringen till ett antal olika fördelar. Det krävs dock ett intresse från respektive inköpsavdelning för att detta ska ske och den generella åsikten tycks vara att inköp av icke produktrelaterade varor och tjänster är en aktivitet åt vilken de professionella inköparna inte vill ägna alltför mycket tid. Empirin visar på exempel där inköpen går via

bolagets egen inköpsavdelning, utan att det resulterar i nämnda fördelar, eller utträttas i linje med de ramavtal som existerar. De professionella inköparnas hantering i sig är således ingen garanti på att inköpen sköts via TP BuS eller dess avtalsenliga leverantörer. Bolagens egen inköpsavdelnings inblandning är heller inte norm på samtliga bolag och efterföljs inte till 100 % på de bolag som har det som regel.

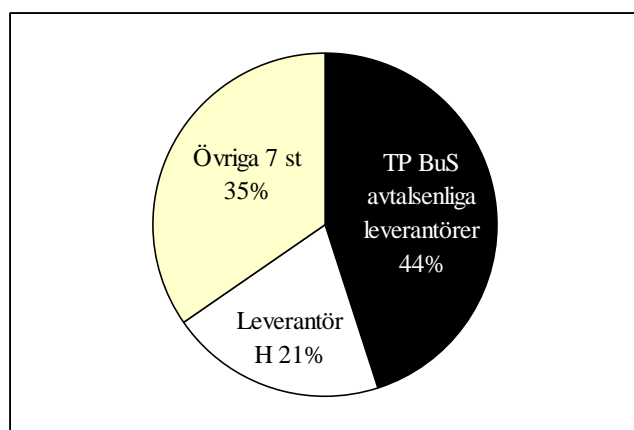
Det faktum att inköpsavdelningarna inte alltid är involverade i IPV-inköpen är emellertid inte Tetra Paks huvudsakliga problem. Tetra Pak har ju skapat en organisation som ska vara expert på icke produktrelaterade varor och tjänster med målsättningen att underlätta hanteringen av de sekundära aktiviteterna för de interna bolagen. Således ska respektive bolags inköpsavdelning inte behöva ägna tid åt IPV-inköpen utan snarare fungera som en sluss, som vidarebefordrar behovsägarna till TP BuS. I de fall inköpsavdelningarna kontaktas i IPV-inköpsprocessen bör de alltså anta en mer informativ roll och hänvisa till det interna servicebolaget.

I de flesta fall gäller att enbart personer vid inköpsavdelningen, eller högre chefer, har rätt att teckna avtal. Undersökningen visar dock att bolagen normalt sett inte upprättar egna avtal gällande de icke produktrelaterade inköpen. När inköp görs utanför de befintliga ramavtalen, sker detta oftast avtalslöst.

Svårigheterna ligger till att identifiera omsättningen för de olika produktgrupperna, tyder på att de olika ekonomisystem som Tetra Pak bolagen använder sig av inte är optimala vad gäller rapportering av IPV-inköp. Detta är till viss del kopplat till problemen att definiera olika produktgrupper, vilka kan leda till att kostnader som bör hänföras till samma sak, kan komma att konteras på olika sätt.

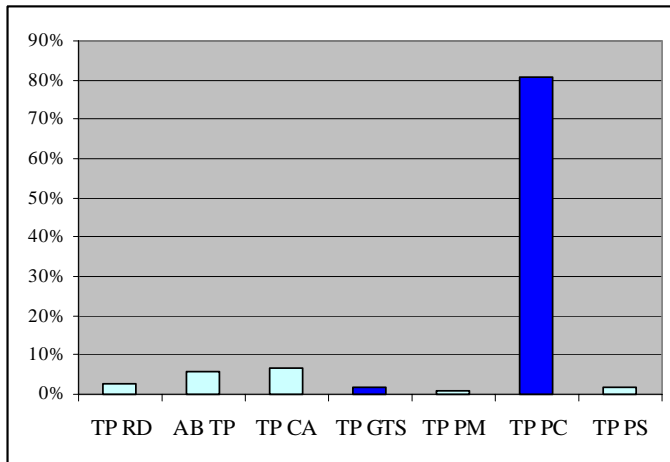
6.1.2 Bemanning

De undersökta Tetra Pak bolagens avtalstrohet gällande bemanning, d v s inhyrd personal inom administration, lager och enklare produktion, är enbart 45 % (se Figur 14). Emellertid anlitar majoriteten av de undersökta bolagen enligt uppgift enbart de leverantörer med vilka TP BuS har tecknat ramavtal.



Figur 14 Bemanning: Omsättning per leverantör

Den största delen av användandet av icke avtalsenliga leverantörer kan hänföras till TP PC som står för 80 % av den totala bemanningsomsättningen (se Figur 15).



Figur 15 Bemanning: Omsättning per bolag

Även om majoriteten av bolagen enbart anlitar TP BuS avtalsenliga leverantörer ger underökningen inget tydligt tecken på att alla bolag känner till att TP BuS ligger bakom avtalen, vilket i så fall skulle kunna ses som en brist på marknadsföring. Eftersom avtalen med bemanningsbolagen är ett av TP BuS egna ”good cases” borde avtalen vara vida kända inom Tetra Pak.

Vem som är bemanningsansvarig skiljer sig åt bolagen emellan. Vid kontorsbemanning är det oftast personalavdelningen som gör avrop, medan det kan vara respektive linjeföring eller inköpsansvarig när det rör produktion.

Av de sju medverkande bolagen, är det enligt uppgift enbart två bolag, TP R&D och TP PC, som använder sig av andra leverantörer utöver de tre som TP BuS har ramavtal med. TP R&D har under 2003 lagt större delen av sin omsättning hos en leverantör, med vilken avtal har upprättats av inköpschefen. Anledningen till att avtal skrevs med leverantören var att leverantören redan anlätades, vilket innebar att det fanns personal som kände till bolagets specifika produktion. Enligt uppgift håller detta på att trappas ned och bolaget går mot att enbart nyttja TP BuS avtalsenliga leverantörer.

Det aktuella bolaget känner alltså till ramavtalen och det är inte direkt de attitydmässiga hinder som Farmer & van Weele (1996), van Weele (1997) samt Gadde & Håkansson (1998) nämner som ligger till grund för den låga avtalslojaliteten, utan de arbetsmässiga relationer som bolaget har haft sedan tidigare till den specifika leverantören.

TP PC som står för den största bemanningsomsättningen (80 % av den sammanlagda omsättningen) av de undersökta bolagen har under 2003 använt sig av elva olika bemanningsleverantörer, varav åtta är leverantörer med vilka det har upprättats egna avtal. TP BuS avtalsenliga leverantörer står för 35 % av TP PC bemanningsomsättning. Tidigare låg, enligt uppgift, ansvaret för bemanningsavtalen centralt hos en person på TP PC. Nu ligger det i stället hos de inköpsansvariga på enhetsnivå.

Det är värt att notera att TP PC bedriver ett samarbete gällande bemanningsleverantörer med TP Dairy & Beverages, med liknade verksamhet, ett bolag som dock inte ingår i undersökningen. Samarbetet innebär att den enhet som står för den största omsättningen, oberoende av bolagstillhörighet, blir ansvarig för att teckna avtal, vilket ska gälla båda bolagen, med leverantören. Det kan således konstateras att bolagen ser fördelar med att samla volymer och att de inte ställer sig helt främmande till en samordning. Samordningen är dock initierad på en decentraliserad nivå och de användande enheterna har således medverkat i beslutsprocessen. Användarnas involvering i beslutsprocessen är något som både empirin från övriga fallföretag samt teorin förespråkar (Faes et al 2000; Atkinson 2000; Rozemeijer 2003), eftersom det säkrar förankring i organisationen och förbättrar tilltron till avtalen.

I enkäten har respondenterna angett att lokal kännedom om den egna tillverkningen, rekommendationer, långvariga relationer, bra rabatt samt bra servicenivå, är faktorer som ligger bakom valet av leverantör. Vid närmare efterforskning på TP PC visar det sig att valet av leverantör till hög grad baseras på tidigare relationer. I flera fall är valet t o m personbundet och kommer sig av att tidigare TP-anställda har gått över till att arbeta hos någon av leverantörerna. Den TP-specifika erfarenheten innebär att den inhyrda personalen snabbt kan komma in i produktionen och att upplärningsprocesser kan undgås. Detta är ett hinder som är svårt att överkomma, eftersom ett byte av leverantör, beroende av arbetets komplexitet, kan komma att innebära en initial tidsfördröjning innan den inhyrda personen kan vara självgående. Valet av bemanningsleverantör bör emellertid inte kopplas till specifika personer utan till den tjänstekompetens som leverantören tillhandahåller. Det verkar dock som att det finns en inneboende motvilja mot förändring, vilket Atkinson (2000) menar är ett av hindren som måste överkommas för att uppnå en lyckad inköpssamordning.

Samtidigt som det vid en intervju uppges att det saknas tid att ägna åt att utvärdera och välja bemanningsleverantörer, står det klart att bemanning inom produktion bedöms tillhöra kärnverksamheten. Detta är en mycket viktig aspekt eftersom TP BuS uppgift är att leverera icke produktrelaterade varor och tjänster till Tetra Pak bolagen. Om de användande individerna upplever varan eller tjänsten som en del av kärnverksamheten kan det påverka deras syn på TP BuS kompetens på området – att något enligt definition är icke produktrelaterat behöver inte innebära att det är en uppfattning som delas av gemene man i organisationen. Risken finns att enheterna, i enlighet med Gadde & Håkansson's teorier, uppfattar den centralt styrda inköpsfunktionen som avskild från verksamheten. Detta kan också vara kopplat till hur användarna värderar sin egen kompetens (Atkinson 2000, de Boer 2003) i förhållande till den centrala enhetens.

Härav följer en ovilja att lämna ifrån sig kontrollen då det anses att ingen annan känner verksamheten bättre än de verksamma själva. Från TP PC sida finns det en önskan om att använda flera leverantörer, eftersom bolaget värdesätter flexibilitet. Bolaget vill också undvika ett alltför starkt beroendeförhållande till en viss leverantör och vice versa. Enligt uppgift tillhandahåller en del av leverantörerna tjänster som är specifika för TP PC, vilket, om så är fallet, skulle innebära att samordningspotential inte skulle finnas med andra bolag. Frågan är om detta stämmer. Det är möjligt att informationen om TP BuS avtalsenliga leverantörers tjänster är otillräcklig och att de faktiskt kan anlitas gällande nämnda tjänster. Det är också tänkbart att TP PC egna leverantörer täcker mer generella områden som med all säkerhet erbjuds av TP BuS avtalsenliga bemanningsleverantörer. Om det däremot stämmer att vissa tjänster är specifika för TP PC innebär det att Rozemeijers (2000) krav för samordning inte är uppfyllt, och att inköpet inte bör hanteras centralt. Däremot bör kompetensen utnyttjas.

När det gäller bemanning menar enkätrespondenterna vidare att det är viktigt att tjänsteutövaren kan vara snabbt på plats. Priset anges också vara en viktig faktor samt att leverantören, som tidigare nämnts, har god kännedom om Tetra Pak.

Mest betydande hinder

Ett bolag med egna avtal baserade på tidigare relationer
Känsla att det tillhör kärnverksamheten
Motvilja mot förändring
Rädsla att mista kontrollen
Egen kompetens

Vad göra

Matcha efterfrågad kompetens med TP BuS avtalsenliga leverantörers
Vid eventuell matchning: personlig information om kompetens, pris och kvalitet, samt vad det innebär att anlita TP BuS avtalsenliga leverantörer
Vid eventuellt specifikt behov: bidra med inköpskompetens vid avtal

Tabell 8 Bemanning – hinder och åtgärd

6.1.3 Tryckeri/grafiska produkter

Avtalslojaliteten rörande tryckeri och grafiska produkter är knappt 60 % för de undersökta bolagen. Resterande del är uppdelat på 45 leverantörer. Samtliga bolag har emellertid i någon utsträckning använt sig av TP BuS avtalsenliga leverantör, som också finns på plats rent fysiskt på den ena av Tetra Paks två lokaliseringar i Lund. Det bör dock noteras att svårigheterna att separera tryckkostnader från kostnader för grafisk kreativitet medför att avtalslojaliteten kan vara något högre, då det är möjligt att den sammanlagda tryckomsättningen innefattar andra kostnader. Felaktig konteringen kan dock även gå åt andra hållet, d v s att tryckkostnader kan inkluderas i andra kostnader, varför resultatet antagligen är nära sanningen.

Ett grundläggande problem med försöken att samordna volymerna för tryckning är att användarna oftast föredrar att enbart ha en kontaktyta vid framtagning av material. Det innebär att om en reklambyrå anlitas för den kreativa produktionen, tillåts byrån löpa linan ut och även hantera trycket. På så sätt behöver beställaren enbart ha en kontakt, från idé till färdigt tryck, samtidigt som leverantören tvingas ta ansvar för det slutgiltiga resultatet. En respondent menar att de som beställare saknar den kunskap som krävs vid tryckning av de specifika produktionerna, samt brist på tid och intresse att hantera det separat.

Orsakerna till att valet fallit på de aktuella leverantörerna anges vara tidigare relationer, att de ger bra rabatt samt bra service och att man har blivit rekommenderad leverantören. På grund av svårigheterna att separera tryckleverantörer från reklambyråer, är valet av tryckleverantör i vissa fall synonymt med valet av reklambyrå.

Vare sig TP PS, TP CA eller TP PC, som står för en stor del av tryckkostnaderna, har tecknat egna avtal med de tryckerier/reklambyråer som de använder sig av, även om det har varit uppe till diskussion. Rutinen för val av leverantör skiljer sig åt mellan bolagen.

På TP PS kan tryckkostnaderna hänföras till 5 personer. Dessa har budgetansvar och tar själva beslut om vilken leverantör de ska använda sig av. Det finns heller inget krav på att trycket ska skötas separat, eller redovisas för sig. Marketing Communications Manager har sammanställt en lista över de 10 reklambyråer som används mest, men det finns alltså ingen policy att dessa har förtur. Vid större arbeten tas offerter in, men det händer också att en beställning görs direkt hos en tidigare känd leverantör. På TP CA gör 10-15 personer beställningar inom området. Policyn är att leverantörer som redan finns i systemet bör användas, men det är inte omöjligt att vända sig till en ny. Ett av intervjuobjekten uppger att han i en del kontakter med reklambyråer uppmanar dem att vända sig till ”Tryck A”, med vilken ett ramavtal existerar, för tryckningen och det är då leverantören som står för kontakten. Värt att notera är att det inte är TP BuS som tecknat ramavtalet med ”Tryck A”. Ett annat bolag inom Tetra Pak har alltså också mandat att teckna ramavtal med tryckerier. På TP PC kan upp mot 25 personer beställa tryckning av olika slag. Det finns ingen lista med godkända leverantörer, utan det är upp till var och en att bestämma – beställningen måste dock godkännas av en ansvarig person med attesträtt. TP GTS har till skillnad från de andra bolagen avtal med en del av sina leverantörer. Avtal har gjorts både av egen personal och med hjälp av AB TP.

Gemensamt för bolagen är att valet oftast faller på leverantörer som anlitas tidigare eftersom relationen blir mindre komplicerad och de vet vad de får. God kvalitet och att ansvarsrollerna är tydliga anses vara av vikt.

Hindren till att samla tryckvolymerna är framför allt känslomässiga. Användarna är vana vid ett visst tillvägagångssätt och de vill inte ändra på det. Det är också kopplat till bekvämlighet, att det är enklast att enbart ha en kontakt. Det kan också vara påtryckningar från annat håll, nämligen leverantörernas. Reklambyråerna säljer en heltäckande tjänst. De vill vara med från början till slut och ta ansvar för slutprodukten.

Användarna tycks heller inte lita riktigt på TP BuS kompetens inom området. De verkar tro att risken med TP BuS inblandning är att de kommer att bli tvingade att använda ett tryckeri som inte lever upp till deras krav och förväntningar. Beroende på bolag anses trycket ligga nära kärnverksamheten. Precis som med bemanning innebär detta att de som arbetar med framtagandet av produkterna vill ha kontroll över processen. Intervjuerna visar att beställarna framför allt är rädda att förlora den operativa kontrollen, och att kvaliteten skulle bli sämre om valmöjligheten skulle minska. Många individer sätter likhetstecken mellan TP BuS strategiska roll och dess operativa roll. Eftersom folk inte vill förlora kontrollen vill de inte heller vända sig till TP BuS för de tror att de kommer agera på det operativa planet. En generell uppfattning om TP BuS ramavtalspartner är att företaget enbart lämpar sig till lättare arbeten och att de dessutom är något dyra.

Mest betydande hinder

Ovilja att separera trycktjänsten från den grafiska kreativiteten
Inarbetade relationer
Känsla att det tillhör kärnverksamheten
Vana
Rädsla att förlora kontroll
Rädsla att TP BuS övertar orderförfarandet och specifikationen

Vad göra

Ge information om och marknadsför den avtalsenlige leverantörens kompetens
Ge information om och förklara TP BuS samordnande, strategiska roll
Involvera användarna: låt dem vara specifikationsägare
Samarbeta med reklambyråerna: få dem att använda samma tryckleverantör (matcha behovskrav)

Tabell 9 Tryckeri/grafiska produkter – hinder och åtgärd

6.1.4 Presentartiklar/promotionmaterial

I enkäten efterfrågades de leverantörer som anlitas för köp av presentartiklar och promotionmaterial med Tetra Paks logga. Svarefrekvensen har varit låg men majoriteten har angivit att inköp görs via TP BuS eller att presentartiklar med Tetra Paks logga inte inhandlas alls. Det skulle kunna vara så att avtalslojaliteten är hög, men underlaget känns inte tillräckligt tillförlitligt för att dra en sådan slutsats.

TP R&D anger att de anlitar ”Presenter B” för tryckning av t-shirts, jackor samt ryggsäckar som presenter till anställda vid olika tillfällen. Vid det första tillfället gjordes valet av leverantör baserad på en offertförfrågan, medan den etablerade kontakten låg till grund för valet vid följande tillfällen. Leverantören upplevs som flexibel, vilket kommenteras vara en brist hos TP BuS, samt kunnig om TP R&Ds behov.

Det är oftast assistenter som sköter presentinköp som då godkänns av närmsta chef. Fördelarna med TP BuS utbud sägs vara att de finns på plats fysiskt vilket underlättar inköp. Flera personer menar dock att utbudet är något snävt, i många fall dyrare än konkurrenternas och t o m lite tråkigt.

Resultatet rörande presentartiklar/promotionmaterial är mycket knapphändigt varför det är svårt att analysera. Det här är dock en kategori som skulle kunna påverkas av det faktum att många personer tycker att det är roligt med inköp, som Atkinson (2000) tar upp. Ett klart problem med att motivera Tetra Pak-anställda att göra inköp via TP BuS är de potentiellt högre priserna. Eftersom priset är det köparen ser först och det man vanligtvis baserar sitt beslut på är det känsligt om det är högre än konkurrenternas. Vad gemene man inte tänker på är processkostnaderna, bl a den tid det tar att leta upp något annat.

Mest betydande hinder

Kul med inköp?
Eventuellt höga priser

Vad göra

Benchmarking mot andra för att undersöka prisläget
Tydliggör fördelar (läge, kvalitet, service)
Informera om potentiell flexibilitet (finns varor utöver det som exponeras i shopen etc)

Tabell 10 Presentartiklar – hinder och åtgärd

6.1.5 Prenumerationer på tidningar & tidskrifter

Antalet prenumerationer skiljer sig vitt mellan bolagen, likaså kontrollen. Generellt sett gäller att det är upp till avdelningschefer, sekreterare m fl att beställa tidningar och tidskrifter till deras specifika avdelning. I majoriteten av fallen saknas en person med övergripande ansvar för alla prenumerationer. I förlängningen innebär detta att ett enskilt bolag kan rymma flera prenumeranter på samma tidning vilket ger upphov till flera fakturor från samma leverantör.

Ett av de undersökta bolagen, TP R&D, såg över prenumerationerna under 2003 och bestämde sig för att låta en extern leverantör, ”Tidningar C”, hantera alla prenumerationer och således enbart ha en kontaktyta. Detta skedde genom offertutvärdering och valet föll på samma leverantör som TP BuS relativt nyligen startat ett samarbete med, dock inte av den anledningen. Ytterligare tre bolag, TP GTS, AB TP samt TP PM, använder sig av samma leverantör, men inte i nämnvärd utsträckning. De har fortfarande 61 (TP GTS), 20 (AB TP) respektive 5 (TP PM) andra leverantörer, och utnyttjar inte ”Tidningar Cs” fulla potential.

Prenumerationer är en typisk produktgrupp som anses ge upphov till ringa kostnader, eftersom varje prenumeration i sig inte innebär en större direkt kostnad. Det faktum att varje enskild prenumeration enbart ger upphov till en ringa kostnad leder till att området är dåligt kontrollerat. Intervjuade vittnar t ex om prenumerationer som fortsätter även om den ansvarige prenumeranten slutar på företaget. I det här fallet handlar det inte mycket om attityder utan snarare om ignorans. Hanteringen av prenumerationer är oglamorös och beställs ofta via telefon, mail eller möjligtvis på någon mässa. Det ger alltså inte upphov till spännande kontakter och risken är inte stor att trampa på någons tår genom att samla volymerna hos en leverantör. Möjligheten att låta prenumerationerna hanteras av en extern part verkar emellertid inte vara känt i organisationen. Den direkta kostnaden är, som nämnts, ofta relativt liten, men processkostnaderna som omger det stora antalet prenumerationer som en del bolag kommer upp i, är desto mer betydande.

Mest betydande hinder

Informationsbrist

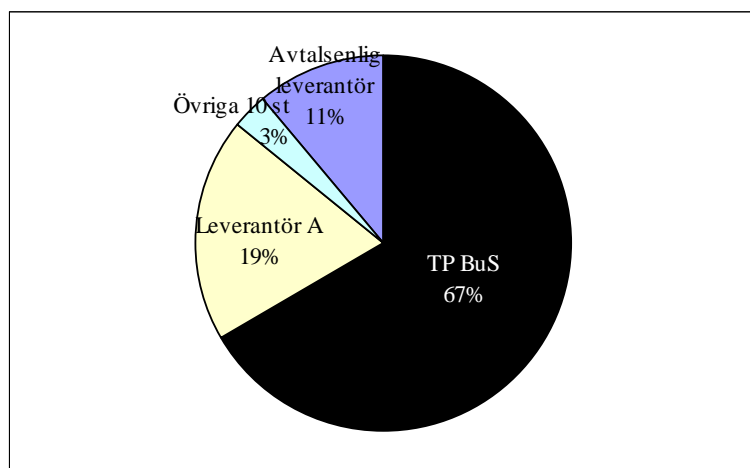
Att göra

Marknadsföra erbjudandet: Informera om möjligheten och fördelarna

Koncentration på bolag med minst 10 olika tidningsleverantörer

Tabell 11 Prenumerationer – hinder och åtgärd**6.1.6 Kontorsmöbler**

Vad gäller inköp av kontorsmöbler är samordningen omsättningsmässigt mycket nära TP BuS uttalade mål. Nära 80 % av omsättningen går antingen via TP BuS (67 %) eller direkt till avtalsenlig leverantör (11 %). Resterande volym är fördelat på elva leverantörer. Anmärkningsvärt är att en av dessa (leverantör A) står för nära 20 % av den totala volymen, medan övriga 3 % är spritt på tio olika leverantörer.

**Figur 16 Kontorsmöbler: Omsättning per leverantör**

Rutinerna för möbelinköp skiljer sig åt bolagen emellan, men tidigare relationer är en betydande faktor även här. På TP R&D är en person mer eller mindre ansvarig för möbler och inköpen går via honom. I det här fallet kan bristen på avtalslojalitet kopplas direkt till den ansvariga personen, som enligt uppgift till stor del baserar sitt val av leverantör på personliga preferenser. Undersökningen ger inte svar på frågan om personens kontakter med leverantören leder till bättre pris för TP R&Ds del eller om det innebär en nackdel för TP. Under 2003 gick 70 % av TP R&Ds möbelomsättning till ”leverantör A” som inte är den leverantör med vilken ramavtal har slutits. ”Leverantör A” har anlitats av ytterligare två av de undersökta bolagen.

På TP PM ska möbelinköp gå via den egna inköpsavdelningen, men 10-15 olika personer i organisationen kan göra avrop. Inköpsavdelningen tillhandahåller en katalog innehållandes de möbelleverantörer med vilka bolaget har haft en relation. Så länge beställningar görs från

någon av dessa, godkänns köpet av inköpsavdelningen. Det har alltså ingen betydelse om leverantören har ett avtal med Tetra Pak eller ej. Under 2003 inhandlades möbler från 10 olika leverantörer, varav TP BuS tillsammans med avtalsenlig leverantör trots allt stod för nära 70 % av omsättningen. Ur ett totalkostnadsperspektiv kan det dock konstateras att möbelinköpen inte hanteras på ett optimalt sätt.

Tidigare hanterades möbelinköp på TP CA mer eller mindre centraliserat, medan det idag hanteras av flera personer. Riktlinjen är oftast att möbelinköpen ska stämma överens med de befintliga möblerna. Vid uppdatering anlitas således leverantörer med vilka bolaget har en tidigare relation, så att möblemanget hålls relativt enhetligt. Under 2003 gick strax över 30 % av omsättningen till icke avtalsenliga leverantörer.

Mest betydande hinder

I ett specifikt fall: personlig kontakt med leverantör
Inga direkta riktlinjer

Att göra

Informera om ramavtalet och påvisa fördelar

Tabell 12 Kontorsmöbler – hinder och åtgärd

6.1.7 Potentiellt angripbara områden

Enkäten innehöll även en öppen fråga rörande samordning i allmänhet, samt inom vilket område respondenterna ansåg det finnas potential för (ytterligare) samordning i synnerhet.

Många respondenter har valt att inte kommentera frågan, varför enbart spridda åsikter kan kommenteras. Av dem som har svarat, menar de flesta att det finns potential inom många områden. En del är dock av åsikten att potential saknas – förklaringen är i flera av dessa fall att samordningen redan anses finnas på plats.

Konkreta förslag på bättre samordning rör *externa konferenslokaler*, då hyra av dessa ger upphov till stora kostnader. Uppgiftslämnaren anser att priserna varierar kraftigt och efterlyser ramavtal som skulle reglera det hela och styra användningen åt ett håll. En förfrågan visar emellertid att ramavtal inom området redan existerar, men inte i TP BuS regi.

En annan respondent menar att det finns outnyttjad potential i användandet av *reklambyråer*, eftersom varje bolag troligtvis använder olika leverantörer. Respondenten pekar emellertid på risken med en alltför snäv valfrihet och menar att det krävs ett antal byråer att välja mellan.

Vid en av intervjuerna uppkom även en diskussion rörande möjligheterna att upprätta ramavtal gällande *kopieringsmaskiner*. Intervjuobjektet menade att det borde finnas eftersom priser och servicenivåer varierar kraftigt. Även här visade det sig efter en snabb förfrågning att motsvarande ramavtal gällande Tetra Pak bolagen redan existerar, dock inte heller detta i TP BuS regi. Oavsett vilket bolag som bär ansvar för ramavtalen exemplifieras härmed vikten av intern kommunikation ännu en gång.

6.2 Hur kan inköpsmönstret förklaras?

Inställningen till samordning av icke produktrelaterade varor och tjänster är, som tidigare nämnts, generellt sett god. De flesta verkar inse att det finns fördelar att uppnå och motsätter sig inte att ett separat bolag ska hantera frågorna. Faktorerna som påverkar rådande inköpsmönster är många och varierande, men i de situationer Tetra Pak bolagen anlitar leverantörer utanför TP BuS kontaktnät kan informationsbrist, inarbetade relationer med leverantörer och kontrollbehov urskiljas som några av de mest betydande. Empirin från Volvo, ABB, Heidelberg Cement, Procordia Food och Sony Ericsson stödjer majoriteten av de identifierade faktorerna som observerats på Tetra Pak.

6.2.1 Information

Informationsbrist innefattar information på flera plan, men syftar i det här fallet främst på informationsflödet mellan TP-bolagen och TP BuS. Det rör information om vad TP BuS kan göra, vilka tjänster de erbjuder samt vad deras arbete innebär (strategiskt eller operativt) och vad deras leverantörer är kapabla att göra. Det handlar också om att fördjupa informationsflödet inom varje bolag. Eftersom IPV-inköpen hanteras av ett flertal personer ute på bolagen är det viktigt att budskapet kommuniceras på flera nivåer och inte bara till den övre delen av hierarkin. Att brist på information om de erbjudanden som finns är ett betydande hinder för samordning, bekräftas även av ABB.

TP BuS arbetar aktivt med att informera bolagen om sin verksamhet och sina tjänster, men frågan är om arbetet är tillräckligt. Flera författare (Axelsson & Laage-Hellman 1991; Bales & Faeron 1995; Faes et al 2000) betonar den interna marknadsföringens betydelse i strävan att lyckas med en samordning. TP BuS är en relativt ny organisation, och attityderna som omger den varierar. Många menar att erbjudandena och servicen blir bättre och bättre, men det finns också negativa hållningar. En kommentar är att organisationen är ytterst kostnadsfokuserad och bortser från kvalitetsaspekter i jakten på lägre pris, vilket är en paradox eftersom andra påpekar att just det höga priset är TP BuS svaghet. Andra menar att det finns ett stort organisatoriskt avstånd mellan TP BuS och den egna verksamheten och att det är svårt att relatera till TP BuS. Inom vissa områden litas det inte heller på bolagets kompetens, framför allt om det berörda produktområdet upplevs ligga nära den egna kärnverksamheten. De negativa attityderna kan till relativt stor del vara grundade på missuppfattningar om TP BuS verksamhet.

Flera personer sätter likhetstecken mellan TP BuS inblandning och att de själva kommer förlora den operativa kontrollen. Denna missuppfattning kan ha sin grund i TP BuS organisation, eftersom hanteringen varierar beroende på produktgrupp. Som nämnts tidigare är TP BuS direkt leverantör av ett antal varor och tjänster, som t ex kontorsmaterial och catering. Oupplysta potentiella internkunder kan dra slutsatsen att TP BuS alltid är den direkta motparten om de är inblandade. Emellertid är TP BuS roll i många fall enbart att skapa bättre förutsättningar för TP-bolagen, vilka själva förväntas sköta kontakten med den valda externa leverantören och således råda över den operativa kontrollen.

Både Procordia Food och Heidelberg Cement överlåter en stor del av, eller hela, ansvaret för marknadsföringen på leverantörerna. På så sätt tvingas leverantörerna söka upp brukarna och försäkra att de nås av informationen, samtidigt som ansvarsrollerna inom det köpande företaget tydliggörs.

Ter Weeme (2003) talar om vikten av att skapa en lättillgänglig inköpsmiljö, vilket är oerhört viktigt, speciellt i en så pass stor organisation som Tetra Pak. I Tetra Paks fall finns det två huvudsakliga aspekter att ta i beaktande när det gäller inköpsmiljön; antalet bolag med mandat att skriva avtal för Tetra Paks räkning, samt bruket av kommunikationsmedier.

Idag finns det flera instanser som har mandat att skriva avtal för hela Tetra Pak, gällande produkter som skulle kunna klassificeras som IPV. T ex vad gäller tryckeri har både TP BuS och AB TP tecknat ramavtal med var sin leverantör. Kopieringsmaskiner är enligt definition icke produktrelaterade, men ansvaret för tecknande av ramavtal gällande detta ligger hos ett tredje bolag. Denna spridning kräver en aktiv informationssökning från brukarens sida om denne önskar anlita någon av de avtalsenliga leverantörerna. Det faktum att användaren måste söka information på flera håll kan göra att han eller hon ger upp innan rätt information har framkommit och i stället handlar enligt gammal vana. Problemet är alltså inte ansvarsspridningen i sig, utan informationsspridningen.

I dagens samhälle läggs mycket tilltro till informationsteknologin. Uppbyggnad av intranät och olika systemlösningar ses som svaret på alla problem. Teorins uppmålning (Avery 1999, Nowikow 1999, Hörndahl 2001, Carter et al 2003) och empirin från de andra företagen som visar lyckade resultat kan få vem som helst att dra slutsatsen att Tetra Pak borde satsa på ett e-handelssystem för IPV. Det är dock viktigt att förstå att systemen snarare är hjälpmedel än faktiska lösningar. En spik håller inte upp en tavla, såvida den inte sitter fast i väggen. Både Volvo Group och ABB vittnar dessutom om att förändringsarbetet tog längre tid än beräknat, vilket är ytterligare ett bevis på att det ofta sätts för stor tilltro till olika system och dess makt att underlätta och förbättra.

TP BuS tillhandahåller redan idag en sida på intranätet, med information om ramavtal och de produkter som erbjuds av TP BuS. Det är möjligt att söka på produkter och göra beställningar on-line. Systemet är dock internt och alla beställningar hanteras manuellt av TP BuS. Ur användarsynpunkt kan det emellertid sägas likna ett e-handelssystem. Att vidareutveckla systemet och upprätta e-handelslösningar direktkopplade till de externa leverantörerna skulle kunna ge upphov till processrationaliseringar, i form av automatiserade fakturaprocesser etc.

En mindre rundfrågning visar dock att hemsidan till viss del upplevs som tungrodd och att det inte är den mest utnyttjade kontaktkanalen. Telefonen verkar vara det medel, som ännu så länge, används i störst utsträckning. Fördelarna med telefon eller den direkta kontakten anses vara att svar kan fås direkt plus att man kan göra tillägg och precisera behovet. Flera personer uppger att hemsidan är svårnavigerad och att informationen om hur tjänsterna fungerar är knapphändig. Det säger sig självt att om användarfrekvensen är låg, leder införandet av ett automatiserat system inte till stora processrationaliseringar i ett första skede. Det faktiska beställningsmönstret är inte känt, då det inte görs några regelbundna mätningar. Under uppsatsens utformning pågår en uppdatering för att göra hemsidan mer användarvänlig, vilket tycks vara behovsbaserat. Det är emellertid av vikt att se till det verkliga användarmönstret och utvärdera detta innan ytterligare satsningar vidtages.

6.2.2 Relation till leverantör

En ofta återkommande förklaring till att en specifik leverantör har anlåtats, är att den har begagnats tidigare och att det redan finns en relation mellan parterna. Detta kan kopplas till

det som i teorin benämns som vana (Atkinson 2000) eller personliga attityder (van Weele 1997; Gadde & Håkansson 1998; Farmer & van Weele 1996). Orsakerna till att relationen uppstod från början varierar men konsekvensen är densamma. Bilden bekräftas även av stödföretagen som anger att invanda mönster ofta är anledningen till att de centrala avtalen inte följs.

Inarbetade relationer resulterar bl a i att leverantören har specifik kunskap om kunden och att kommunikationen kan skötas på ett effektivt sätt. Vikten av leverantörens kännedom om kunden poängteras särskilt vad gäller tjänster som bemanning och framtagande av reklam och informationsmaterial. Därför är det angeläget för den centrala funktionen att anta ett långsiktigt perspektiv, så att användarna inte behöver känna oro för att de kommer tvingas byta leverantörer ofta. Täta leverantörsbyten kan nämligen påverka effektiviteten i deras verksamhet eftersom de måste bygga upp relationer från grunden varje gång.

Tidigare relationer är inte enbart av godo eftersom de kan baseras på individrelaterade grunder, som att kunden tycker att samarbetspartnern på leverantörsbolaget är trevlig, eller att det har blivit en vana som leder till att andra, potentiellt bättre leverantörer aldrig anlitas. Då merparten av leverantörskontakterna på Tetra Pak bolagen sköts avtalslöst, finns det grund att misstänka att potentiella besparingar, både process- och kostnadsbesparingar, kan uppnås.

6.2.3 Kontrollbehov

Kontrollbehovet är tydligt kopplat till hur brukaren upplever varan eller tjänsten. Ju längre bort från kärnverksamheten den aktuella produkten befinner sig desto svagare är behovet av kontroll. I och med att bolagens verksamheter skiljer sig åt varierar även produktområdenas närhet till kärnverksamheten. Det är när inköpet rör något som ligger nära den egna verksamheten som problem uppstår, eftersom individer inte vill förlora kontrollen över något som de är ansvariga för. Oftast litas de inte på kompetensen hos individer utanför den egna verksamheten.

Av de fem undersökta produktområdena är det främst tryckeritjänster och bemanning, kontorsbemanning undantaget, som kan kopplas samman med beställarens behov av kontroll och misstro till TP BuS. Som nämnts tidigare är detta kopplat till den rådande informationsbristen som ger upphov till missuppfattningar om vad TP BuS inblandning innebär i praktiken.

Inom de andra undersökta områdena är kontrollbehovet inte påtagligt. Empirin från de andra företagen visade att bruket av policys för att öka avtalslojaliteten framför allt hade inverkan i den centrala IPV-funktionens möjligheter att följa upp och påverka användarnas mönster. Angående policys på Tetra Pak gjorde olika röster sig hörda under intervjuerna. Någon menade att det skulle vara bra att införa policys, eftersom det då skulle vara klart och tydligt vad som gällde. En annan ansåg att den positiva effekten skulle utebli, eftersom resurser att följa upp och kontrollera inköpen saknas. Mot bakgrund av Tetra Paks organisation och kultur, som skiljer sig från de flesta företags, ter sig diskussionen om policys något paradoxal och den inbitne Tetra Pak-aren kan avfärda idéerna om policys som något ogenomförbart. Men, så länge det rör sig om produkter utan större emotionellt band till användaren är det ändå möjligt att policys skulle kunna leda till högre avtalslojalitet, genom att varje enskilt bolag skulle tvingas att ta mer ansvar för att informationen om dem kommer ut i

organisationen. Intervjuerna på stödfällföretagen visar också att policys är till hjälp i uppföljningsarbetet, då IPV-funktionerna kan visa att de har stöd från ledningen.

7 Slutdiskussion

I kapitlet lyfts nya faktorer fram som enligt studien är av betydelse för avtalslojaliteten och således en lyckad samordning. Faktorerna diskuteras och exemplifieras för att slutligen inkorporeras i en ny referensram. Avslutningsvis ges förslag på framtida forskning.

7.1 Vägen till lyckad samordning

För att en koncern ska lyckas med samordningen av IPV-inköpen och uppnå de potentiella fördelar som är lierade till densamma, krävs det enligt teorin att de överkommer de problem som utgör hinder för avtalslojaliteten. Detta kan göras med hjälp av ett antal olika verktyg. Genom studien av Tetra Pak, ABB, Volvo Group, Heidelberg Cement, Procordia Food och Sony Ericsson kan delarna i den teoretiska referensramen (se Figur 8) styrkas, men undersökningen har även gett upphov till sju stycken tillägg som förklaras och diskuteras nedan.

7.1.1 Initial samordning

Fallföretagens anledningar till att IPV-samordning har initierats varierar från fall till fall, men generellt sett är det den existerande efterfrågehomogeteten och dess inneboende synergipotential som utgjort grunden för samordning. Hur informationen initialt samlades in varierade mellan företagen, men bilden av bristande tillgång på information samt bristfällig process- och kostnadskontroll bekräftades av fallföretagen. Företag med ett gemensamt ekonomisystem eller centraliserad leverantörsreskontra hade emellertid en fördel jämfört med övriga.

7.1.2 Fördelar

De undersökta företagen har kommit olika långt i samordningsprocessen men samtliga uppger ett antal uppnådda fördelar som stämmer väl överens med den teoretiska referensramen. Tetra Pak uppvisar flera exempel på områden där inköpssamordningen har resulterat i prissänkningar. Både på ABB, Volvo, Heidelberg Cement, Procordia Food och på Sony Ericsson, vittnar intervjuobjekten om kontinuerliga direkta kostnadsbesparingar på runt 5 % per år, tack vare inköpssamordningen av de icke produktrelaterade varor och tjänsterna. Intervjuobjekten bekräftar även andra uppnådda fördelar som processrationaliseringar och förhöjd avtalskvalitet, men menar att dessa fördelar är svåra att mäta. Det handlar snarast om det frigörande av kapacitet eller andra resurser som Degraeve & Roodhooft (2001) skriver om och har inte en direkt inverkan på kassaflödet.

7.1.3 Hinder för avtalslojalitet

Betydelsen av en lättillgänglig inköpsmiljö och vikten av intern kommunikation framhålls redan i den befintliga teorin, men är ofta fokuserat på de fördelar som samordningen kan ge upphov till. Intervjuerna på Tetra Pak visar att *brist på information om vilka produktområden* som IPV-funktionen hanterar utgör ett stort hinder för avtalslojaliteten. Det handlar alltså inte enbart om att kommunicera fördelarna med en samordning, utan är i allra högsta grad en fråga

om att nå brukarna med informationen om de erbjudande som existerar. Även på ABB menar man att brist på information om avtalen är ett hinder för avtalslojalitet. Eftersom det inte alltid är klargjort vilka personer som agerar avropare, är det rimligt att dra slutsatsen att problemet existerar även på andra företag. Både Volvo och Heidelberg Cement arbetar med att förebygga informationsbristen, vilket tyder på att även de har stött på problemet. På Volvo är många av avroparna underställda IPV-funktionen, vilket främjar en rak kommunikation och informationsdelning dem emellan. På Heidelberg Cement inkluderas inköpschefer från hela organisationen i beslutprocessen och delar på ansvaret att sprida informationen.

Ytterligare ett hinder för avtalslojalitet är brukarnas *kontrollbehov*, som har sin grund i brukarnas rädsla att förlora den operativa kontrollen om en tredje part har ansvar för avtalet. Det är framför allt empirin från Tetra Pak som stödjer den här aspekten, men det är troligt att hindret är giltigt även inom andra organisationer. Intervjuerna på stödfallföretagen gjordes med representanter för IPV-funktionerna och inte med brukarna, vilket kan vara en förklaring till att kontrollbehovet inte belystes. På Tetra Pak var det emellertid flera, av varandra oberoende, personer som tog upp infallsvinkeln, vilket tyder på att problematiken återfinns även på andra företag.

7.1.4 Verktyg

Undersökningsobjekten är överens om att uppvisandet av positiva resultat är ett viktigt verktyg i kampen att öka avtalslojaliteten. Samtliga fallföretag menar också, som nämnts, att de uppnått andra fördelar utöver prisreduceringar. Volvo och Heidelberg Cement mäter dessa och använder resultaten i den interna marknadsföringen. På Procordia Food poängteras svårigheterna med att få brukarna att förstå processkostnaderna och att det finns flera fördelar med samordning, utöver pris. Undersökningen på Tetra Pak tyder på att brukarna i många fall fokuserar priset, eller tror att IPV-funktionen enbart satsar på direkta kostnadsreduceringar. Således kan *mätning av direkta såväl som indirekta besparingar* vara ett värdefullt verktyg för att förbättra förutsättningarna för en lyckad koncernsamordning.

Hur den interna kommunikationen ska gå till framgår inte av teorin. På Tetra Pak används intranätet och personlig kommunikation. Brukarna som har intervjuats på Tetra Pak efterfrågar emellertid mer *personlig kommunikation*. På Procordia Food är det inköpsavdelningens personal som på plats informerar eventuella brukare om nya avtal, medan övriga fallföretag utnyttjar intranätet i hög utsträckning. Huruvida detta är optimalt eller inte framgår inte av intervjuerna, men ABB medger att intranätet är tämligen komplext. Det faktum att implementeringen av e-handelssystemen både på Volvo och ABB tog längre tid än beräknat, tyder på att det finns en övertro på interaktionen mellan de anställda och systemen och att personlig kommunikation är betydelsefullt på flera företag.

Studien visar också att informationsflödet kan accentueras med hjälp av extern kommunikation i form av *direkt leverantörsmarknadsföring*. Heidelberg Cement har lagt hela ansvaret för marknadsföringen på leverantörerna och på Procordia Food skapar inköpsavdelningen kontaktytor mellan brukare och leverantörer. Även på Tetra Pak måste de avtalsenliga leverantörerna till viss del marknadsföra sig själva.

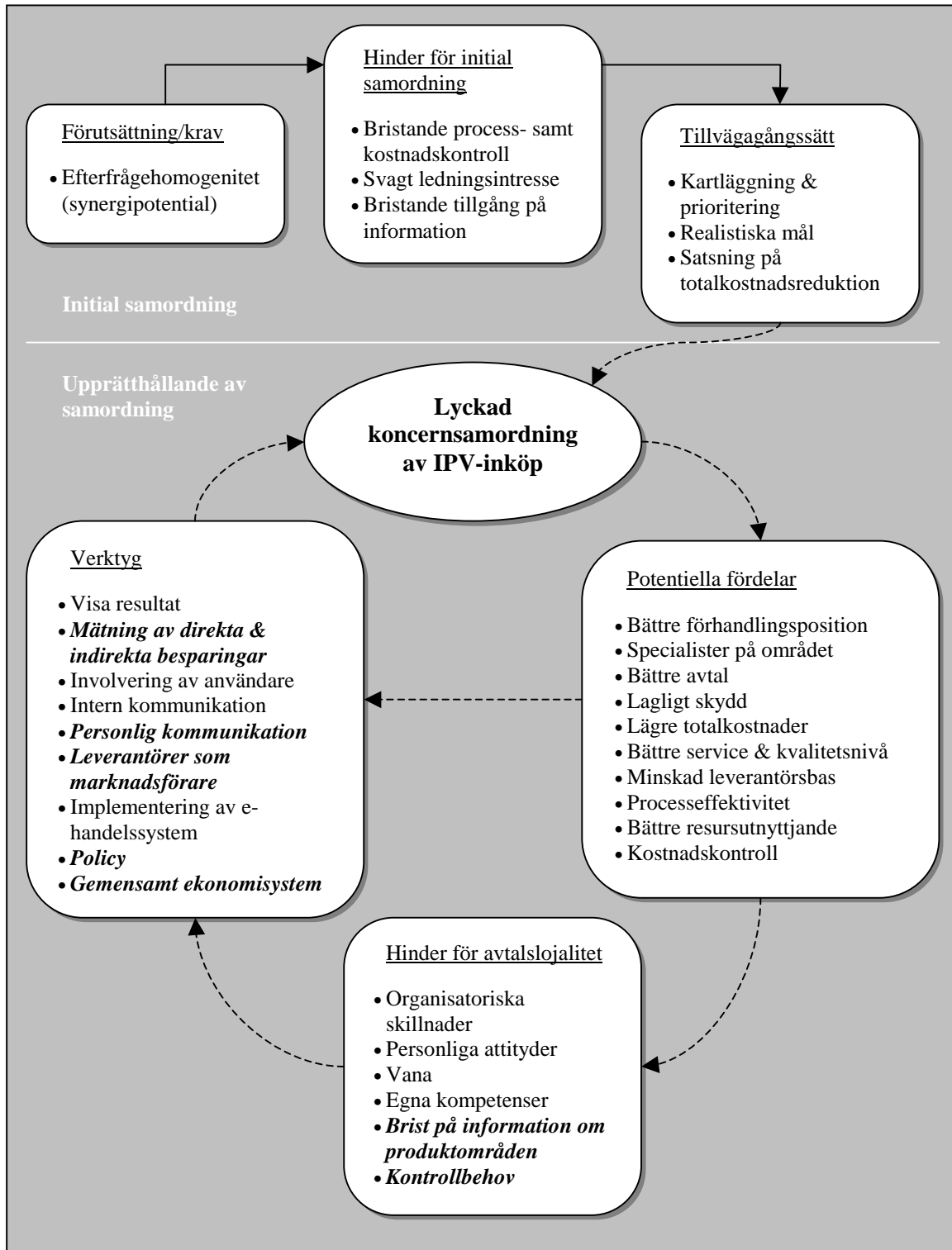
Ledningens grad av stöd skiljer sig åt företagen emellan och påverkar främst IPV-funktionens möjligheter att påverka bolagens avtalslojalitet. Det finns ingen *policy* att Tetra Pak bolagen måste anlita de leverantörer med vilka TP BuS tecknar avtal. Inte heller de regionala avtalen

på Procordia Food eller avtalen gjorda av Sony Ericssons IPV-funktion är tvingande, vilket innebär att de saknar ett kraftigt påtryckningsmedel. På Volvo, ABB och Heidelberg Cement är policyn att IPV-funktionernas avtal ska följas. De båda företagen vittnar om att när övertalning och påvisning av goda resultat inte längre räcker till, kan de använda varningar för att öka nyttjandegraden av avtalen.

Under studien framkom även fördelar med ett *gemensamt ekonomisystem* eller åtminstone en samordning av leverantörsreskontran. Fördelarna är dels kopplade till den initiala fasen, när inköpen måste kartläggas som underlag för beslut om samordning, dels är de kopplade till möjligheterna att kontrollera om avtalen följs. Som studien visar är det svårt att samla in information om leverantörerna från alla Tetra Pak bolag, till stor del på grund av att de har olika ekonomisystem och separata leverantörsreskontra. Både Volvo och ABB har samordnade leverantörsreskontra och kan utnyttja informationen för att kontrollera och följa upp avtalslojaliteten på ett enkelt sätt.

7.2 Modifierad referensram

Studien på Tetra Pak och de fem stödfallföretagen har renderat i två nya identifierade hinder för avtalslojalitet; *brist på information om avtal* samt *brukarnas kontrollbehov*. Även fem nya verktyg har identifierats; *mätning av direkta såväl som indirekta besparingar*, *personlig kommunikation*, *direkt leverantörsmarknadsföring*, *införandet av policy* samt *införandet av ett gemensamt ekonomisystem* (se Figur 17).



Figur 17 Modifierad referensram

7.3 Förslag på framtida forskning

Uppsatsen har bidragit med en sammanställning av en teoretisk referensram rörande koncernsamordning av inköp av icke produktrelaterade varor och tjänster. Fallstudierna har bidragit till att verifiera referensramen, men också att belysa fler faktorer som är av vikt. För framtida forskning återstår det att ytterligare testa referensramens allmängiltighet.

Vid intervjuerna med fallföretagen framkom det att IPV-funktionerna såg mycket olika ut organisationsmässigt. En del av företagen kombinerar den strategiska och operativa rollen, medan andra är strikt strategiska. Inom ramen för uppsatsen var det inte möjligt att undersöka organisationsstrukturens inverkan på avtalslojaliteten, men undersökningen på Tetra Pak visar att kombinationen av operativ och strategisk verksamhet under ett och samma tak ibland är till nackdel, eftersom det ger upphov till missförstånd om IPV-funktionens roll i olika situationer.

Det kan således vara av intresse att undersöka hur IPV-funktionens organisatoriska utformning påverkar chanserna att lyckas med en koncernsamordning. Finns det former som är mer gynnsamma än andra? Är det negativt att kombinera den strategiska rollen med den operativa?

8 Rekommendationer

I kapitlet presenteras tänkbara åtgärder och förbättringar som kan leda till ökad avtalslojalitet på Tetra Pak. Det är dock värt att notera att i och med problematikens generella natur, som påvisats i tidigare kapitel, kan rekommendationerna även vara av intresse för parter utanför Tetra Pak sfären.

8.1 Mot ökad avtalslojalitet

Rådande inköpsmönster varierar beroende på produktområde och bolag, men det går ändå att sammanfatta ett antal åtgärder som kan leda till ökad avtalslojalitet.

8.1.1 Lättillgänglig inköpsmiljö

Som både teori och empiri påvisar, är en lättillgänglig inköpsmiljö (Ter Weeme 2003) ett viktigt steg för att uppnå bättre förhandlingspositioner, samt i förlängningen lägre kostnader och andra potentiella fördelar. Tetra Pak är en stor organisation där det händer många saker på olika platser samtidigt. Information och intern kommunikation är självklart ett betydelsefullt verktyg för att hjulet inte ska behövas uppfinnas mer än en gång.

Tillhandahållandet av rak och tydlig information är en viktig del i processen att skapa en lättillgänglig inköpsmiljö. Tetra Pak Business Support innehar det officiella uppdraget att leverera icke produktrelaterade varor och tjänster till Tetra Pak bolagen i Lund. I dagsläget hanteras dock inte samtliga IPV-områden av TP BuS, vilket kan ge upphov till förvirring som också påverkar vetskapen om vad TP BuS faktiskt erbjuder. Denna förvirring kan leda till att potentiella kunder tar för givet att TP BuS inte kan hjälpa till. För att underlätta för brukarna bör TP BuS således samarbeta med de bolag som handhar ramavtal som inbegrips i kategorin icke produktrelaterat och samla informationen på ett ställe.

- ✓ TP BuS bör tillhandahålla information om samtliga IPV-avtal, även de som upprättats av andra bolag.

Inom vissa produktområden har flera bolag, utöver TP BuS, mandat att teckna avtal för Tetra Paks räkning, vilket i praktiken innebär att två eller flera bolag kan teckna konkurrerande ramavtal. Ramavtal behöver emellertid inte innefatta exklusivitet, eftersom olika leverantörer ofta kan komplettera varandra. Problem uppstår när informationen om vilken leverantör som bör anlitas, kommer från olika håll. Om ett bolag går ut med informationen att när det gäller exempelvis trycksaker ska leverantör A användas, medan TP BuS säger leverantör B, kan TP BuS roll undermineras vilket kan få konsekvenser inom flera områden.

- ✓ Tillåt inte mer än ett bolag ha mandat att skriva ramavtal inom varje produktområde

8.1.2 Informationsutbyte

Idag är informationen om leverantörer och dess omsättning inte lätt att urskilja, ens inom enskilda bolag. I vissa fall uppvisar inköpssystemet och ekonomisystemet skilda siffror, vilket

tyder på dålig kontroll och internkommunikation. Vid uppföljning krävs kontakter med flera personer på varje bolag, eftersom ekonomisystemen varierar och det inte är möjligt att samköra informationssökningen. En uppenbar förbättring skulle vara införandet av ett gemensamt ekonomisystem för alla Tetra Pak bolag. I ett företag som Tetra Pak, där entreprenörsanda och självbestämmande har varit ledstjärnor under ett halvt sekel, är dock en liknande lösning snarare ett drömscenario än ett verklighetsförankrat mål. Både bolagens olika verksamhetsområden och identitet samt Tetra Paks bakgrund talar emot en liknande satsning inom en överskådlig framtid.

Informationsdelning måste dock uppmuntras, både inom och mellan bolagen. Teorin fastställer att ledningens intresse för IPV-inköpen är svagt och detta avspeglar verkligheten även på Tetra Pak bolagen. I kontakten med bolagen måste TP BuS, utöver att informera om sina tjänster, också skapa gynnsammare förutsättningar för informationsutbyte gällande anlitade leverantörer. Utan tydliga, uttalade direktiv från koncernledningens sida är det svårt för TP BuS att ställa krav på bolagen, men genom att påvisa fördelar med samordningen – direkta som indirekta besparingar – är mycket vunnet (Avery 1999; Rozemeijer et al 2003).

Svårigheterna med informationsutbytet är lierade till det faktum att flera personer på olika nivåer i organisationen agerar avropare. På Volvo har problemet angripits genom att på förväg bestämma vem som ska hantera avropen. Dessa personer är dessutom underställda den centrala inköpsavdelningen.

8.1.3 Intranätets betydelse

Intranätet är det forum där all information om TP BuS erbjudanden ska finnas samlad och är således en av de viktigaste marknadsföringskanalerna. Det är även en av de tre beställningskanalerna, utöver telefon och den fysiska shopen. Många användare föredrar emellertid att lägga sina beställningar via andra kanaler, främst på grund av intranätets inneboende begränsningar som att kontakten inte är direkt och att beställningen måste vara relativt standardiserad.

För den ovane användaren kan beställningsprocessen te sig något komplicerad och om funktionerna dessutom ändras alltför ofta kan detta bidra till en minskad vilja att använda kanalen. En ny hemsida är emellertid under tillväxt och det satsas relativt mycket på att utveckla systemet. Användarvänligheten behöver förbättras och satsningen kan vara ett bra steg i riktningen att locka användare. Det är dock viktigt att inte sätta för mycket tillit till systemets förträfflighet: ett bra system ger inget utslag på verksamheten om antalet användare är lågt. Innan vidare åtgärder tas bör det undersökas om resurserna är väl placerade.

- ✓ Regelbundet mäta besöksfrekvens och beställningsfrekvens via intranätet jämfört med andra kanaler

Informationen om besöksfrekvens och beställningsfrekvens via intranätet kan även användas som indikator för när det kan vara dags att vidareutveckla systemet. I teori och empiri påvisas fördelar med ett automatiserat e-handelssystem, men innan användarna är vana vid att lägga beställningar via intranätet är en satsning på ett sådant system omotiverad. En liknande satsning kräver även en särskild mognad från leverantörernas sida.

- ✓ Sätt upp mål för användarfrekvens innan vidare satsning

Vid ökad besöksfrekvens kan intranätet även utgöra en kanal för användarna att ventiler sina åsikter om tjänsterna som erbjuds. Att erbjuda utvärderingsmöjligheter på hemsidan är ett sätt att få direkt feedback från användarna om vad som skulle kunna förbättras, både vad gäller processer och avtal.

- ✓ Skapa ett forum för utvärdering på hemsidan

8.1.4 Personlig kontakt

Hur man än vänder och vrider på de hinder som TP BuS tvingas konfrontera, återkommer hela tiden vikten av att frambringa en effektiv intern kommunikation. Den interna kommunikationens betydelse framhålls även i teorin, men det saknas riktlinjer om hur den ska se ut. Det står dock klart att brist på information i många fall är förklaringen till att TP BuS och dess avtalsenliga leverantörer inte anlitas.

Innan användarna har blivit aktiva informationssökare är den personliga kontakten och marknadsföringen oerhört viktig. Även om information om erbjudandena publiceras på intranätet och om TP BuS är kontaktbara via telefon, så hjälper inte det om användarna inte söker informationen.

”Internet är inget sändande medium (broadcast). Initiativet i kommunikationsprocessen har vänts från *sändare* till (mot)*tagare*. Det är den som vill veta något eller köpa något som tar initiativet. Den som vill sälja något måste kunna nås av kunderna. Vi går från en sändarstyrd till en (mot)tagarinitierad kommunikationsprocess.” (Falk 2001 s 25)

Under intervjuerna framkom exempel på individer som frågar sitt närmsta nätverk hur de brukar gå till väga och följer deras rekommendationer. De kundansvariga har alltså en betydande uppgift med att informera om TP BuS erbjudanden, inte bara högt upp i hierarkin men också på brukarnivå för att säkra att informationen når rätt person. TP BuS kan uppenbarligen inte lita på att nuvarande kontaktpersoner vidarebefordrar informationen i organisationen.

Syftet med kontakten riktad mot den övre delen av hierarkin måste vara att förmå dem att sätta upp riktlinjer för det egna bolaget. Att införa policys från en central enhet är svårt i ett företag som Tetra Pak, men TP BuS kan lobba för att bolagen själva tar beslutet hur inköpen ska göras. Detta uppnås främst genom resultatpåvisning (Avery 1999; Rozemeijer et al 2003). På en del bolag finns redan regeln att enbart de leverantörer som finns i systemet får anlitas. Detta skulle kunna reduceras till att enbart de leverantörer anvisade av TP BuS får anlitas, men initiativet måste alltså komma från det enskilda bolaget, baserat på information från TP BuS.

- ✓ Resultatpåvisning i den personlig kontakt med övre hierarkin → framtagande av policy på decentraliserad nivå

Detta måste sedan följas upp med kontakter på lägre nivåer i hierarkin, i form av konkret information om tillgängliga varor och tjänster, samt anvisning om var ytterligare information finns att tillgå. Kontakten på lägre nivåer skulle kunna ske under mindre formella former.

- ✓ Personlig kontakt på flera nivåer i organisationen

8.1.5 Involvering av användare/brukare

Framför allt när de gäller de områden som kan uppfattas som kärnverksamhet i en del bolag, bl a tryckeri/grafiska produkter och bemanning, måste TP BuS grad av involvering tydliggöras. Informationen måste klargöra vem som har kontroll över den operativa verksamheten och vad TP BuS roll som avtalstecknare innebär. Kontakten bör skötas direkt med brukarna. (Se Bilaga 6 för namn på lämpliga, berörda, personer).

- ✓ Förklara TP BuS strategiska vs operativa roll för brukarna

Idag är ett avtal oftast resultatet av samverkan mellan en behovsägare, en specifikationsägare och den kommersiella ägaren, d v s TP BuS inköpsavdelning (se Figur 12 s 37). Rörande de produktkategorier som ligger nära behovsägarens kärnverksamhet och där denne är kunnig, bör kompetensen tillvaratas genom att låta behovsägaren agera specifikationsägare. På så sätt kan individens kontrollbehov tillfredsställas samtidigt som avtalslojaliteten kan säkras eftersom brukaren själv medverkar i beslutet. Av de undersökta kategorierna gäller detta framför allt tryckeri/grafiska produkter samt bemanning. (Se Bilaga 6 för namn på behovsägare).

- ✓ Finn behovsägare som kan agera specifikationsägare

När det gäller produkter som upplevs ligga nära kärnverksamheten är det extra viktigt att peka på ytterligare fördelar, utöver pris. Möjliga mätbara faktorer är kredittid, leveranssäkerhet, leveranstid och ställda garantier.

- ✓ Mät och påvisa förbättringar utöver prisreducering

8.1.6 Krav på leverantörer

Som nämnts tidigare krävs det ett bättre informationsflöde mellan TP BuS och Tetra Pak bolagen. I de fall TP BuS har slutit ramavtal med leverantörer, med avsikten att kontakten med dessa ska hanteras direkt av köpande bolag, utan TP BuS involvering, ska TP BuS roll vara av informativ karaktär. De ska kommunicera att avtalen existerar och vad det innebär för Tetra Pak.

Den aktiva marknadsföringen om varan eller tjänstens utformning och innehåll bör däremot ligga på leverantörernas bord. Leverantörerna är de som kan sin verksamhet bäst och är således bäst på att marknadsföra den. På Heidelberg Cement har all uppsökande marknadsföring lagts på leverantörerna och på Procordia Food agerar inköpsavdelningen kontaktskapande länk mellan leverantören och de interna kunderna. Även på Tetra Pak har ett

visst marknadsföringsansvar lagts på leverantörerna, men bolaget borde kunna ställa ännu högre krav på leverantörerna att marknadsföra sig direkt mot bolagen.

- ✓ Högre krav på leverantörerna att direktmarknadsföra sig mot Tetra Pak bolagen

Ett av de mest betydande hindren rörande tryckeri/grafiska produkter är oviljan att separera trycktjänsten från den grafiska kreativiteten. Tetra Pak borde i det här fallet kunna ställa krav på att reklambyråerna samarbetar med det av Tetra Pak anvisade tryckeriet. På så sätt kan volymen ökas hos den avtalsenliga leverantören, utan att användaren påverkas i det operativa arbetet. För att en liknande process ska lyckas krävs dock ett betydande samarbete med användarna (se Bilaga 6), de anlitate reklambyråerna samt tryckeriet, för att undersöka om kompetensen motsvarar behovet.

- ✓ Samla reklambyråer och användare, utvärdera behov och få till stånd reklambyråernas anlitage av Tetra Paks (nya?) tryckeripartner

8.2 Summa summarum

Tetra Pak bolagens avtalslojalitet varierar kraftigt beroende på produktområde och bolag. Vad gäller bemanning är avtalslojaliteten enbart 45 %. Detta kan nästan uteslutande hänföras till ett enda bolag och förklaras främst av tidigare relationer och kontrollbehov, samt känslan av närhet till kärnverksamheten. För tryckeri och grafiska produkter är avtalslojaliteten 60 %. Resterande 40 % kan hänföras till reklambyråernas vilja att hantera uppdrag från idé till tryck, samt användarnas följsamhet. Även denna kategori anses i vissa fall tillhöra kärnverksamheten och kontrollbehovet är betydande. För presentartiklar innebär det tunna underlaget att det är svårt att dra några slutsatser, men det är möjligt att personlig uppfyllelse, att individer tycker det är roligt att handla, kan ha effekter på inköpsmönstret. Antalet prenumerationer varierar betydligt från bolag till bolag. Överlag är kontrollen dålig och potentialen ej att underskatta. Avtalslojaliteten rörande kontorsmöbler är nära 80 %, d v s relativt hög. Rutinerna skiljer sig åt bolagen emellan, men anlitaandet av andra leverantörer kan oftast förklaras av tidigare relationer.

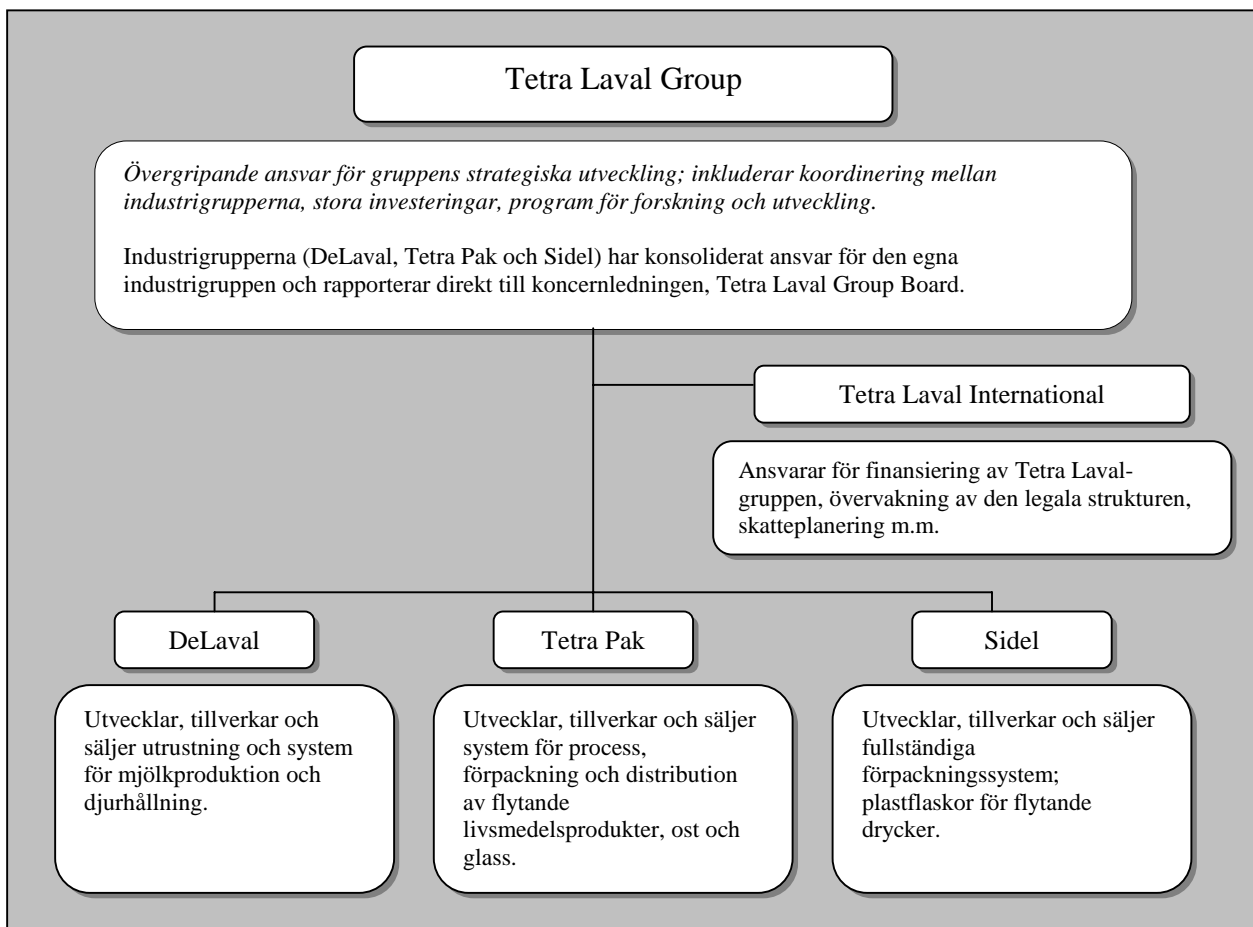
Anledningarna till den mer eller mindre lyckade samordningen varierar från fall till fall, men ett övergripande problem är att informationen inte alltid når brukarna. Inarbetade mönster och rädsla att förlora den operativa kontrollen är ytterligare orsaker till att TP BuS inte i samtliga fall är det naturliga valet för Tetra Pak bolagen.

Det viktigaste medlet för att öka avtalslojaliteten är att öka informationsflödet i organisationen för att nå ut till brukarna. Intranätets marknadsföringsbetydelse är troligtvis lägre än förväntat och vikten av personlig kommunikation är högre. I de fall produkten anses ligga nära kärnverksamheten, bör brukarna involveras i valet av leverantör.

Bilaga 1 Tetra Laval Group

Sedan starten 1951, när Tetra Pak skapades som ett dotterbolag till Åkerlund & Rausing, har stora omorganisationer ägt rum. 1965 såldes Åkerlund & Rausing och en del andra företag, medan medel avsattes för att utveckla Tetra Pak. Fokus låg på tillverkning och leverans av system för förpackning och distribuering av mat. 1991 förvärvades Alfa Laval och 1993 skapades Tetra Laval Group som sedan 2003 även innefattar industrigruppen Sidel. (tetralaval.com)

Tetra Laval inbegriper alltså tre industrigrupper: DeLaval, Tetra Pak och Sidel (se Figur 18). Tetra Laval har övergripande ansvar för koncernens strategiska utveckling, bl.a. koordinering mellan industrigrupperna, stora investeringar, program för FoU, medan industrigrupperna har konsoliderat ansvar för den egna industrigruppen och rapporterar direkt till koncernledningen, Tetra Laval Group Board (ibid).



Figur 18 Organisationsschema Tetra Pak Group

(källa: tetralaval.com)

Bilaga 2 Intervjuunderlag externt

Under våren skriver jag min magisteruppsats inom "strategic management" vid Lunds Universitet. Ämnesvalet är inköp av icke slutproduktrelaterade varor och tjänster (IPV-inköp). Uppsatsen berör främst samordning av IPV-inköp i och med dess ökade betydelse samt olika angreppssätt för att hantera denna.

Inom ramen för uppsatsen kommer jag att intervjua i ämnet insatta personer på företag som har uppmärksammat IPV och på något sätt försöker kontrollera dessa inköp, t ex genom samordning och gemensamma avtal. Intervjuobjekten är ABB, Sony Ericsson, Procordia Food, Heidelberg Cement och Volvo Group. Med intervjuerna vill jag uppnå en ökad förståelse för varför företagen gör som de gör, vilka hinder de har stött på, hur dessa har hanterats samt vilka resultat som har uppnåtts. Jag kommer även att utföra en djupare, mer praktiskt orienterad, studie av IPV-funktionen på Tetra Pak.

Jag har läst den Integrerade Civilekonomutbildningen, med huvudämnet kostnads- och intäktsanalys, vid Handelshögskolan i Göteborg, samt varit på en termins utbyte i Kanada. Jag har även arbetat ett år på den internationella avdelningen på Banque Covefi, en internet- och telefonbank förlagd i Lille, Frankrike. Nedan följer ett antal områden som jag önskar diskutera med er.

Utveckling av IPV-inköpen

- Varför initierades ett IPV-projekt?
- Vem tog initiativ till projektet?
- Hur var det organiserat tidigare?
- Hur fattades beslutet om IPV-projektet?
- Vad är målet med samordningen?

IPV idag

- Hur är inköpen av icke produktrelaterade varor och tjänster organiserade idag?
- *Måste* köpande enheter gå via er organisation?
- Hur kommuniceras detta internt? Hur marknadsför ni er gentemot "kunderna"?
- Följs det upp, och i så fall *hur*, att bolagen handlar i enighet med avtal?

Attityder

- Hur betraktades IPV-inköp i företaget före ändringen?
- Vilka reaktioner mötte ni i början av förändringsprojektet?
- Hur bemöttes de eventuellt negativa reaktionerna?
- Hur har ni hanterat känslomässiga faktorer, som t ex att individer tycker det är kul att träffa avtal?
- Är personer på de köpande bolagen involverade i valet av leverantör?
- Hur betraktas IPV-inköp idag?

Resultat

- Vilka fördelar har ni uppnått hittills?
- Vilka kostnader, direkta och indirekta, anser ni ha reducerats i och med den nya organisationen?
- Hur mäts indirekta effekter?
- Har ni konkreta siffror som visar besparingar/positiva effekter?

Övrigt

- Vad har varit de viktigaste hindren för ett lyckat resultat?
- Vad kunde ni ha gjort annorlunda?

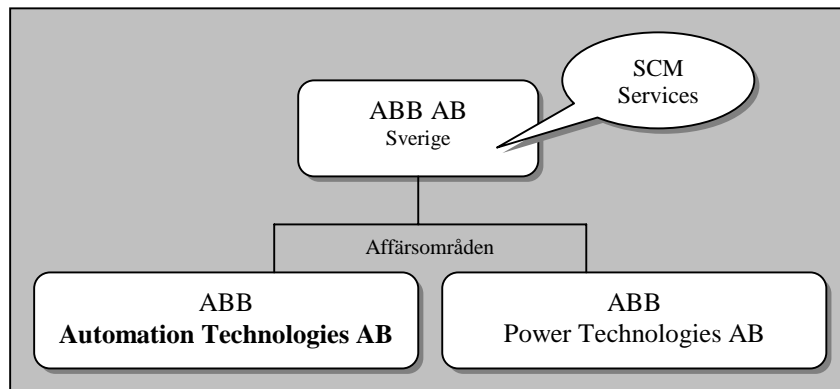
Bilaga 3 Externa intervjuer

ABB

Grunden till dagens ABB lades i slutet av 1800-talet och idag är ABB ledande inom sin kärnverksamhet. Verksamheten är uppdelad i affärsområdena kraftteknik (Power Technologies) och automationsteknik (Automation Technologies). (abb.se)

ABB-koncernens bolag verkar i omkring 100 länder och har ungefär 115 000 medarbetare. Huvudkontoret ligger i Zürich. I Sverige har ABB ca 10 000 medarbetare på 50 orter. De största verksamhetsorterna är Västerås, med 5 000 anställda och Ludvika med 2 400 medarbetare. (ibid)

Intervjuad på ABB är Johan Svartengren, som började arbeta inom ABB 1975. Sedan snart två år tillbaka arbetar han på SCM Services (Supply Chain Management Services) som Contract Manager.



Figur 19 Organisationsschema ABB Sverige

Samordning av IPV-inköpen

Enligt Svartengren är samordningen av IPV-inköpen inget resultat av någon ny tankegång hos ABB, utan snarare en återstud från tiden då ABB var fullständigt centraliserat. På 1970-talet hanterade det som då kallades Koncerninköp, alla inköp inom ABB, både produktrelaterade och icke produktrelaterade inköp.

I början av 1990-talet bolagiserades ABB och ca 70 bolag bildades i Sverige. Även inköp styckades upp och inköpsfunktioner bildades på varje bolag. ABB-bolagens diversifierade verksamhet medför att det sällan finns synergier med avseende på produktrelaterade inköp. Därför hanteras inköp av produktrelaterat material av respektive inköpsfunktion, i direkt kontakt med produktionen. Beträffande IPV, såg man dock fördelar med att hålla fast vid samordningen, eftersom de efterfrågade produkterna var och är likartade. Enligt Svartengren togs alltså aldrig ett direkt uttalat beslut att IPV-inköpen skulle vara samordnade, utan det föll sig naturligt att fortsätta på den inslagna banan.

Flera omorganisationer har ägt rum sedan dess, men vad gäller inköp är principen den samma. Det har aldrig varit fråga om att decentralisera IPV-funktionen, utan snarare om att utveckla den centrala IPV-funktionen, menar Svartengren. Idag heter IPV-funktionen SCM Services,

Supply Chain Management Services, och är en av ca tretton stabsfunktioner (bl a juridik, finans, HR, ekonomi) inom ABB AB.

”SCM Services ansvarar för att i Sverige informera och implementera processer och verktyg inom området Supply Chain management. Genom centralt förhandlade avtal av indirekt material och tjänster samt genom reducering av processkostnader, tillför vi ABB stora besparingar”. (abb.se)

ABB AB, inklusive SCM Services, kostnader betalas av affärsområdena och allt SCM Services sparar går direkt tillbaka till dem.

Enligt Svartengren finns liknande funktioner i de flesta länder där ABB är stora, som Tyskland, Schweiz och USA. Under en period för tre till fyra år sedan, fanns en global IPV-funktion, placerad i Zürich, men nyttan uppvägs inte kostnaderna och funktionen avvecklades.

Funktionens roll

SCM Services ägnar sig sällan åt avrop utan är fokuserat på avtalsskivande. Avtalen rör skilda områden som konsultbemanning, resehantering och catering samt konkreta varor som verktyg, möbler och kontorsmaterial. Åtta personer arbetar med inköp och två med administration.

Avrop sker i 9 fall av 10 av den som behöver produkten i fråga och inkluderar inte SCM Services rent fysiskt. Avroparen kan vara allt från en vanlig anställd till en speciell assistent. Alla produktgrupper hanteras inte på samma sätt. Vad gäller kontorsmaterial t ex finns det leverantörer som är ansvariga för att fylla på förråden. Ofta finns det en kontorsförrådsansvarig på bolaget som ser till att samarbetet fungerar.

För två och ett halvt år sedan implementerades ett *elektroniskt inköpssystem*, Easy-to-Buy, som innefattar de flesta icke produktrelaterade varor. Syftet med systemet är sänkta inköpspriser men framförallt att uppnå processbesparingar, vilka ökar ju fler användare systemet har. Majoriteten av berörda parter fick tillgång till systemet direkt, men implementeringen har tagit längre tid än beräknat. Idag brukas systemet av ca 50 % av avroparna samtidigt som användningen ökar sakta men säkert.

Vid upphandlingar ställs ett antal leverantörer mot varandra och den som väljs blir inbjuden till den elektroniska marknadsplatsen. De leverantörer som inte har möjlighet, faller bort i hanteringen. Systemet är uppbyggt med ett katalogträd, där användaren kan söka sig nedåt från huvudgrenar in på mindre områden eller söka produkten direkt via nyckelord. Det är varje leverantörs uppgift att koda artiklarna de lägger in i systemet enligt ett internationellt varukodningssystem, UNSPSC.

Totalt finns 180 leverantörer, varav 31 svenska, i systemet. I flera fall har SCM Services valt leverantörer som erbjuder ett brett spektra av produkter. Både på IT-sidan och vad gäller kontorsförnödenheter har leverantörsvalet fallit på leverantörer som täcker stora områden. Detta innebär, enligt Svartengren, att specialleverantörer får det svårare i förhållande till ABB. Många av de produkter som mindre aktörer erbjuder, kan ABB köpa via de stora heltäckande leverantörerna, till samma eller t o m lägre pris. ABB får alltså färre kontaktytor

vilket i förlängningen innebär att kostnadsnivån går ner och total tid ägnad åt leverantörerna blir lägre.

Enligt den ursprungliga planen skulle brake even nås inom två år. Så blev dock inte fallet och Svartengren medger att ingen egentlig kontroll av hur lång tid det faktiskt tog, har gjorts.

Måsten och kontroll

Enligt Svartengren är ABB-bolagen inte tvingade att hålla sig till SCM Services avtal. Policyn är dock att bolagen ska använda SCM Services avtal, men uppföljning av efterlevnad av policyn sker inte på central nivå, utan inom respektive affärsområde. Svartengren menar ändå att precis som alla andra stabsfunktioner, måste även SCM Services bevisa sin existens. Det gäller att vara så bra, så att de interna kunderna vill använda sig av dem. Detta hindrar inte att SCM Services gör sitt bästa för att övertyga bolagen om fördelarna med att hålla sig till de centrala avtalen. Svartengren menar att det inte handlar om direkt tvång, utan en kombination av ”*morot och piska*” för att få bolagen dit man vill ha dem.

För tre år sedan hade SCM Services inga bra möjligheter att kontrollera inköpen runt om i organisationen, förutom att kontrollera direkt med leverantörerna. Nyligen har ABB centraliserat vissa administrativa funktioner, däribland fakturahantering. Detta innebär att SCM Services sedan sex månader tillbaka har full tillgång till praktiskt taget all leverantörsreskontra inom ABB Sverige, vilket betyder att de nu har bättre översikt över de inköp som görs i organisationen.

Attityder

Svartengren menar att brist på kunskap och vana av att handla av en viss leverantör är vanliga förklaringar till att det görs inköp utanför avtal. Den mest använda kommunikationsformen är ABBs intranät, men Svartengren medger att intranätets storlek gör att det inte är en problemfri metod.

Det största skälet till att medarbetarna inte använder det elektroniska inköpssystemet (det finns situationer där individer köper avtalsenligt, men inte elektroniskt) är enligt Svartengren att de uppfattar det som svårt och besvärligt. Detta är något som SCM Services arbetar aktivt med sedan sex månader tillbaka. Statistiken som staben får tillgång till i och med den nya centrala fakturahanteringen, används för att kontrollera hur personer handlar. Om en person struntar i att använda systemet, kontaktas denne direkt av SCM Services för att utreda var problemet ligger och om det går att lösa.

Svartengren tror inte att köp utanför avtal beror på att någon har hittat ett bättre pris hos någon annan leverantör, eftersom SCM Services har höga krav på sina leverantörer. I ett fall står det t o m i avtalet att leverantören åtar sig att vara billigast på marknaden. I det fallet är det bara bra om någon hittar något billigare, menar Svartengren, eftersom SCM Services genast kan kräva att leverantören sänker sina priser.

I de fall icke avtalsenliga inköp beror på personliga skäl, menar Svartengren att det mest effektiva sättet att bryta mönstret är att visa på faktiska siffror, vem som är billigast. Om det inte biter kan moroten övergå till piska.

Det bästa sättet att få organisationen med sig är trots allt, anser Svartengren, att ta med berörda personer i upphandlingarna. Vid varje ny upphandling söker SCM Services upp personer som kommer att påverkas av avtalen, för att de ska vara delaktiga i besluten. På detta sätt förankras avtalet lättare i organisationen.

Vid ett tillfälle hade man problem med en ort som kringgick SCM Services avtal. SCM Services tog kontakt med de tre största avdelningarna för att få dem delaktiga i nya förhandlingar. SCM Services såg också till att personerna i sin tur tog med medarbetare från sina avdelningar så att beslutet förankrades på flera nivåer. Projektet föll mycket väl ut och Svartengren konstaterar att det är oerhört viktigt att involvera användarna i avtalsprocessen.

Sammanfattningsvis menar Svartengren att om en hel avdelning agerar på ett visst, ej önskvärt sätt, måste SCM Services anpassa sig. Användarna måste trivas med det SCM Services erbjuder. Om en individ å andra sidan handlar på ett icke önskvärt sätt, utan giltiga skäl, då kan SCM Services ta i med hårdhandskarna.

Resultat

Sedan ett halvår tillbaka arbetar SMC Services med att påverka folk att "handla rätt". 50 % är där idag. Målet är 80 %, men även om det inte är uppnått ser man tydliga fördelar med samordning och gemensamma avtal.

Enligt vad Svartengren erfar leder samordnat inköp utan tvekan till *prissänkningar*. Vad gäller mindre ärenden ligger prissänkningen mellan 5-10 % men den kan vara betydligt högre. I ett fall lyckades man t ex sänka priset på toners med 30-40 % genom att samla köpkraften.

Svartengren pekar även på andra positiva effekter med samordningen. Det totala *antalet affärskontakter* sjunker, vilket i sin tur innebär att antalet timmar som läggs ner minskar. Dessutom ökar leverantörskunskapen; leverantörerna vet vad det handlar om, de känner till och kan bemöta ABBs behov på ett bättre och effektivare sätt.

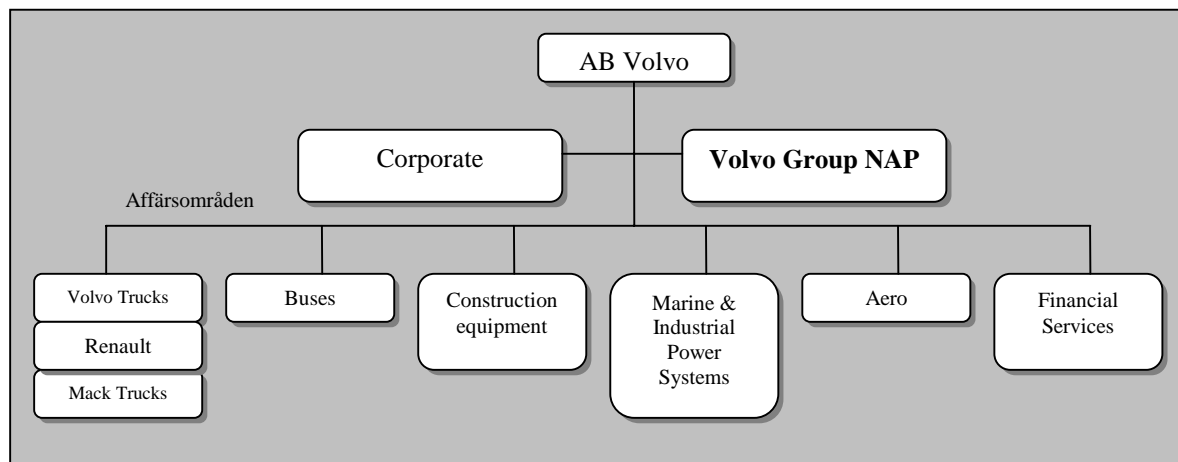
Processbesparingar utgör ytterligare en betydande besparing. Idag skapas en rekvisition vid avrop, vilket i praktiken innebär att köpet inte går iväg innan det är godkänt. Beroende på produktens natur ska köpet godkännas både på ett produktspecifikt plan samt på det ekonomiska planet. Detta innebär att inga beställningar görs utan att de är godkända och täckta. När ordern är godkänd skickas den till leverantören som skickar fakturan tillsammans med varan. Systemet jämför fakturan med ordern och om den stämmer sköts betalningen automatiskt. Felaktiga fakturor slussas vidare och följs upp manuellt. Enligt Svartengren ger detta upphov till mycket stora processbesparingar. T ex är antalet personer som arbetar med leverantörsreskontra mycket lägre idag. Svartengren poängterar dock att processbesparingarna inte bara inbegriper den tidsbesparing som görs jämfört med en manuell hantering, utan också den minskade felprocenten. Ju mindre manuell hantering, desto mindre risk för fel, säger Svartengren.

Volvo AB

Volvo grundades 1927 och är en av världens ledande tillverkare av tunga kommersiella fordon, marin- och industrimotorer samt komponenter till flygindustrin. Volvokoncernen tillhandahåller dessutom kompletta finansiella tjänster. (volvo.se)

Volvo har ca 72 000 anställda, produktion i 25 länder och verkar på över 185 marknader. Nettoförsäljningen uppgick till 19 333 M € under år 2002 (ibid).

Intervjuad på Volvo är Magnus Koch som har arbetat med inköp inom koncernen sedan 1988, och med inköp av icke produktrelaterat material sedan 1998. Koch är vice president på Volvo Group NAPs (Non-Automotive Purchasing) europeiska avdelning.



Figur 20 Organisationsschema AB Volvo

(Källa: Material från Volvo)

Samordning av IPV-inköpen

I slutet av 1990-talet insåg koncernledningen, att inköp av icke produktrelaterade varor och tjänster – i Volvos fall kallat non automotive purchasing – omsatte relativt stora summor. Koncernledningen hade inte kännedom om exakta belopp och inköpsmönster, men inspirerad av andra stora företag, togs ett beslut att samordna IPV-inköpen, berättar Koch.

IPV-inköpen hade dittills hanterats decentraliserat i de olika bolagen, med varierande grad av kontroll. Således skedde en grundlig omorganisering. Undantagen var transporter, IT samt resor som redan behandlades centralt i tre separata bolag.

Beslutet effektuerades år 2000, i och med bildandet av Volvo Group NAP. Till en början låg fokus på att samordna inköpen i Sverige, men sedan 2002 sker samordning på global nivå, nu även inkluderat resor.

Funktionens roll

Volvo Group NAP har management-ansvar för omkring 200 personer. Dessa är uppdelade på inköpare som arbetar på det strategiska planet, med bl a avtalsskrivande, och lokal personal som arbetar som både inköpare och avropare, berättar Koch. Fysiskt och juridiskt är personalen placerad på olika Volvo-bolag runt om i världen. I största möjliga mån är det således Volvo Group NAP's egen personal som hanterar inköp/avrop ute i organisationen. Eftersom Volvo Group NAP har personal på plats i organisationen, där inköpen faktiskt görs, är verksamheten starkt verklighetsförankrad, menar Koch.

Styrelse består av tretton personer som representerar olika bolag. De agerar beslutsfattare, men kan till viss del också ses som förankringsorgan för att säkerställa avtalstroheten i respektive linjeorganisation, menar Koch. Styrelseordföranden är även med i koncernledningen.

För ca 3 år sedan startades implementeringen av ett elektroniskt inköpssystem. Huvudsyftet var att öka avtalstroheten och automatisera inköpsprocessen. Koch menar att eftersom systemet enbart innehåller godkända leverantörer ökar avtalstroheten automatiskt i takt med att allt fler personer använder det. Ökad avtalstrohet leder till ökad volym hos avtalsenliga leverantörer konstaterar Koch, vilket i sin tur leder till bättre förhandlingspositioner för Volvo som resulterar i ännu bättre avtal. Koch medger att det tog längre tid att nå break even än planerat, främst eftersom förändringsarbetet var krävande. Idag är projektet dock flerfaldigt återbetalat och man har lyckats förhandla fler fördelaktiga avtal. Dessutom, säger Koch, bidrar automatiseringen även till stora processbesparingar bl a vid fakturahantering.

Måsten och kontroll

Volvo Group NAP har mandat från koncernledningen att sköta alla inköp rörande IPV, enligt Koch, vilket innebär att bolagen ska använda deras avtal. Koch menar dock att det fortfarande finns obearbetade områden och uppskattar att bolaget har grepp om 60-70 % av totalen som mandatet gäller.

I och med att Volvo-bolagen globalt sett har samma ekonomisystem underlättas kontrollen. I Sverige hanteras dessutom leverantörsreskontran, som är den viktigaste källan till information, centralt, vilket innebär ytterligare förenklingar.

Koch pekar dock på betydelsen av att vara proaktiv och inte enbart kontrollera i efterhand. Det inte så svårt att urskilja vilka funktioner som gör vilka inköp, med hjälp av ekonomisystemet, men sedan kan det i och för sig vara svårare att identifiera vem som har det kommersiella ansvaret, menar Koch. Det är ett detektivarbete, men det är viktigt att träffa de interna kunderna och sälja in projekten. Det gäller att styra avtalstroheten vid behovstiden, anser Koch och poängterar än en gång fördelarna med ett elektroniskt inköpssystem.

Attityder

Koch menar att generellt sett är centrala initiativ alltid svåra att applicera i en decentraliserad koncern, eftersom individer är vana vid att göra som de vill. Det bästa receptet för att överkomma problem är helt enkelt att leverera resultat.

Varje nytt projekt inleds med en kartläggning för att ta reda på vem som köper vad. Volvo Group NAP försöker sedan implementera en ny process, där brukarna ska stå för specifikationen, men överlåta avtalsskivande till Volvo Group NAP. Målet är att arbeta i ett tvärfunktionellt team, där rollerna och åtaganden är klara och tydliga.

I de fall avtalen är på plats men ändå inte nyttjas, kontaktar Volvo Group NAP brukarna direkt. Genom att visa bra exempel försöker de förklara nyttan med de centrala avtalen och övertyga brukarna att använda sig av dem. Om taktiken inte fungerar vänder de sig till cheferna med samma approach, berättar Koch, och om så behövs övergår övertalningsapproachen till tal om tvång och måsten.

Resultat

Kostnadsbesparingar, som kan hänföras både till pris, processbesparingar, möjligheter att outsourca lager till leverantör, frisättning av bundet kapital etc. utgör givetvis huvudmålet, men att minska leverantörsbasen och förhandla fram längre betalningsvillkor är också mycket viktiga mål, uppger Koch.

Enligt Koch använder bolaget sig av ett antal nyckeltal för att mäta förändringar, varav det enklaste är jämförelse av pris före och efter en förhandling. Bolaget försöker även visa andra effekter av den professionella inköps hanteringen, som t ex arbetet med att utveckla specifikationerna. Det gäller att inte stirra sig blind på priset, utan se till totalkostnaden, menar Koch. Om en ny maskin ska köpas måste man t ex mäta output, eftersom det är möjligt att en dyrare maskin kan ge billigare produktion.

När ett nytt område angrips och volymerna konsolideras, kan besparingar på upp mot 20-30 % göras. Volvokoncernen spenderar 2 miljarder euro per år på IPV, exklusive IT och transporter, och generellt sett görs totala besparingar på ca 5-6 % per år tack vare samordningen.

Heidelberg Cement Northern Europe

1999 köptes svenska Scancem upp och ingår numera i Heidelberg Cement Group. Heidelberg Cement Group är en av de största cementtillverkarna i världen, med 36 800 anställda utspridda i 50 länder. Koncernen är uppdelad i sex regioner varav Heidelberg Cement Northern Europe är den tredje största med 4700 anställda. Northern Europe omfattar aktiviteterna i Sverige, Norge, Danmark, de baltiska länderna samt Ryssland. (heidelbergcement.com)

Intervjuad på Heidelberg Cement är Mikael Magnusson som arbetar inom gruppen sedan 1993. Han är inköpschef för Heidelberg Cement Northern Europe och ansvarar bl a för samordning av gemensamma varor och tjänster inom regionen.

Samordning av IPV-inköpen

Långt innan Scancem blev en del av Heidelberg Cement insåg ledningen att de utspridda inköpen av framför allt icke produktrelaterade varor och tjänster, utgjorde en besparingspotential som kunde uppnås genom samordning, berättar Magnusson. Bolagen i den decentraliserade organisationen hade och har olika ekonomisystem, men rapporterar till moderbolaget varför det var möjligt att konsolidera kostnaderna och se var de stora inköpskostnaderna låg.

Valet att samordna IPV-inköpen grundar sig främst på möjligheterna att uppnå skalfördelar och på den vägen bl a sänka priserna, men också att minska tiden som läggs ned på inköp. Magnusson menar att det finns mycket tid och pengar att spara genom att effektivisera inköpsprocesserna.

Funktionens roll

Idag sker samordning på regional nivå av både icke produktrelaterade och produktrelaterade varor och tjänster. Totalt sett finns ca 100 ramavtal, varav ungefär 70 rör IPV. Varje bolag har egna inköpsavdelningar och det är cheferna från dessa som tillsammans med Mikael Magnusson bildar den inköpsgrupp bestående av tolv personer som aktivt arbetar med samordningen. Gruppen träffas en gång i månaden och diskuterar vilka produktområden som kan tänkas erbjuda synergieffekter.

Målet är att samla volymerna och få till stånd ramavtal som hela regionen kan använda sig av. Avrop sker sedan på respektive bolag. Samordningspotentialen återfinns främst vad gäller icke produktrelaterat material, eftersom detta behov inte skiljer sig mycket åt bolagen emellan, men till viss del finns det även synergier vad gäller produktrelaterat material.

När samordningspotentialer identifierats inom ett område, är det den inköpschef som svarar för den största volymen som, vanligtvis tillsammans med Magnusson, får ansvaret för att skriva ramavtal. Magnusson påpekar att genom att avtalen görs i grupp ligger det större styrka bakom dem. Inköpscheferna har varit med i processen och är delaktiga i resultatet.

Magnusson berättar att den aktiva marknadsföringen ligger på leverantörernas bord, medan inköpsavdelningen tillhandahåller en sida på intranätet där information om alla avtal finns att

läsa. Inköpen är uppdelade i nio områden; business travel, office, transportation, communication, energy, electrical material, consumables, diverse samt den produktrelaterade gruppen råmaterial. Samtliga anställda har tillgång till informationen om vilka leverantörer som är aktuella, gällande avtalstid, kontaktperson etc., medan tillgången till själva avtalen i sin helhet är reserverad till ett mindre antal personer.

I normalfallet får användaren klicka sig fram till det han eller hon söker via ett av de nio områdena, berättar Magnusson, medan nyheter, som byte av leverantör, alltid ligger på första sidan. Besöksfrekvensen mäts och är, enligt Magnusson, hög.

I Tyskland pågår sedan ett år tillbaka ett försök med e-handel. Med hjälp av ett IT-företag har ett elektroniskt katalogsystem byggts upp, vilket tillåter beställningar direkt på Internet. Inom kort kommer försöket att utvärderas och om det slår väl ut kan ett liknande system komma att implementeras i Northern Europe-regionen.

Måsten och kontroll

Enligt Magnusson är avtalen som görs för norra Europa obligatoriska, vilket således innebär att bolagen måste använda sig av de avtalsenliga leverantörerna. I undantagsfall kan nyttjandet av andra leverantörer godkännas, men inte utan att bolaget först presenterar specifika, giltiga, skäl.

Kontrollansvaret ligger till stor del hos leverantörerna. Magnusson menar att man måste kunna lita på att avtalen följs och säger att de inte "kan vara poliser". Den uppgiften lämnas i stället till leverantörerna, som erhåller en lista med bolagen som omfattas av avtalet. Om något bolag sedan inte köper av leverantören, meddelar denne detta till inköpsgruppen, som då kontaktar bolaget.

Attityder

Magnusson menar att det alltid finns enskilda personer som vill fortsätta handla som de alltid har gjort, oavsett om det finns policys eller inte, men tror inte att det är ett stort problem inom företaget. Det är viktigt att kommunikationen fungerar på ett smidigt sätt. Därför tillhandahålls ett forum på intranätet där användarna kan framföra synpunkter på befintliga avtal, samt föreslå leverantörer. På så sätt fångas negativa reaktioner snabbt upp, menar Magnusson.

Vidare bedömer han att eftersom inköpscheferna från de olika bolagen är med och fattar beslut om vilka leverantörer som ska användas, undviks känslan av centralt påtvingade beslut. Genom inköpsgruppens medlemmar förankras besluten i organisationen på ett bra sätt.

Resultat

Det gemensamma inköpsmålet är att sänka kostnaderna med ca 5 % per år, vilket företaget har lyckats med flera år i rad. Besparingen beräknas på föregående års inköpspris, jämfört med innevarande år, rensat för volymförändringar.

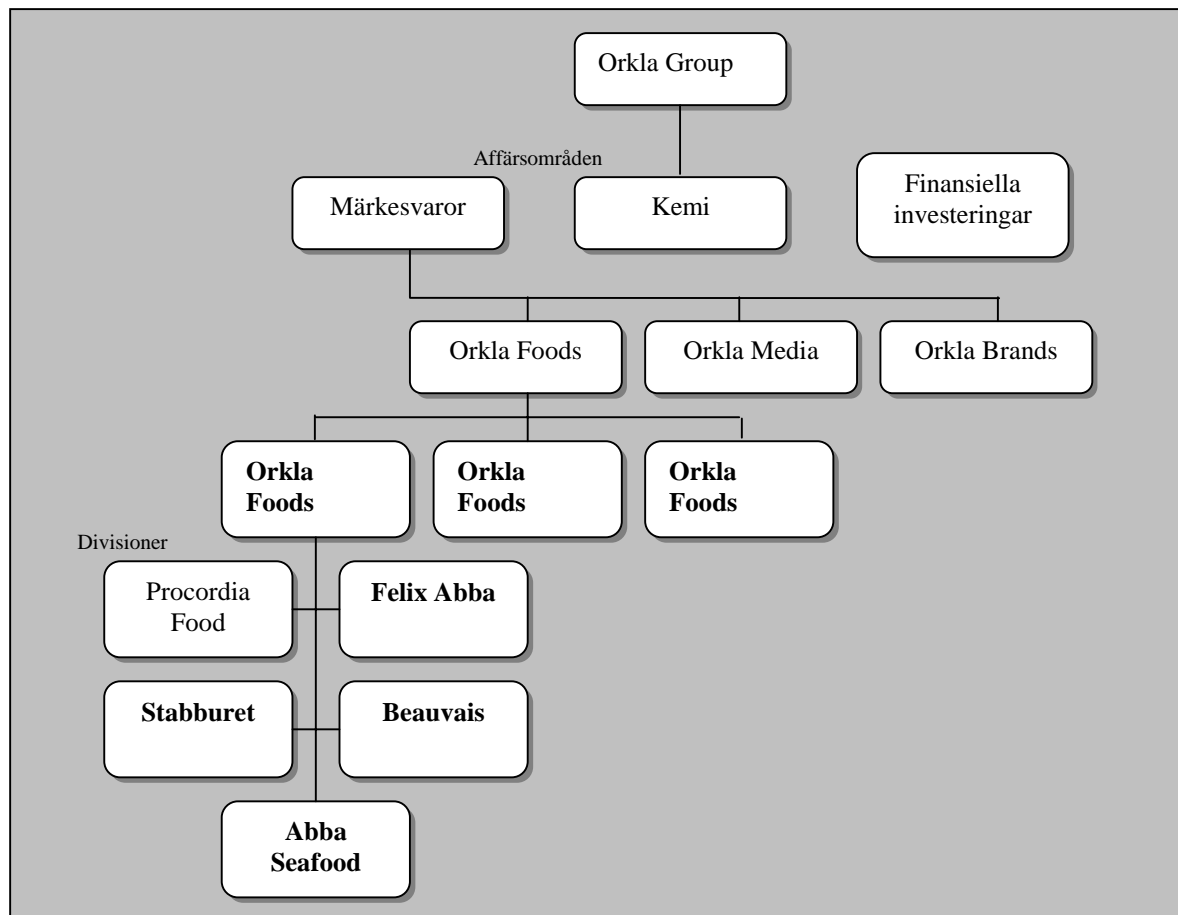
Magnusson framhåller att samordningen också ska leda till bättre avtalsvillkor och berättar att även andra värden, som kredittid, leveranssäkerhet, leveranstid och felfrekvens vid leverans mäts och jämförs med tidigare avtal och leverantörer.

Procordia Food

Procordia Food ingår sedan 1996 i den norska koncernen Orkla ASA. Orkla är indelat i olika affärsområden av vilka Procordia Food ingår i Orkla Foods AS som är en av Nordens största livsmedelskoncerner, med produktionsanläggningar i 14 europeiska länder. (procordiafood.com)

Procordia Food är ett av de ledande livsmedelsföretagen i Sverige. Företaget omsätter drygt tre miljarder kronor och har ca 1 500 anställda. Flest personer är placerade i Eslöv, där även huvudkontoret ligger. Procordia Food har sju produktionsanläggningar och ett dotterbolag. Produktsortimentet inkluderar bl a färdigmat, mellanmålsprodukter, frukt- och bärprodukter, inlagda grönsaker och drycker. Felix, Ekströms, Önos, Risifrutti och FUN Light är några av Procordia Foods varumärken. (ibid)

Intervjuad på Procordia Food är Ulf Skröder. Han har jobbat inom gruppen sedan 1987 och är idag inköpschef på Procordia Foods huvudkontor i Eslöv.

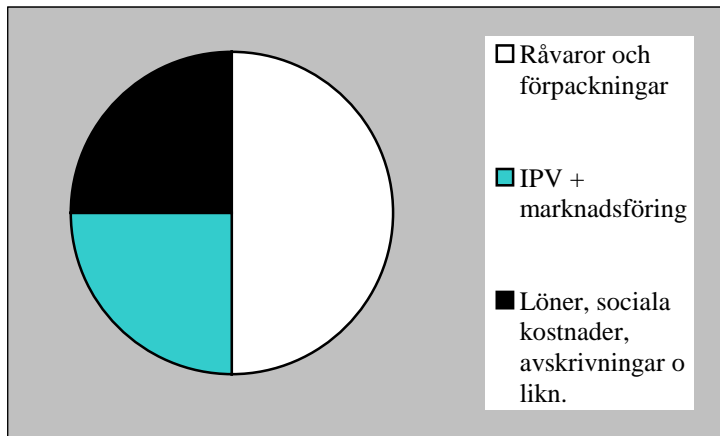


Figur 21 Organisationsschema Orkla-koncernen

(källa: Skröder)

Samordning av IPV-inköpen

Redan 1996, när Procordia Food inkorporerades i Orkla-koncernen, påbörjades en viss samordning av inköp av energi. Det var dock först 2001 som man bestämde sig för att lägga mer fokus på IPV. Då påbörjades nämligen en omorganisering där ett av målen var att på ett bättre sätt organisera inköpen av IPV, berättar Skröder. Beslutet togs av ledningen efter viss påtryckning från inköpsavdelningen, eftersom man såg att det fanns processbesparingar och prisfördelar att uppnå. Inköpskostnaderna utgör ca 75 % av Procordia Foods totala kostnader och IPV-inköpen står för 25 % av totalen (se Figur 22).



Figur 22 Totalkostnadsstruktur Procordia Food

Historiskt sett hade inköpsavdelningen enbart skött inköp av råvaror och förpackningar, men vid omorganiseringen bildades alltså en enhet dedikerad åt IPV. Samordningen sker enligt Skröder på tre olika nivåer, beroende på produktområde: koncernnivå, verksamhetsnivå samt divisionsnivå.

Funktionens roll

Inköpsavdelningens roll är att skriva övergripande avtal som sedan kan användas av avroparna. Enligt Skröder, är målet att inköp, analogt med hur avdelningen hanterar inköp av råvaror och förpackningar, ska ha det kommersiella ansvaret för avtalen. Inköpsavdelningen ska alltså sköta leverantörsselektionen, sluta avtalen, vidareutveckla leverantörerna, årsförhandla o s v, men inte göra avrop. Till sin hjälp har de specifikationsägare i organisationen som agerar produktspecialister. Tanken är att den operativa biten ska skötas av behovsägarna och leverantörerna direkt, utan att inköpsavdelningen agerar mellanhand.

Enligt Skröder, är den kommersiella delen av inköp inom Orklakoncernen nära nog centraliserat, om än inte fysiskt. Resurserna som finns utspridda på inköpsavdelningarna på de olika divisionerna ska användas både på koncern-, verksamhets- och bolagsnivå. Beroende på produktområde görs avtal som gäller hela koncernen, eller bara den egna divisionen. Genom att göra en uppdelning där man försöker identifiera samordningsmöjligheterna, kan man på ett bättre sätt utnyttja de inköpsresurser som finns, menar Skröder.

Avtal gällande stora övergripande områden, som t ex energi, el, fosila bränslen, bilar och resor, görs på koncernnivå. Avtalet ska följaktligen vara giltigt för hela koncernen, medan huvudansvaret fördelas efter resurstillgång och kompetens. Således kan en inköpare, oavsett

divisionstillhörighet, utses till kategoriansvarig med mandat för koncernen. Detta innebär att en person på inköpsavdelningen på Procordia kan vara ansvarig för el-avtal gällande hela koncernen, samtidigt som inköpsavdelningen på Stabburet har ansvar för ett annat område.

Alla produktområden passar dock inte till att samordnas på koncernnivå, menar Skröder, och säger att hänsyn måste tas till hur stort kontot är och om vinsterna uppväger kostnaderna.

Procordia har ca 10 000 leverantörer registrerade i sitt system. Under 2003 var 4000 av dessa aktiva. Enbart 350 leverantörer stod för ca 70 % av totalen spenderad.

Måsten och kontroll

Ledningen för Orkla har gått ut med informationen att inköpsavdelningarna har mandat att skriva avtal för koncernen inom alla produktområden. Det finns även skrivelser som säger att bolagen bör följa de gemensamma avtal som finns, men enligt Skröder betyder inte detta att det fungerar i praktiken.

De stora avtalen på koncernnivå är kopplade till policys, vilka uppenbarligen är mer tvingande än ett ramavtals blotta existens. Det innebär att vad gäller bl a el och energi måste divisionerna och bolagen använda de avtal som finns. För avtalen som är gjorda på verksamhets- och divisionsnivå finns däremot inga tvingande faktorer, utan det är upp till inköpsavdelningarna att få ut budskapet, berättar Skröder. De måste vara aktiva och informera användarna om de avtal som finns. Det gäller även de avtal som tecknats av andra Orkla-bolag: dessa distribueras till respektive inköpsavdelning och sedan är det upp till dem att göra avtalen kända inom respektive företag.

Han exemplifierar detta med informationsprocessen som omgärdade ett nytt avtal gällande skyddskläder. Efter att avtalet tecknats, distribuerades detta till användarna på fabrikerna. Leverantören medverkade i marknadsföringsprocessen genom att besöka fabrikerna och informera användarna om sortimentet o s v. Inköpsavdelningen anordnade även en träff, där de ansvariga på fabrikerna fick besöka leverantören.

Sedan sex månader tillbaka finns en avtalsdatabas, OPP (Orkla Purchasing Portal), som dock fortfarande är ”i sin linda”. Målsättningen är att få ett antal användare ute i organisationen, så att brukarna själva kan gå in i systemet när de ska köpa något, för att ta reda på vilka avtal som finns och vem som är ansvarig. Enligt Skröder är systemet inte helt känt ännu och det pågår fortfarande en diskussion om vem som ska ha tillgång till vilken information.

Skröder menar att det är möjligt att kontrollera inköpen via leverantörsreskontra, i alla fall inom Procordia, men inköpsavdelningen arbetar även proaktivt för att se till att avtalen följs. Bl a besöker de IPV-ansvariga från inköpsavdelningen användarna för att informera om nya avtal och få feedback på hur avtalet upplevs. De har även möten med leverantörer under avtalsperioden för att få information den vägen.

Attityder

Skröder menar att om någon köper utanför befintliga avtal, är det upp till inköpsavdelningen att övertala dem. Tanken är ju att avtalen ska vara så bra att ingen kan göra det bättre på egen hand. Helst ska bolagen vara med på frivillig basis, menar Skröder.

Under arbetets gång har Skröder stött på negativa reaktioner, men han menar att man får ta en sak i taget. Kanske är 20 % emot en samordning, men då gäller det att på ett pedagogiskt sätt peka på fördelarna och övertyga dem. Skröder poängterar vikten av att få dem att förstå processkostnaderna, att det inte bara är priset och leverantörsantalet som kan reduceras, utan att hela processen kan förbättras och effektiviseras. Dessutom pekar Skröder på den kunskap som de professionella inköparna har. Deras involvering kan leda till mer omfattande avtal som innehåller mer än bara pris och volymrabatter. T ex att leverantören ska vara med i utvecklingsprocesser, ge kreativa förslag på nya lösningar och möjliga sortimentsbegränsningar. Detta är även applicerbart på IPV. När det gäller arbetskläder skulle det kunna innebära utveckling av materialen, och gällande rengöringsmedel kan t ex allergimedvetenhet ha betydelse. Detta är saker som också kan skrivas in i avtalen.

Skröder menar att invanda mönster i vissa fall kan ligga bakom kringgåendet av avtal. Folk åker dit de alltid har åkt för att köpa en viss produkt, för att det är trevligt. Kanske passar de på att utträttar ett personligt ärende på samma gång, spekulerar Skröder och än en gång pekar han på hur viktiga processkostnaderna är i sammanhanget.

Ett sätt att komma till bukt med attitydproblem är att involvera medarbetare i organisationen, i avtalsprocessen. Enligt Skröder handlar det dels om att ta vara på kompetens, dels att få organisationen med sig. T ex skulle man kunna tänka sig att ett bolag är en stor köpare av postala tjänster. Om det då är aktuellt att göra ett Orkla-avtal gällande dessa slags tjänster, kan nämnda bolag få huvudansvaret för detta.

Skröder menar också att det finns duktiga inköpare i organisationen, vilket bör utnyttjas. När det bestämdes att inköpsavdelningen skulle göra ett ramavtal rörande möbler, fångade man upp den person i organisationen som tidigare gjort möbelavtal. Inköpsavdelningen agerade kommersiell ägare och personen i fråga agerade specifikationsägare och var med vid förhandlingarna. På så sätt undgick man förlorad kompetens samt potentiellt motstånd.

Inköpsavdelningen har även fått positiv feedback. Skröder berättar om ett fall där en viss fabrik hade beställt skor från en lokal skohandlare som de var nöjda med. När inköp sedan samordnade volymerna och skrev avtal med en ny leverantör, erfor fabriken att denne var både billigare och snabbare trots att den inte hade någon lokal förankring. Detta uppskattades givetvis från fabrikens sida.

Skröder tror att enheterna över tiden kommer att inse nyttan av att ha gemensamma avtal med leverantörer. I förlängningen kan leverantörerna användas till att utveckla sortimentet, medarbetarna kan få information lättare, det blir möjligt att arbeta med totalkostnadslösningar och processen kan förbättras.

Resultat

I nuläget har Procodia Food inga metoder för att mäta de indirekta besparingarna, men de funderar på det. När projektet var i uppstartningsfasen gjorde Skröder en ungefärlig mätning av hur många personer som ägnade sig åt inköp. Det framkom att flera personer ägnade 5-10 % av sin tid åt inköpsrelaterade aktiviteter vilket skulle motsvara mellan 7-10 heltidsanställda. Att göra en grundlig tidsstudie på medarbetarna är dock inte aktuellt, eftersom det, enligt Skröder, ändå inte går att få något tillförlitligt svar.

När det gäller IPV, mäts de direkta besparingarna. Mätpunkterna är pris före samordning och pris efter samordning. Skröder säger också att antalet leverantörer har reducerats, men har inga exakta uppgifter.

Vid reklamtryck och framställande av andra grafiska produkter var det tidigare vanligt att reklambyråerna stod för hela processen, från idé till färdigtryckt material. Detta ansågs av olika skäl inte ekonomiskt och idag sköter reklambyråerna enbart den kreativa biten. Resultatet skickas sedan elektroniskt till Procordia Food som vidarebefordrar materialet till ett tryckeri med vilket ett ramavtal har upprättats, berättar Skröder. Tryckeriet fakturerar sedan Procordia Food direkt vilket innebär att eventuella påslag undviks, samtidigt som Procordia Food har bättre kontroll över kvalitet och service. Kvalitetsaspekten var viktig vid val av leverantör, berättar Skröder. Bl a upprättades möten mellan reklambyråerna och potentiella tryckerier för att garantera matchad prestanda och säkerställa att tryckeriets potential att möta behovet. Dessutom uppnåddes skalfördelar och lägre priser i och med samordningen, påpekar Skröder. Sammanlagt sänktes Procordia Foods tryckerikostnader med ca 30 %.

Sony Ericsson

Sony Ericsson Mobile Communications ägs till lika delar av Ericsson och Sony. Företaget grundades genom ett joint venture 2001 och erbjuder mobila multimediaprodukter.

Sony Ericsson är ansvarigt för produktforskning, design och utveckling samt för marknadsföring, försäljning, distribution och kundservice. Företagets globala ledning är baserad i London, FoU finns i Sverige, Japan, Kina, USA och Storbritannien, och det totala antalet anställda uppgår till cirka 3 500 personer.

Företagets första produkter lanserades i början av 2002 och Sony Ericsson har redan blivit en ledande aktör inom mobil kommunikation. (sonyericsson.com)

Intervjuad på Sony Ericsson är Patrik Eriksson som sedan 1 ½ år tillbaka är Deputy Director på avdelningen som handhar IPV-inköp, NPR Sourcing (Non Product Related).

Samordning av IPV-inköpen

Idén att samordna IPV-inköpen fanns, enligt Eriksson, redan för 4 år sedan i det som då var Ericsson. I samband med sammanslagningen med Sony lades mer vikt på IPV och en avdelning, NPV Sourcing, med detta som fokus skapades. Initiativtagaren var själv aktiv inom inköp och satt dessutom med i ledningsgruppen.

NPR Sourcing agerar som en global stödfunktion inom Sony Ericsson och befinner sig, enligt Eriksson, fortfarande i utvecklingsfasen. Första steget var att samla in information från de olika bolagen, för att få en överblick över hur mycket som spenderades i valda kategorier. Informationsinsamlingen var inte svår enligt Eriksson, men förhållandevis tidskrävande.

Nyligen har det tillsatts en tjänst som har till uppgift att ta reda på vilket stöd som behövs ute i organisationen. Dels tittas det på kostnader, men även på effektiviseringsmöjligheter.

Under 2003 arbetades det mycket med att utveckla strukturen. Arbetet med att bygga ett varunamn, att göra sig känd inom gruppen, är enligt Eriksson en fortlöpande process.

Funktionens roll

Funktionsmässigt tillhör sju inköpare och fyra assistenter NPR Sourcing. Legalt tillhör de dock olika bolag, förklarar Eriksson. Inköparna ska förhandla och skriva ramavtal för hela företaget, men också vara med och stödja andra enheter i deras förhandlingar. Idag görs avtal i många fall av personer som är mycket kunniga på området som avtalet gäller, menar Eriksson, men de saknar den kommersiella och juridiska kompetens som NPV Sourcing kan bidra med. Enligt Eriksson handlar det inte om att NPV Sourcing ska ta över allt avtalsskrivande, men önskan är att de ska vara med från början i förhandlingsprocessen.

Assistenterna handhar de administrativa sysslorna, d v s få in beställningar från interna kunder och slussa dessa vidare till lämpliga leverantörer, att fakturera o s v.

Under 2004 ligger fokus på att arbeta fram strategier som ligger i linje med Sony Erikssons affärsplan. Kompetenskraven på den egna personalen ska fastställas och processer stipuleras. Eftersom IPV skiljer sig från produktrelaterade inköp, måste NPR Sourcing utveckla egna processer och få ut information om dessa i organisationen. NPR Sourcing tittar även på för- och nackdelar med e-handel. Eriksson menar att det är mer än ett administrativt verktyg, att det kan bidra till "change mentality"-processen. Ytterligare en punkt under utveckling är vendor management, d v s utveckling av kriterier för val av leverantörer samt sätt att kontrollera dem osv.

Måsten och kontroll

Vad gäller resor, tycker Eriksson att det är tydligt vad som gäller. Där ska de anställda följa den policy och de direktiv som tydligt finns på intranätet. Vad gäller övriga produkter finns ingen bestämmelse att alla ska använda sig av NPR Sourcing. Det är nästa steg, menar Eriksson, d v s att få top management att kräva avtalstrohet. Generellt sett anser Eriksson att avdelningen har för lite mandat och otydlig struktur, vilket är något de arbetar med.

För tillfället finns inga resurser att kontrollera hur inköpen sköts och om avtal följs, vilket innebär att kunskapen om hur det ser ut kunde vara bättre, medger Eriksson. Han tycker dock att de börjar få kontroll på konsultsidan, vilket är ett viktigt område eftersom det handlar om mycket pengar och det dessutom är möjligt att uppnå snabba resultat.

Attityder

Avdelningen är fortfarande under konstruktion, och det arbetas alltså med att bygga upp strukturer, upprepar Eriksson. För 1 ½ år sedan var avdelningen inte alls respekterad och personalen arbetade i motvind. Eriksson menar att runt om i organisationen har personalen sett NPR-avdelningen som "penn- och pappersskötare" utan större inflytande. Denna negativa trend har dock vänt. Avdelningen har fått mer stöd från ledande personer och Eriksson upplever att attityderna är i stort sett positiva idag.

Attityden varierar givetvis från avdelning till avdelning, men det går åt rätt håll. Eriksson tror att vändningen beror på att avdelningen har visat sig synlig och blivit omnämnd i flera sammanhang. De har varit proaktiva och hjälpt till där de har kunnat och de har kunnat visa resultat. Intranätet fungerar dock inte bra enligt Eriksson, som säger att det behöver utvecklas.

Eriksson medger att när de först implementerade den nya resepolitiken möttes den med en del negativa reaktioner, eftersom den till viss del innebar en nedgradering, t ex från ett femstjärnigt hotell till ett trestjärnigt. Han menar dock att personer i organisationen har insett att det inte var så farligt och har börjat förstå fördelarna.

Under året har Eriksson m fl arbetat aktivt med att få ut informationen i organisationen. Anledningen till att man har valt att satsa på just resor, konsulttjänster och IS/IT är delvis marknadsföringsrelaterat: resor syns och konsulter och IS/IT ger upphov till enorma kostnader.

Vad gäller konsultprojektet har energi lagts på att identifiera nyckelpersonerna, för att sedan kommunicera med dem och få dem att sprida informationen i sin del av organisationen.

Eriksson anser att det är viktigt att tala om vad man har lyckats med, samt att göra det för rätt person som sprider informationen vidare.

Resultat

Framför allt har NPR Sourcings arbete resulterat i bättre avtalskvalitet, vilket också har varit ett primärt mål. Konkret kan de också påvisa prissänkningar på t ex konsultarvoden och resor. Eriksson menar att sammantaget har varje enskild inköpare gjort besparingar på 4,5 miljoner euro.

Kostnadsbesparingar är en positiv bieffekt, menar Eriksson, när man strävar efter bättre kvalitet och högre tillgänglighet. Inom ett område som kartlades framkom det att företaget hade 17 leverantörer. Det visade sig att det mest effektiva var att arbeta med enbart tre stycken, vilket i sin tur också ledde till kostnadsbesparingar.

Än så länge finns inga metoder att mäta indirekta kostnader, men det kanske kommer. Strukturarbetet måste ändå komma först, avslutar Eriksson.

Bilaga 4 Kartläggningsenkät

Under våren kommer jag för Tetra Pak Business Supports räkning att skriva min magisteruppsats i "strategic management". Ämnesvalet är icke produktrelaterade varor och tjänster.

Jag har läst den Integrerade Civilekonomutbildningen, med huvudämnet kostnads- och intäktsanalys, vid Handelshögskolan i Göteborg, samt varit på en termins utbyte i Kanada. Jag har även arbetat på den internationella avdelningen på Banque Covefi, en internet- och telefonbank förlagd i Lille, Frankrike.

Medföljande enkät avser att kartlägga *icke produktrelaterade inköp (IPV-inköp)*, dvs inköp av varor och tjänster som ej tillhör Tetra Paks kärnverksamhet. Enkäten utgör en del av en studie som ingår i min magisteruppsats med Tetra Pak som fallföretag.

Syftet med studien är att utreda förutsättningarna för att öka samordningen av icke produktrelaterade inköp och därmed minska Tetra Paks inköpskostnader och öka servicenivån.

Bakgrund

Allt fler företag satsar på samordning av inköp av icke produktrelaterade varor och tjänster (IPV-inköp) och i bl.a. rapporter från svenskt näringsliv och i amerikanska studier, vittnas det om besparingar från 10 procent till 20 procent.

Tetra Pak Business Support arbetar kontinuerligt med att erbjuda TP-bolagen attraktiva varor och tjänster till konkurrenskraftiga priser när det gäller IPV.

I dagsläget genomförs många IPV-inköp i enskilda TP-bolag. Detta innebär att TP BuS inte kan dra full effekt av TPs totala inköpskraft vid avtal.

En ökad samordning skulle kunna ge vinster både i form av kostnadsbesparingar och ökad service.

Jag hoppas att du tillsammans med dina medarbetare har möjlighet att delta.

Tack på förhand för er viktiga medverkan!

Hanna Svebring

Magisterstudent vid Lunds Universitet samt ansvarig för förstudien

Hanna.svebring@tetrapak.com

0709 40 41 58

Datum:

Bolag:

Namn:

Telefonnummer:

E-mail:

Resultatet av denna enkät kommer att presenteras i en studie vars syfte är att utreda förutsättningarna att genom ökad samordning minska era inköpskostnader och öka servicenivån för icke produktrelaterade varor och tjänster, s.k. IPV, dvs. varor och tjänster som ej tillhör Tetra Paks kärnverksamhet. (Se bifogat brev)

Kartläggningen, i linje med den allmänna strävan att effektivisera företagen, har stöd från högsta ledning och omfattar de tio största bolagen i Lund.

I nom kort kommer jag att kontakta dig för att bestämma tid för ett personligt möte. För eventuella frågor kan du nå mig på 0709 40 41 58 eller hanna.svebring@tetrapak.com

Jag ber dig att fylla i enkäten i elektronisk form innan vårt möte, så att vi tillsammans kan gå igenom dina svar och behandla eventuella frågor. Om du önskar lämna informationen i annan form, t ex excelfiler, går det bra att bifoga dessa. Observera att innehållet måste motsvara den efterfrågade informationen.

Om du inte har tillgång till viss information hoppas jag att du kan hänvisa mig till den person som innehar den informationen.

Vi tackar på förhand för din viktiga medverkan.

I första hand rör enkäten fem produktområden där vi efterfrågar uppgifter rörande antal leverantörer och omsättning per leverantör.

När enkäten är ifylld ska den *totala* kostnaden för produktområdet framgå.

Produktområdena är som följer:

A. Bemanning

Bemanning innefattar inhyrd personal inom administration, försäljning, ekonomi, IT, lager och liknande.

B. Tryckeri & grafiska produkter

Innefattar all slags grafisk produktion och tryckning, som informationsbroschyrer, byggnadsskyltar, namnskyltar, manualer, produktblad, förtryckta kuvert, brevpapper, korrespondenskort, namnblock, visitkort etc. med Tetra Paks grafiska profil.

C. Presentartiklar/promotion-material

Innefattar alla slags gåvor och presenter, med Tetra Paks logotyp.

D. Prenumerationer på tidningar & tidskrifter

Innefattar alla prenumerationer på olika tidningar och tidskrifter, svenska och utländska.

E. Kontorsmöbler

Innefattar skrivbord, stolar, skåp m.m.

Ovanstående områden är utvalda att ingå i kartläggningen därför att TP BuS håller för sannolikt att det finns stora samordningspotentialer att uppnå. Ett av områdena står med som referensobjekt.

Enkäten innehåller även ett övergripande öppet avsnitt, **avsnitt F (s 9)**, där ni är välkomna att komma med egna idéer.

Inledning

Inom vilket/vilka av följande områden brukar du göra inköp?

Vänligen kryssa i ja eller nej. Observera att du ska svara ja även om du bara köper en enstaka produkt inom produktområdet.

	NEJ	JA	
A. Bemanning			Om ja, gör avsnitt A (s 4)
B. Tryckeri & grafiska produkter			Om ja, gör avsnitt B (s 5)
C. Presentartiklar/promotionmaterial			Om ja, gör avsnitt C (s 6)
D. Prenumerationer			Om ja, gör avsnitt D (s 7)
E. Kontorsmöbler			Om ja, gör avsnitt E (s 8)

A. FRÅGOR GÄLLANDE BEMANNING

Bemanning:

Inhyrd personal inom administration, försäljning, ekonomi, IT, lager och liknande.
Exempel på leverantörer är Poolia, Manpower och Proffice.

A1. Vilka bemanningsleverantörer användes under år 2003?

Vänligen ange leverantörens namn, omsättning per leverantör, betyg på leverantören samt vem som upprättat avtalet eller namn på avroparen om avtal saknas.

Leverantörsbetyget, skala 1-9 där 1 är lägsta betyg och 9 är högst, ska reflektera er *subjektiva* värdering, gällande leverantören (relationen, pris, service etc.) och behöver inte styrkas på något sätt.

Observera att vi efterfrågar *samtliga* leverantörer inom bemanning (rekrytering och utbildning ingår ej). Vänligen lägg till rader om ni har fler än tjugo leverantörer (sätt markören längst ned till höger om tabellen och tryck på enter).

EXEMPEL

ÅR 03	Leverantör	Omsättning per leverantör (SEK)	Leverantör betyg (skala 1-9, 9=bäst)	Avtal (välj ett av nedanstående alternativ)		
				Internt (Notera ansvarig för avtalet med namn)	TP BuS (sätt X)	UTAN avtal (Notera namn på avropare)
1	Konsulterna AB	300 000 kr	6	Anna Andersson		
2	Hjälpen	500 000 kr	5		X	
3	Konsulthjälpen	100 000 kr	4			Bengt Bengtsson

ÅR 03	Leverantör	Omsättning per leverantör (SEK)	Leverantör betyg (skala 1-9, 9=bäst)	Avtal (välj ett av nedanstående alternativ)		
				Internt. (Notera ansvarig för avtalet med namn)	TP BuS (sätt kryss)	UTAN avtal (Notera namn på avropare)
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						

A2. Vad är anledningen/-arna till att ni har tecknat egna avtal, alternativt gjort inköp utan avtal?

Vänligen kryssa. Det går bra att välja flera alternativ.

Alternativ	Sätt kryss
Har enbart använt TP BuS avtal	
Har arbetat med samma leverantör i flera år	
Har bra rabatt	
Har bra servicenivå	
Har blivit rekommenderad leverantörerna	
Känner inte till TP BuS avtal inom området	

Annat (ange andra orsaker och förklara dem):

B. FRÅGOR GÄLLANDE TRYCKERI/GRAFISKA TRYCKSAKER

Tryckeri/grafiska trycksaker

Innefattar all slags grafisk produktion och tryckning, som informationsbroschyrer, byggnadsskyltar, namnskyltar, manualer, produktblad, förtryckta kuvert, brevpapper, korrespondenskort, namnblock, visitkort etc. med Tetra Paks grafiska profil.

B1. Vilka leverantörer användes under år 2003?

Vänligen ange leverantörens namn, omsättning per leverantör, betyg på leverantören samt vem som upprättat avtalet eller namn på avroparen om avtal saknas.

Leverantörsbetyget, skala 1-9 där 1 är lägsta betyg och 9 är högst, ska reflektera er *subjektiva* värdering, gällande leverantören (relationen, pris, service etc.) och behöver inte styrkas på något sätt.

Observera att vi efterfrågar *samtliga* leverantörer inom tryckeri och grafiska trycksaker. Vänligen lägg till rader om ni har fler än tjugo leverantörer (sätt markören längst ned till höger om tabellen och tryck på enter).

EXEMPEL

ÅR 03	Leverantör	Omsättning per leverantör (SEK)	Leverantör betyg (skala 1-9, 9=bäst)	Avtal (välj ett av nedanstående alternativ)		
				Internt (Notera ansvarig för avtalet med namn)	TP BuS (sätt X)	UTAN avtal (Notera namn på avropare)
1	Tryckaren AB	300 000 kr	6	Anna Andersson		
2	Elanders Novum	500 000 kr	5		X	
3	Pappershjälpen	100 000 kr	4			Bengt Bengtsson

ÅR 03	Leverantör	Omsättning per leverantör (SEK)	Leverantör betyg (skala 1-9, 9=bäst)	Avtal (välj ett av nedanstående alternativ)		
				Internt (Notera ansvarig för avtalet med namn)	TP BuS (sätt kryss)	UTAN avtal (Notera namn på avropare)
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						

B2. Vad är anledningen/-arna till att ni har tecknat egna avtal, alternativt gjort inköp utan avtal?

Vänligen kryssa. Det går bra att välja flera alternativ.

Alternativ	Sätt kryss
Har enbart använt TP BuS avtal	
Har arbetat med samma leverantör i flera år	
Har bra rabatt	
Har bra servicenivå	
Har blivit rekommenderad leverantörerna	
Känner inte till TP BuS avtal inom området	

Annat (ange andra orsaker och förklara dem):

C. FRÅGOR GÄLLANDE PRESENTARTIKLAR/PROMOTIONMATERIAL

Presentartiklar/promotionmaterial

Innefattar alla slags gåvor och presenter, med Tetra Paks logotyp.

C1. Vilka leverantörer användes under år 2003?

Vänligen ange leverantörens namn, omsättning per leverantör, betyg på leverantören samt vem som upprättat avtalet eller namn på avroparen om avtal saknas.

Leverantörsbetyget, skala 1-9 där 1 är lägsta betyg och 9 är högst, ska reflektera er *subjektiva* värdering, gällande leverantören (relationen, pris, service etc.) och behöver inte styrkas på något sätt.

Observera att vi efterfrågar *samtliga* leverantörer inom presentartiklar/promotionmaterial. Vänligen lägg till rader om ni har fler än tjugo leverantörer (sätt markören längst ned till höger om tabellen och tryck på enter).

EXEMPEL

ÅR 03	Leverantör	Omsättning per leverantör (SEK)	Leverantör betyg (skala 1-9, 9=bäst)	Avtal (välj ett av nedanstående alternativ)		
				Internt (Notera ansvarig för avtalet med namn)	TP BuS (sätt X)	UTAN avtal (Notera namn på avropare)
1	Presenter AB	300 000 kr	6	Anna Andersson		
2	1234/support centre	500 000 kr	5		X	
3	Porslinsboden	100 000 kr	4			Bengt Bengtsson

ÅR 03	Leverantör	Omsättning per leverantör (SEK)	Leverantör betyg (skala 1-9, 9=bäst)	Avtal (välj ett av nedanstående alternativ)		
				Internt (Notera ansvarig för avtalet med namn)	TP BuS (sätt kryss)	UTAN avtal (Notera namn på avropare)
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						

C2. Vad är anledningen/-arna till att ni har tecknat egna avtal, alternativt gjort inköp utan avtal?

Vänligen kryssa. Det går bra att välja flera alternativ.

Alternativ	Sätt kryss
Har enbart använt TP BuS avtal	
Har arbetat med samma leverantör i flera år	
Har bra rabatt	
Har bra servicenivå	
Har blivit rekommenderad leverantörerna	
Känner inte till TP BuS avtal inom området	

Annat (ange andra orsaker och förklara dem):

D. FRÅGOR GÄLLANDE PRENUMERATIONER PÅ TIDNINGAR & TIDSKRIFTER

Prenumerationer av tidningar & tidskrifter

Innefattar alla prenumerationer på olika tidningar och tidskrifter, svenska och utländska.

D1. Vilka leverantörer användes under år 2003?

Vänligen ange leverantörens namn, omsättning per leverantör, betyg på leverantören, vem som upprättat avtalet samt ett skattat värde på hur många personer som läser de olika tidningarna.

Leverantörsbetyget, skala 1-9 där 1 är lägsta betyg och 9 är högst, ska reflektera er *subjektiva* värdering, gällande leverantören (relationen, pris, service etc.) och behöver inte styrkas på något sätt.

Observera att vi efterfrågar *samtliga* leverantörer inom prenumerationer. Vänligen lägg till rader om ni har fler än tjugo leverantörer (sätt markören längst ned till höger om tabellen och tryck på enter).

EXEMPEL

ÅR 03	Leverantör	Omsättning per leverantör (SEK)	Leverantörsbetyg (skala 1-9, 9=bäst)	Avtal (notera ansvarig för avtalet med namn)	Skattat antal läsare per nummer
1	Financial Times	10 000 kr	5	Anna Andersson	15
2	Bibliotekstjänst	15 000 kr	5	Lars Svensson	

ÅR 03	Leverantör	Omsättning per leverantör (SEK)	Leverantörsbetyg (skala 1-9, 9=bäst)	Avtal (notera ansvarig för avtalet med namn)	Skattat antal läsare per nummer
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

E. FRÅGOR GÄLLANDE KONTORSMÖBLER

Kontorsmöbler

Innefattar skrivbord, stolar skåp mm.

E1. Vilka leverantörer användes under år 2003?

Vänligen ange leverantörens namn, omsättning per leverantör, betyg på leverantören samt vem som upprättat avtalet eller namn på avroparen om avtal saknas.

Leverantörsbetyget, skala 1-9 där 1 är lägsta betyg och 9 är högst, ska reflektera er *subjektiva* värdering, gällande leverantören (relationen, pris, service etc.) och behöver inte styrkas på något sätt.

Observera att vi efterfrågar *samtliga* leverantörer inom kontorsmöbler. Vänligen lägg till rader om ni har fler än tjugo leverantörer (sätt markören längst ned till höger om tabellen och tryck på enter).

EXEMPEL

ÅR 03	Leverantör	Omsättning per leverantör (SEK)	Leverantör betyg (skala 1-9, 9=bäst)	Avtal (välj ett av nedanstående alternativ)		
				Internt (Notera ansvarig för avtalet med namn)	TP BuS (sätt X)	UTAN avtal (Notera namn på avropare)
1	Möbelhandlaren AB	300 000 kr	6	Anna Andersson		
2	1234/support centre	500 000 kr	5		X	
3	IKEA	100 000 kr	4			Bengt Bengtsson

ÅR 03	Leverantör	Omsättning per leverantör (SEK)	Leverantör betyg (skala 1-9, 9=bäst)	Avtal (välj ett av nedanstående alternativ)		
				Internt. (Notera ansvarig för avtalet med namn)	TP BuS (sätt kryss)	UTAN avtal (Notera namn på avropare)
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						

E2. Vad är anledningen/-arna till att ni har tecknat egna avtal, alternativt gjort inköp utan avtal?

Vänligen kryssa. Det går bra att välja flera alternativ.

Alternativ	Sätt kryss
Har enbart använt TP BuS avtal	
Har arbetat med samma leverantör i flera år	
Har bra rabatt	
Har bra servicenivå	
Har blivit rekommenderad leverantörerna	
Känner inte till TP BuS avtal inom området	

Annat (ange andra orsaker och förklara dem):

F. ÖVRIGT

F1. Vilka faktorer värderar du vid inköp av icke produktrelaterade varor och tjänster?

Vänligen ange ett antal faktorer och kommentera dem.

Faktor	Kommentar

F2. Tror du att det finns outnyttjade potentialer i samordning av IPV-inköp inom specifika områden?

Samordning innebär att gentemot leverantör samla TP-bolagens inköpskraft "under ett tak". Fördelarna är bl.a. lägre produktkostnader, enklare inköp, bättre service och bättre kundkunskap hos leverantören. Besparingsmöjligheter existerar alltså både vad gäller produktkostnaderna, inköpskostnaderna och leverans- och leverantörskostnaderna.

Vänligen kryssa *ett* alternativ.

NEJ	JA

F3. Vilken eller vilka produktområden?

Enbart om du har svarat ja på fråga F2.

Produktområde	NEJ	JA	Kommentar
Bemanning			
Tryckeri/grafiska trycksaker			
Presentartiklar/promotionmaterial			
Prenumerationer			
Telefoni			
Kontorsmaterial			
Tjänstebilar			
Arbetskläder			
Möbler/inredning			
Datorer/tekniska hjälpmedel			
Annat (skriv och kommentera)			

Tack för din medverkan!

/ Hanna Svebring

Hanna.svebring@tetrapak.com

Bilaga 5 Intervjuunderlag intern

Namn: _____

Bolag: _____

Funktion: _____

Datum: _____

1. Hur många personer kan göra inköp inom området?
2. Vilka restriktioner har de/vem godkänner order?
3. Köper de mot avtal?
 - Vem har tecknat avtal?
 - Gör de egna affärer?
 - Vem har rätt att teckna avtal? Vilken funktion tillhör de?
4. Lista med godkända leverantörer? Vad baseras den på?
 - Relation sedan tidigare
 - Egen kontroll
 - Kvalitet
 - Pris
 - Servicenivå
 - Beställningsprocess – utvecklad ngt med leverantören
5. Hur uppfattas TP BuS av medarbetarna i er organisation?
 - Kompetens
 - Bra/dåliga avtal (dyrt/billigt – bra/dålig service)
 - Tillgänglighet – Information
 - Effektivitet/Smidighet – beställningsprocess
 - Förtroende
6. Samarbete med inköparna på TP BuS?
 - Möjligt utbyte av information
 - Medverkan i val av leverantör

Källförteckning

Publicerade källor

- Andersson, Bengt-Erik (1994) *Som man frågar får man svar – en introduktion i intervju och enkätteknik*, Rabén Prisma, andra upplagan
- Atkinson, William (2000) *Buyers are involved “cradle to grave”*, Purchasing Oktober 19, ABI/INFORM
- Avery, Susan (1999) *MRO cost have BIG impact on profits!*, Purchasing; Juni 17, ABI/INFORM
- Axelsson, Björn & Laage-Hellman, Jens (1991) *Inköp – en ledningsfråga*, Mekanikförbundets förlag
- Axelsson, Björn (1998) *Företag köper tjänster*, SNS Förlag
- Axelsson, Björn, Frisk, Klaes & Wootz, Björn [1999] *Att utveckla NCCs inköp – en skrift om professionellt köpande*
- De Boer, Luitzen, Holmen, Elsebeth & Pop-Sitar, Corina (2003) *Purchasing as an organizational design problem: the case of non-product-related items and services*, Management Decision 41/9
- Degraeve Zeger & Roodhooft Filip (2001) *A smarter way to buy*, Harvard Business Review, vol 79 utgåva 6.
- Farmer, David & van Weele, Arjan (1995) *Handbook of Purchasing Management*, Gower Publishing, andra upplagan
- Faes, Wouter, Matthyssens, Paul & Vandenbempt, Koen (2000) *The Pursuit of Global Purchasing Synergy*, Industrial Marketing Management 29, 539-551.
- Gadde, Lars-Erik & Håkansson, Håkan (1998) *Professionellt inköp*, Studentlitteratur, andra upplagan
- Merriam, Sharan B (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur
- Millen Porter, Anne (1999) *Taking control of “indirect” corporate spending*, Purchasing, September 2 ABI/INFORM
- Millen Porter, Anne (2002) *Spend a little, save a lot!*, Purchasing, April 4 ABI/INFORM
- Nowikow, Conrad (1999) *Revolution, or e-volution?* Supply Management, September 23 ABI/INFORM
- Rozemeijer, Frank (2000) *How to manage corporate purchasing synergy in a decentralised company? Towards design rules for managing and organising purchasing synergy in decentralised companies*. European Journal of Purchasing & Supply Management 6
- Rozemeijer, Frank, van Weele, Arjan & Weggeman, Mathieu (2003) *Creating Corporate Advantage through Purchasing: Toward a Contingency Model*, Journal of Supply Chain Management, ABI/INFORM
- Ter Weeme, Paul (2003) *Strategies for cutting costs – Turning procurement into a virtuous cycle*, Strategic finance, Februari, ABI/INFORM
- van Weele, Arjan (1997) *Purchasing management*, Internationall Thomson Business Press, andra upplagan
- Wiedersheim-Paul, Finn & Eriksson, Lars Torsten (1991) *Att utreda, forska och rapportera*, Liber, femte upplagan
- Yin, Robert K (1989) *Case study research*, Sage Publications, femte upplagan

Företagsinterna källor

PowerPoint-presentation: *Händer på inköp våren 2004*

PowerPoint-presentation: *Tetra Pak – TP BuS*

PowerPoint-presentation: *Leverantörer*

Utsikt Lund Idag, nr 3 2004-04-01

Muntliga källor

Björviken, Agneta (7/5 2004) *Projektassistent*, TP CA

Edström, Johan (7/5 2004) *Projektledare*, TP CA

Eriksson, Patrik (7/4 2004) *Deputy Director*, SonyEricsson NPR Sourcing

Erenius, Dag (5/5 2004) *Erbjudande- & kundansvarig*, Tetra Pak Business Support

Esteves, Jörgen (2/4 2004) *1234 Support Driftansvarig*, Tetra Pak Business Support

Gatti, Stefan (3/5 2004) *Tekniskt inköp*, TP PM

Hellström, Freddie (10/5 2004) *Marketing coordination manager*, TP PC

Kezovski, Tomislav (1/4 2004) *Inköpsansvarig*, Tetra Pak Business Support

Koch, Magnus (27/4 2004) *Vice President Europe*, Volvo Group NAP

Lind, Ingela (3/5 2004) *Inköpsassistent*, TP PM

Ljung, Lars (6/5 2004) *Ansvarig för market communication*, TP PS

Nilsson, Anders (12/5 2004) *Inköpare*, TP PC

Ohlgren, Trond (10/5 2004) *Inköpare*, TP R&D

Persson, Annika (12/5 2004) *Sekreterare*, TP GTS

Persson, Margaretha (7/5 2004) *Ekonomichef*, TP PM

Sjövall, Thomas (29/4 2004) *Personalchef*, Tetra Pak Business Support

Skröder, Ulf (6/4 2004) *Inköpschef*, Procordia Food

Svartengren, Johan (7/4 2004) *Contract Manager*, ABB SCM Services

von Rosen, Charlotte (14/5 2004) *VD sekreterare*, TP R&D

Elektroniska källor

Bales, Willian A. & Fearon, Harold E. (1995) *Purchasing of Nontraditaional Goods and Services*, <http://www.capsresearch.org/publications/pdfs-public/bales1995.htm>

Carter, Philip; Beall, Stewart; Rossetti, Christian & Leduc, Eric (2003) *Indirect Spend*, CAPS Reaserch, <http://www.capsresearch.org>

Falk, Tomas (2001) *Den nya ekonomin Teknikskifte och en ny affärslogik*,
[http://sn.svensktnaringsliv.se/SN/Publi.nsf/AutonomyPublikation/004b0fa16e60e711c1256b7a0045b302/\\$FILE/PUB200104-003-1.pdf](http://sn.svensktnaringsliv.se/SN/Publi.nsf/AutonomyPublikation/004b0fa16e60e711c1256b7a0045b302/$FILE/PUB200104-003-1.pdf)

Hörndahl, Ragnar (2001) *Den nya ekonomin Elektroniska affärer i svensk industri*,
[http://sn.svensktnaringsliv.se/SN/Publi.nsf/AutonomyPublikation/581b79120a3e1b51c1256b7500536238/\\$FILE/PUB200104-006-1.pdf](http://sn.svensktnaringsliv.se/SN/Publi.nsf/AutonomyPublikation/581b79120a3e1b51c1256b7500536238/$FILE/PUB200104-006-1.pdf)

Thorsén Lind, Marie-Louise, Johansson, Sven-Erik & Rock, Bo (2003) *Om verksamhetsstyrningen och företagets mjuka resurser*,
[http://sn.svensktnaringsliv.se/SN/Publi.nsf/AutonomyPublikation/44139638ca178728c1256d2400588f58/\\$FILE/PUB200305-005-2.pdf](http://sn.svensktnaringsliv.se/SN/Publi.nsf/AutonomyPublikation/44139638ca178728c1256d2400588f58/$FILE/PUB200305-005-2.pdf)

<http://www.abb.se> hämtat 7/4 2004

<http://www.tetralaval.com/content/page.asp?navid=2> hämtat 20/2 2004

<http://www.tetrapak.com/> hämtat 20/2 2004

<http://www.procordiafood.com> hämtat 30/3 2004

<http://www.sonyericsson.com/spg.jsp?cc=se&lc=sv&ver=4000&template=pc2&zone=pc&lm=pc2> hämtat 30/3 2004

<http://www.volvo.com/group/global/en-gb> hämtat 30/3 2004

<http://www.heidelbergcement.com/northerneurope/> hämtat 12/5 2004

<http://www.heidelbergcement.com/html/e/page.asp?pageID=38> hämtat 12/5 2004