

Examensarbete vid avdelning
Produktionsekonomi vid LTH

Handledare:

Ingela Elofsson, LTH
Magnus Persson, NOTE

Författare:

Mattias Storgren

Kartläggning av Affärsrelationer
&
Kundkrav
inom EMS-branschen
i Norden

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

Förord

Detta examensarbete har utförts vid civilingenjörsprogrammet Industriell ekonomi vid Lunds Tekniska Högskola. Studien har genomförts för NOTE Lund i Lund tillsammans med avdelningen för Produktionsekonomi vid Lunds Tekniska Högskola.

Jag skulle speciellt vilja tacka Magnus Persson, min handledare på NOTE, för hans snabba snabba och klara svar på alla frågor som uppkommit under arbetets gång. Jag skulle också vilja tacka alla personer som ställt upp på intervjuer, utan er hade det varit mycket svårt att komma vidare.

Avslutningsvis vill jag ge ett stort tack till min handledare på LTH, Ingela Elofsson som hela tiden kommit med goda råd och konstruktiv kritik redan från arbetets start.



Mattias Storgren

2007-06-27

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

Abstract

Title: Charting the Business relations & Customer demands within the EMS-Business in the North

Author: Mattias Storgren

Supervisors: Magnus Persson - NOTE Lund AB, Ingela Elofsson - Lunds Tekniska Högskola

Background: In many businesses is the next customer not the end-customer but another company that further refines the product. This type of business relations demands a different type of marketing than regular supplier-customer businesses.

Electronic manufacturing services (EMS) are concept that means design, manufacturing, testing, distribution, after-sales service of electronics products to the original equipment manufacturers (OEMs).

The players on this market have found that existing customers are very loyal to their current suppliers.

If the companies could understand the customer demands they would be able to form their offers in a way that would make them more competitive.

Purpose: The purpose with this thesis is to chart the business relation between customer and supplier within EMS-business and study the customers needs/demands on the offers from the EMS-companies.

Methodology: This survey is a descriptive survey but with explainable parts. The thesis has been performed as a comparative case study because the goal has been to find detailed information about the relations in the EMS-business and the customer's demands about the offer. The collected data consists of both primary and secondary data.

Conclusions: Customers to the EMS-companies has different purposes with their purchases. The purchase is sometimes made to manufacture a product were the customer doesn't has the ability to manufacture all components of his own. Purchases are also made for pure resale, mostly pure electronic products.

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

The last type of purchase is for customers with both pure resale and for further manufacturing.

The study shows that companies seem to be interested in creating long lasting relationships with their suppliers. A good collaboration makes companies binds together and gets dependent of each other. Those bindings are not seen as a threat but rather a postulate to work as effective as possible. The core product all customers has is the same, the get their own product mass-merchandised. The reason that a customer chooses the particular supplier seem to be because of the expanded services the supplier can offer.

Key words: marketing, industrial marketing, relationship marketing, offering, EMS, EMS-business, contract manufacturing.

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

Sammanfattning

Titel: Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Författare: Mattias Storgren

Handledare: Magnus Persson - NOTE Lund AB, Ingela Elofsson - Lunds Tekniska Högskola

Bakgrund: I många branscher är kunderna inte slutkunder utan andra företag som vidareförädlar en produkt. Denna typ av affärsrelationer kräver en annan typ av marknadsföring än traditionell marknadsföring från leverantör till kund. Electronic manufacturing services (EMS) är ett begrepp som innebär design, tillverkning, testning, distribuering, eftersäljningsservice av elektronikprodukter till original equipment manufacturers (OEMs). Aktörer på denna marknad har märkt att befintliga kunder är väldigt lojala mot sina nuvarande leverantörer. Genom att förstå kundernas krav kan de utforma sitt erbjudande på ett sådant sätt att det skapar konkurrenskraft.

Syfte: Syftet med detta examensarbete är att kartlägga affärsrelationen mellan kund och leverantör inom EMS-branschen samt undersöka kundernas önskemål/krav på EMS-företagens erbjudande.

Metod: Denna studie är en beskrivande undersökning men delvis även en förklarande undersökning. Examensarbetet har genomförts som en komparativ fallstudie eftersom målet är att få detaljerad information om relationerna som finns inom EMS-branschen och vad kunderna i denna bransch har för krav och önskemål på erbjudandet.

Arbetet består både av primärdata och sekundärdata.

Slutsatser:

De undersökta kunderna till EMS-företagen har olika syften med sina inköp. Inköp görs för att tillverka en produkt där man inte har möjligheten att tillverka alla komponenter av produkten själv. Inköp görs även för återförsäljning, oftast rena elektronikprodukter. Den tredje typen av kunder är de kunder som har flera

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

olika typer av produkter, där vissa används i den egna tillverkningen medan andra säljs vidare direkt.

Studien visar att företag verkar vara intresserade av att skapa långvariga relationer med sina leverantörer. Ett samarbete leder till att företagen binds samman och blir beroende av varandra. Dessa bindningar ses inte som ett hot utan som en förutsättning för att man ska kunna arbeta så effektivt som möjligt tillsammans.

Kärnprodukten/tjänsten som kunderna till EMS-företag söker ser likadan ut hos alla undersökta kunder, att få en egen produkt masstillverkad. Det som gör att en kund väljer en viss leverantör tycks vara utvidgade tjänsterna som en leverantör kan erbjuda.

Nyckelord:

Marknadsföring, industriell marknadsföring, relationsmarknadsföring, erbjudandet, EMS, EMS-branschen, kontraktstillverkning.

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

Innehållsförteckning

INNEHÅLLSFÖRTECKNING	13
1. INLEDNING.....	17
1.1 BAKGRUND OCH PROBLEMDISKUSSION	17
1.2 SYFTE.....	18
1.3 MÅLGRUPP.....	18
1.4 BRANSCHBESKRIVNING EMS-BRANSCHEN	19
1.5 DISPOSITION.....	20
2. METOD.....	23
2.1 KLASSIFICERING AV UNDERSÖKNINGAR	23
2.2 VAL AV UNDERSÖKNINGSANSATS	24
2.2.1 Fallstudie eller tvärsnittsstudie	25
2.2.2 Kvalitativ ansats eller kvantitativ ansats	26
2.2.3 Tidsstudie eller ej.....	26
2.2.4 Primärdata eller sekundärdata.....	27
2.2.5 Vald undersökningsansats	27
2.3 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....	28
2.3.1 Planering	28
2.3.2 Litteraturstudie	29
2.3.3 Datainsamling	29
2.3.4 Bearbetning	31
2.3.5 Analys	31
2.3.6 Presentation.....	32
2.4 VALIDITET, RELIABILITET OCH INFERENSPROBLEM	32
2.4.1 Validitet	32
2.4.2 Reliabilitet	33
2.4.3 Inferensproblem.....	33
2.4.4 Vald metods säkerhet.....	34
2.5 KÄLLOR TILL MÄTFEL	35
2.5.1 Respondenten.....	35
2.5.2 Mätinstrumentet.....	35
2.5.3 Intervjuaren	36
2.5.4 Genomförda intervjuers potentiella mätfel.....	36
3.1 DEN INDUSTRIELLA KUNDEN	40
3.1.1 Grundläggande köpsituationer	40
3.1.2 Industriella marknaden.....	41

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren

NOTE Lund AB

2007-08-16

3.1.2.1 Marknadens struktur	41
3.1.2.2 Den inköpande enheten.....	42
3.1.2.3 Inköpsbesluten	42
3.1.3 Inköpsbeteende	43
3.1.3.1 Olika köpklasser	43
3.1.3.2 Den inköpande enhetens deltagare.....	44
3.1.3.3 Beslutspåverkande variabler	45
3.2 NÄTVERKET	46
3.2.1 Bindningar.....	47
3.2.2 Nätverkets stävan efter stabilitet.....	48
3.2.3 Förändring av nätverket.....	49
3.3 ERBJUDANDET.....	50
3.3.1 Kärnprodukten.....	51
3.3.2 Fysiska produkten.....	51
3.3.3 Utvidgade produkten	52
4. EMPIRI.....	57
4.1 FALLSTUDIE 1: MEDICINTEKNISKT FÖRETAG "A"	57
4.1.1 Företaget som industriell kund.....	57
4.1.2 Företaget och dess relation till nätverket.....	59
4.1.3 Företaget och dess uppfattning om erbjudandet.....	61
4.2 FALLSTUDIE 2: MEDICINTEKNISKT FÖRETAG "B"	62
4.2.1 Företaget som industriell kund.....	62
4.2.2 Företaget och dess relation till nätverket.....	64
4.2.3 Företaget och dess uppfattning om erbjudandet.....	65
4.3 FALLSTUDIE 3: MEDICINTEKNISKT FÖRETAG "C"	65
4.3.1 Företaget som industriell kund.....	65
4.3.2 Företaget och dess relation till nätverket.....	67
4.3.3 Företaget och dess uppfattning om erbjudandet.....	68
4.4 FALLSTUDIE 4: INDUSTRIEKNISKT FÖRETAG "D"	69
4.4.1 Företaget som industriell kund.....	69
4.4.2 Företaget och dess relation till nätverket.....	70
4.4.3 Företaget och dess uppfattning om erbjudandet.....	71
4.5 FALLSTUDIE 5: INDUSTRIEKNISKT FÖRETAG "E"	73
4.5.1 Företaget som industriell kund.....	73
4.5.2 Företaget och dess relation till nätverket.....	75
4.5.3 Företaget och dess uppfattning om erbjudandet.....	76
4.6 FALLSTUDIE 6: TRANSPORTTEKNISKT FÖRETAG "F"	77
4.6.1 Företaget som industriell kund.....	77
4.6.2 Företaget och dess relation till nätverket.....	79
4.6.3 Företaget och dess uppfattning om erbjudandet.....	80

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

5. ANALYS OCH SAMMANFATTNING	83
5.1 DE INDUSTRIELLA KUNDERNA	83
5.1.1 Grundläggande köpsituationer	83
5.1.2 Kundernas marknader	84
5.1.3 Inköpsbeteende	84
5.2 NÄTVERKET	85
5.2.1 Bindningar	85
5.2.2 Stabilitet i nätverket.....	87
5.3 ERBJUDANDET	88
5.3.1 Kärnprodukten/tjänsten	88
5.3.2 Fysiska produkten/tjänsten	88
5.3.3 Utvidgade produkten/tjänsten.....	89
6. SUMMERING	91
7. DISKUSSION	95
7.1 ÖVRIGA BESLUTSVARIABLER VID VAL AV LEVERANTÖR	95
7.1.1 Pris	95
7.1.2 Leveranstid och leveranssäkerhet.....	96
7.2 SYN PÅ TILLVERKNING I ANDRA LÄNDER.....	96
7.3 FRAMTIDEN	97
8. REFERENSER.....	101
8.1 SKRIFTLIGA REFERENSER	101
8.2 INTERVJUER.....	101
9. APPENDIX	105
9.1 INTERVJUGUIDE.....	105

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

1. Inledning

Detta kapitel beskriver bakgrunden och problemdiskussionen till denna rapport och definierar vad som är syftet med rapporten. Vidare definieras målgrupp och sedan en branschbeskrivning och avslutningsvis visas en disponering av rapporten.

1.1 Bakgrund och problemdiskussion

I många branscher är kunderna inte slutkunder utan andra företag som vidareförädlar en produkt. Denna typ av affärsrelationer (Business-To-Business, B2B) kräver en annan typ av marknadsföring än traditionell marknadsföring från leverantör till kund.¹

Electronic Manufacturing Services (EMS) är ett begrepp som innebär design, tillverkning, testning, distribuering, efterförsäljningsservice av elektronikprodukter till Original Equipment Manufacturers (OEMs). EMS-marknaden är en renodlad B2B där man endast har andra företag som kunder.

EMS-marknaden är en tillväxtbransch som under de kommande åren spås att öka med cirka 9 % årligen.²

Drivkraften till denna kraftiga ökning är elektronikföretagens ökade fokusering på utveckling av nya produkter. Genom att lägga ut tillverkningen till någon annan slipper man bland annat binda kapital i tillverkningen.³

¹ Hill, Roy W. – Industriell marknadsföring, 1973

² NOTE. – NOTE Delårsrapport Januari – mars 2007

³ Hill, Terry – Manufacturing strategy, second edition, 2000

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

Aktörerna på EMS-marknaden har liknande kompetens och satsar på att tillhandahålla tjänster i hela värdekedjan, allt från design till efterservice. Då flertalet aktörer har tjänster längs hela värdekedjan har det blivit svårt att differentiera sig.

Aktörer på denna marknad har märkt att befintliga kunder är väldigt lojala mot sina nuvarande leverantörer. Detta har lett till att man vill utvärdera vad kunder har för krav på leverantörens erbjudande vid val av leverantör samt vad som krävs för att bryta en nuvarande affärsrelation med en konkurrent.⁴

Genom att förstå kundernas krav kan man utforma sitt erbjudande på ett sådant sätt att det skapar konkurrenskraft.

1.2 Syfte

Syftet med detta examensarbete är att kartlägga affärsrelationen mellan kund och leverantör inom EMS-branschen samt undersöka kundernas önskemål/krav på EMS-företagens erbjudande.

1.3 Målgrupp

Den primära målgruppen för denna rapport är ledningen samt försäljnings- och marknadsförings- avdelningar för företag inom EMS-branschen. Den sekundära

⁴ Magnus Persson, NOTE Lund AB, 2007
Gert Larsson, NOTE Lund AB, 2007

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

målgruppen är studenter, lärare och forskare vid tekniska högskolor med intresse för EMS-branschen.

1.4 Branschbeskrivning EMS-branschen

Electronic Manufacturing Services (EMS) innefattar kontraktstillverkning av elektronik. I EMS ingår design, tillverkning, testning, distribuering och eftersäljningsservice av elektronikprodukter.

EMS-marknaden är en bransch som är på frammarsch och under 2005 ökade den globala marknaden med 14 %. Den största delmarknaden för EMS är den amerikanska marknaden. Den europeiska marknaden har en något lägre tillväxttakt än den amerikanska, drygt 7 % under 2005. Trenderna visar dock en ökad tillväxt på denna marknad och fram till 2010 tros denna ha en tillväxt på cirka 10 %. En branschanalys gjord av iSuppli visade att prognoserna tyder på att den Nordiska marknaden är den som kommer ha den största tillväxten i Europa.⁵

En av orsakerna till den fortsatta tillväxten i branschen är den så kallade outsourcingtrenden, där företagen satsar mer på sina kärnverksamheter inom utveckling och lägger ut tillverkningen på andra företag. Detta gör man ofta för att slippa binda kapital i produktionen och lagerhanteringen.

På senare år kan man se en trend att företag även lägger ut utvecklingsarbetet till EMS-företag. Företagen kan på så sätt koncentrera sig ytterligare på att ta fram flera produkter baserade på samma teknik. Detta har lett till att EMS-företag har vidgat sin verksamhet och blivit Contract Design and

⁵ <http://www.avanza.se/aza/press/press.jsp?article=4420>, 2006-10-12

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

Manufacturing, CDM-företag istället. Det vill säga företag som har verksamhet inom både design och tillverkning.⁶

En ytterligare trend på marknaden är så kallad Box-Build-tillverkning, elektronik-tillverkning till färdig produkt hela vägen till slutkund.⁷

1.5 Disposition

Kapitel 1: Introduktion

Detta kapitel beskriver bakgrunden och problemdiskussionen till denna rapport och definierar vad som är syftet med rapporten. Vidare definieras även målgrupp, sedan en branschbeskrivning och avslutningsvis visas en disponering av rapporten.

Kapitel 2: Metod

Detta kapitel beskriver vilka teorier och faktorer som ska beaktas när man genomför en vetenskaplig undersökning. Här beskrivs och kritiseras även de metoder som används under arbetet med denna rapport.

Kapitel 3: Teori

Detta kapitel beskriver vilka teorier och modeller som har används vid arbetet, för analys av insamlad data och fungerar som en referensram för arbetet.

⁶ NOTE AB, Delårsrapport januari-september 2006

⁷ Magnus Persson, NOTE Lund AB, Lund 2007-03-06

Johan Peterson, Gambro, Lund 2007-05-08

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

Kapitel 4: Empiri

I detta kapitel kommer resultaten från datainsamlingen att presenteras. De olika fallen har studerats oberoende av varandra och kommer därför att presenteras var för sig.

Kapitel 5: Analys och sammanfattning

Detta kapitel syftar till att analysera och sammanfatta empirin som presenterats i föregående kapitel. Kapitlet kommer att vara strukturerat på samma sätt som den teoretiska referensramen i tidigare kapitel.

Kapitel 6: Summering

Detta kapitel är en kortare summering av föregående kapitel.

Kapitel 7: Diskussion

Detta kapitel kommer information som framkommit under studiens gång men som ligger utanför syftet med detta examensarbete.

Kapitel 8: Referenser

Detta kapitel visar vilka källor som legat till grund för examensarbetet.

Kapitel 9: Appendix

Detta kapitel innehåller de bilagor som kan vara relevanta för läsaren att ta del av.

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

2. Metod

Detta kapitel beskriver vilken teori och vilka faktorer som ska i beaktas när man genomför en vetenskaplig undersökning. Här beskrivs och kritiseras även de metoder som används under arbetet med rapporten.

2.1 Klassificering av undersökningar⁸

Man kan klassificera undersökningar med avseende på dess syfte. Enligt Lekvall & Wallbin finns det fyra olika klassificeringar. Beroende på syfte delar man in undersökningarna i *explorativa*, *beskrivande*, *förklarande* och *förutsägande* undersökningar.

- **Explorativa undersökningar:** har som syfte att ge en grundläggande förståelse av ett problemområde. Denna undersökning används ofta vidare som underlag för att ytterligare kunna precisera uppgiften. Denna typ av undersökningar kan genomföras då man inte vet vilka typer av frågeställningar som kan vara av intresse eller vilken typ av information man kan få fram. Ofta används termen *förundersökning* vilken har en liknande betydelse.
- **Beskrivande undersökningar:** har som syfte att kartlägga fakta och sakförhållanden inom till exempel ett produktområde. Denna typ av undersökningar har väl definierade frågeställningar. Syftet med en sådan undersökning är endast att beskriva "hur det ser ut" utan att förklara varför.
- **Förklarande undersökningar:** har som syfte att klara ut orsakssamband inom ett område, till exempel samband mellan inkomst

⁸ Per Lekvall & Clas Wahlbin, *Information för marknadsföringsbeslut*, 4:e upplagan 2001

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

och konsumtion av en vara. En undersökning med förklarande syfte har oftast endast ett litet antal variabler som man undersöker till skillnad från en beskrivande undersökning som ofta har ett större antal.

- **Förutsägande undersökningar:** har som syfte att ge prognoser om vad som skulle ske, givet vissa förutsättningar. En prognos förutsätter dock inte att alla orsakssamband är helt kartlagda även om det underlättar avsevärt.

Klassificeringen av denna rapport är enligt ovanstående definitioner framför allt en beskrivande undersökning med vissa inslag av förklarande undersökning.

2.2 Val av undersökningsansats⁹

Undersökningsansatsen är vilken *grundläggande teknisk utformning* man väljer att använda för att genomföra undersökningen. Enligt Lekvall & Wahlbin kan man dela in undersökningsansatsen i tre olika dimensioner:

- Först väljer man om man vill analysera ett enskilt eller ett fåtal fall på djupet eller om man vill mer översiktligt studera ett större antal fall på bredden.
- Sedan väljer man om man vill använda sig av *kvalitativa* eller *kvantitativa* data och analysmetoder.
- Den sista dimensionen är ifall man ska undersöka en viss tidpunkt eller om man ska göra en analys över tiden.

⁹ Per Lekvall & Clas Wahlbin, *Information för marknadsföringsbeslut*, 4:e upplagan 2001

2.2.1 Fallstudie eller tvärsnittsstudie

Den första ansatsdimensionen kan delas in i två huvudindelningar:

- **Fallstudieansats:** innebär att man studerar ett enskilt eller ett fåtal fall på djupet och på så sätt får ett få mer djupgående beskrivningar och analyser av enskilda fall. Karakteristiskt för en fallstudieansats är att intresset ofta är riktat mot att få detaljerade beskrivningar av de enskilda fallen. En fallansats kännetecknas också ofta av att man inte är intresserad av att dra djupgående slutsatser om en bakomliggande målpopulation. Dock väljer man fallen så att de är antingen typiska eller extrema och kan på så sätt dra vissa mer generella slutsatser. Det är dock svårt att dra alltför generella antaganden då antalet undersökta enheter är begränsat. Fallstudier är speciellt tillämpningsbara på beskrivande och förklarande studier där man har frågeställningarna relativt klara.
- **Tvärsnittsansats:** innebär att man studerar ett flertal undersökningsobjekt för att sedan jämföra de sinsemellan och dra generella slutsatser. Det finns två olika typer av tvärsnittsansatser, *surveyansats* och *experimentell ansats*. En surveyundersökning innebär att man undersöker verkligheten passivt utan att påverka resultatet, denna typ av undersökning kräver nästintill att man ställer exakt samma frågor till alla respondenter. Ofta redovisar man resultatet i form av tabeller och figurer. Målet med en sådan undersökning är att dra slutsatser om hela målpopulationen inte endast respondenterna. En experimentell undersökning däremot syftar till att aktivt styra och ”lägga till rätta” den studerade verkligheten. På så sätt försöker man få det mest intressanta med undersökningen belyst.

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

Det är sällan som man kan renodla dessa ansatser i praktiken och ofta använder man sig av blandningar mellan de olika ansatsformerna.

2.2.2 Kvalitativ ansats eller kvantitativ ansats

Nästa ansatsdimension är om man ska använda sig av en kvalitativ eller kvantitativ ansats.

- **Kvalitativ ansats:** vid en kvalitativ undersökning samlas data in, analyseras och tolkas utan att meningsfullt kunna kvantifieras och beskrivas i sifferform. Denna typ av undersökningar genomförs oftast som fallstudier eller mindre surveyundersökningar som är löst strukturerade.
- **Kvantitativ ansats:** vid en kvantitativ undersökning används det insamlade materialet i tabeller och diagram och analyseras med matematisk-statistiska metoder. Marknadsundersökningar är ofta surveyundersökningar med kvantitativ ansats.

Lite förenklat kan man säga att fallstudier består av kvalitativa ansatser och surveyundersökningar består av kvantitativa ansatser. Detta är dock inte helt sant då det finns undantag.

2.2.3 Tidsstudie eller ej

Den tredje dimensionen är ifall man ska göra undersökningen av en viss tidpunkt (vanligtvis nu) eller om man ska göra en studie över tiden. Om man med undersökningen vill finna mönster med vissa variabler över tiden talar man

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

om en *tidserieanalys*. Man kan dock även studera både fallstudier och tvärsnittsstudier över tiden, då är dock oftast syftet att finna förändringar mellan olika tidpunkter. Man tar då även hänsyn till andra förändringsvariabler än tidpunkt. Däremot vid en tidserieanalys fokuserar man på tidsutvecklingen för en enskild variabel i taget och med tiden som enda förklaringsfaktor.

2.2.4 Primärdata eller sekundärdata

Det finns ytterligare en dimension man kan dela in undersökningen i, om man använder sig av primärdata eller sekundär data. En så kallad *skrivbordsundersökning*¹⁰ innebär att man baserar den på redan befintlig data, *sekundärdata*. Den andra typen är fältundersökning där man samlar in ny data, *primärdata*. Det finns i praktiken inga undersökningar som endast baseras på primärdata utan någon gång under undersökningen måste man utnyttja sekundärdata. Däremot finns det renodlade skrivbordsundersökningar som endast baseras på sekundärdata, ofta kan man komma mycket längre än man först trott med redan insamlad data. Därför ska man alltid försöka finna den sekundärdata som finns att tillgå i till exempel skrift eller på Internet.

2.2.5 Vald undersökningsansats

Jag har valt att genomföra detta examensarbete som en komparativ fallstudie eftersom målet är att få detaljerad information om relationerna som finns inom EMS-branschen och vad kunderna i denna bransch har för krav och önskemål på erbjudandet. Undersökningen är av kvalitativ sort då den insamlade datan inte kommer att kunna kvantifieras på ett meningsfullt sätt. Det kommer inte att göras en tidstudie utan endast nuläget kommer att belysas. Arbetet kommer att

¹⁰ Per Lekvall & Clas Wahlbin, *Information för marknadsföringsbeslut*, 4:e upplagan 2001

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

bestå både av primärdata och sekundärdata. Sekundärdatan kommer att komma från litteratur som mer generellt behandlar detta ämne medan primärdatan kommer att komma från intervjuer med kunder till EMS-leverantörer.

2.3 Tillvägagångssätt

Under hela arbetets gång har jag haft kontinuerlig kontakt med mina handledare Ingela Elofsson (LTH) och Magnus Persson (NOTE Lund AB). Jag har även haft kontakt med andra medarbetare (både kunder och NOTE-anställda) som tillfört intressant information.

Arbetet med denna undersökning kan beskrivas i sex steg som i princip skett i följande ordning:

1. Planering och strukturering av problemet.
2. Litteraturstudie med val av teorier (skrivbordsundersökning)
3. Datainsamling i form av intervjuer (fältstudie)
4. Bearbetning av insamlat material.
5. Analys av insamlat material
6. Presentation.

2.3.1 Planering

Förberedelserna inför detta examensarbete var åtskilliga kurser inom bland annat affärsanalys, affärsstrategier och marknadsföring. I mitten av mars startade jag mitt examensarbete på heltid. Först fick jag en kort presentation av företaget samt ett förslag till en problemställning. Efter att träffat min handledare på LTH så omformulerades denna problemställning till något som liknar den slutgiltiga som finns i detta arbete. Vidare sattes en grov planering upp för hur arbetet skulle fortlöpa.

2.3.2 Litteraturstudie

När man ska genomföra en större fältundersökning är det viktigt att utnyttja den sekundära information som finns att tillgå.

Jag genomförde en skrivbordsundersökning där jag utnyttjade relevant kurslitteratur, annan litteratur som behandlade ämnet samt till viss del även internet. Vid sökandet efter information använde jag följande sökord: *marknadsföring, industriell marknadsföring, relationsmarknadsföring, erbjudandet, EMS, EMS-branschen, kontraktstillverkning.*

2.3.3 Datainsamling

Datainsamlingen är som tidigare nämnts insamling av primärdata genom intervjuer med utvalda respondenter.

Enligt Lekvall och Wahlbin finns det fyra olika sätt att kommunicera med respondenterna:

- **Skriftlig enkät:** innebär att frågorna ställs via en enkät som sedan besvaras av respondenten och sedan återsänds till intervjuaren. Detta är en billig metod som gör det möjligt att genomföra intervjun med ett stort antal respondenter. En skriftlig enkät kan även ge respondenten en god möjlighet att vara anonym. Nackdelarna med denna metod är att den är väldigt tidskrävande, har stort bortfall, man har dålig koll på vem som svarar samt att den ger ingen möjlighet till dynamiska följdfrågor.

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

- **Telefonintervju:** innebär att en respondent blir utfrågad av en intervjuare via telefon som tar anteckningar. Denna metod är relativt billig och möjlig att genomföra på en relativt stor grupp respondenter. Den ger även svar väldigt snabbt och även relativt god kontroll över vem som svarar samt ger även möjlighet till att ställa dynamiska följdfrågor.
- **Personlig intervju:** innebär att respondenten och intervjuaren träffas och intervjuaren tar anteckningar. Denna metod är den som kan ge de mest utförliga svaren med möjlighet till följdfrågor. Problemet med denna intervjumetod är att den är väldigt kostsam och är inte möjlig att genomföra på en större grupp respondenter.
- **Internetintervju:** innebär att frågor ställs på samma sätt som vid en skriftlig enkät. Har dock vissa fördelar jämt emot den skriftliga enkäten, ger viss möjlighet till dynamiska frågor samt ger ofta ett snabbare svar än den skriftliga enkäten.

Vid val av respondenter finns det två grupper av urvalsmetoder:

- **Sannolikhetsurval:** innebär att man väljer respondenter på ett sådant sätt att risken för interferensfel (se nedan) beräknas kvantitativt. Dessa beräkningar sker sedan med sannolikhetslagar, slumpmässigt urval är en typ av sannolikhetsurval.
- **Icke sannolikhetsurval:** Inferensfel kan inte beräknas kvantitativt, felrisiker måste bedömas mer intuitivt och kvalitativt, självurval är en typ av icke sannolikhetsurval.

Jag valde att genomföra personliga intervjuer eftersom denna metod kan ge de mest detaljerade svaren. Kostnaderna kunde hållas låga eftersom endast ett

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

mindre antal respondenter skulle intervjuas. Valet av respondenter gjordes tillsammans med min handledare på NOTE, vi valde potentiella respondenter som vi ansåg skulle vara en inhomogen grupp av både kunder till NOTE samt kunder till konkurrerande EMS-bolag i Norden. Av tio tillfrågade respondenter ställde sex respondenter (4 kunder till NOTE, 2 kunder till konkurrerande företag) upp på en intervju, efter samtal med min handledare på LTH kom vi fram till att sex respondenter var fullt tillräckligt. Eftersom alla kunder har samma typ av behov de vill ha tillgodosett ansåg vi att det inte spelade någon större roll att tre av företagen var medicintekniska. Respondenterna arbetade alla för olika företag och alla hade något ansvarsområde inom inköp vilket gjorde dem väl kvalificerade att svara på de frågor som ställdes.

Intervjuerna genomfördes på så sätt att vi avtalade en tid då intervjun skulle genomföras. Intervjuerna tog mellan 30 – 50 minuter att genomföra. Intervjustödet som användes finns som bilaga sist i rapporten.

2.3.4 Bearbetning

Alla intervjuer spelades in och transkriberades kontinuerligt efter varje intervju.

2.3.5 Analys

Analysen av undersökningen skedde efter att alla föreliggande delar av arbetet var genomförda.

2.3.6 Presentation

Presentationen av arbetet bestod dels av denna skriftliga rapport samt två presentationer, en för enbart uppdragsgivaren (NOTE) och en slutgiltig examensarbetspresentation.

2.4 Validitet, Reliabilitet och Inferensproblem¹¹

Vid en undersökning måste man ta i beaktande att fel kan uppstå på grund av mätinstrumentets förmåga att få fram korrekt data är begränsad. Dessa mätfel uppstår alltså genom ofullkomligheter i mätmetoden (mätinstrumentet och hur det används). Sådana ofullkomligheter kan vara av två slag, nämligen låg *validitet* (giltighet) respektive låg *reliabilitet* (tillförlitlighet). Inferensproblem innebär att man inte kan dra slutsatser om hela målpopulationen utifrån de utvalda respondenterna.

2.4.1 Validitet

Validiteten innebär huruvida en mätmetod verkligen mäter vad den har för avsikt att mäta. Det är svårt att med säkerhet bestämma om en mätmetod är giltig eller inte. För att kunna bestämma detta krävs en alternativ metod som man vet ger korrekta mätvärden, och det skulle ju i så fall innebära att man istället skulle använda den alternativa metoden. Därför måste man i praktiken göra en subjektiv bedömning av mätmetodens validitet. Man brukar skilja på fem olika validitetsbegrepp, *direkt upplevd validitet*, *begreppsvaliditet*, *prediktiv validitet*, *samtidig validitet* och *innehållsvaliditet*. Vid planering och genomförande av en undersökning är det viktigt att se till att man använder sig av mätmetoder med så god validitet som möjligt.

¹¹ Per Lekvall & Clas Wahlbin, *Information för marknadsföringsbeslut*, 4:e upplagan 2001

2.4.2 Reliabilitet

Reliabilitet innebär mätmetodens förmåga att motstå inflytande av olika tillfälligheter i intervjusituationen. En mätmetod har en hög reliabilitet om samma respondent flertalet gånger svarar det ”sanna” värdet vid olika tillfällen. Om värdet varierar under intervjun säger man att reliabiliteten är låg. En låg reliabilitet kan orsakas av bland annat:

- Skillnader i föränderliga egenskaper och individen som kan påverka mätvärden, till exempel hälsa, trötthet och motivation.
- Situationsbundna faktorer, till exempel interaktionen med intervjuaren, andra distraktioner.
- Olika intervjuares sätt att fråga.
- Oklarheter eller svårigheter i mätinstrumenten som vissa respondenter klarar och andra inte eller som lämnar utrymme för olika tolkningar.
- Rena slumpfaktorer, till exempel gissningar från respondenter.

Ofta kan hög reliabilitet uppnås om man definierar mätmetoden tillräckligt stringent. Generellt kan man säga att låg reliabilitet är lättare att upptäcka än låg validitet. Det finns dock metoder för att upptäcka låg reliabilitet men det är sällan som dessa tillämpas då de är väldigt tidskrävande.

2.4.3 Inferensproblem

Med inferens menas i undersökningssammanhang att dra slutsatser om en målpopulation på grundval av resultaten från de enheter ur populationen som

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

faktiskt undersökts. Giltigheten är helt beroende av vilka respondenter som har valts ut. Om inte respondenterna är representativa för hela målpopulationen kommer inferensproblem att uppstå. Det är viktigt att i förhand försöka sätta samman en undersökningsgrupp som representerar målpopulationen så väl som möjligt för att sedan kunna dra generella slutsatser. I alla undersökningar där inte alla enheter ur målpopulationen undersöks förekommer inferens.

2.4.4 Vald metods säkerhet

Eftersom undersökningarna genomfördes i form av personliga intervjuer med endast löst strukturerade frågemallar kunde validiteten hållas hög. Detta på grund av att jag hela tiden kunde styra den intervjuade till de ämnesområden som faktiskt skulle undersökas. Även reliabiliteten har kunnat hållas hög eftersom jag ensam har genomfört alla intervjuer och således kunnat säkerställa att de genomfördes på samma sätt.

Dock måste tilläggas att alla respondenter visste att jag kom på uppdrag av NOTE vilket kan ha påverkat deras svar.

I och med att respondenterna hade avsatt tillräckligt med tid för att genomföra intervjun upplevdes det inte som att de var stressade utan tog god tid på sig att svara. Gällande inferensproblem var det tekniskt omöjligt för mig att genomföra intervjuer på hela marknaden utan fick begränsa detta kraftigt. Respondenterna valdes ut i samråd med min handledare så att en så representativ grupp som möjligt skapades. Det finns dock en risk att denna grupp består av alltför många kunder till NOTE, men som tidigare nämnts har bolagen i denna bransch liknande kompetenser och tillhandahåller tjänster längs hela värdekedjan vilket gör att man har liknande kunder med liknande krav.

2.5 Källor till mätfel¹²

Enligt Lekvall & Wahlbin orsakas mätfel i frågeundersökningar av *respondenten*, *mätinstrumentet* och *intervjuaren*. Dessa tre komponenter samverkar till en helhet men man kan beskriva dem var för sig.

2.5.1 Respondenten

En osäker respondent kan ha svårt att motstå sluminflytanden vilket kan leda till att man får olika resultat vid olika tillfällen. Det kan även leda till att respondenten tvingas svara på något som han eller hon inte har någon åsikt om. Man bör därför försöka få fram hur stark en viss åsikt är, annars kan det leda till missuppfattningar. En respondent kan även avsiktligt svara fel för att svara vad han eller hon tror är socialt önskvärt eller acceptabelt. Det finns även en risk att frågorna är för ledande vilket kan få en trött eller stressad person att bara hålla med intervjupersonen.

2.5.2 Mätinstrumentet

Effekter som uppkommer kan ha att göra med frågornas formulering. Det kan bland annat bero på oklart språk som kan missuppfattas, känsliga frågor eller ledande frågor. För att säkerställa att frågorna "fungerar" är det viktigt att provköra frågorna innan man använder dem på "riktigt". Ett annat problem som kan uppstå beror på frågornas ordningsföljd, frågor som återfinns i slutet brukar besvaras utförligt medan de frågor som återfinns i mitten oftast tenderar att besvaras mindre noggrant.

¹² Per Lekvall & Clas Wahlbin, *Information för marknadsföringsbeslut*, 4:e upplagan 2001

2.5.3 Intervjuaren

Vid personliga intervjuer kan intervjuaren påverka respondenten genom sitt uppträdande, det kan vara allt från klädsel, uppsyn eller attityd. Även vem som intervjuar kan påverka respondenten, till exempel ålder, kön och maktposition kan ha inverkan på hur ärligt respondenten svarar. Vidare kan intervjuarens personliga attityd till respondenten påverka hur han eller hon tolkar svaren. Ger respondenten ett oklart svar kan det resultera i att svaret tolkas mot medelvärdet, en så kallad centraliseringseffekt.¹³

Om intervjuaren själv ska välja ut respondenterna kan det leda till att han eller hon medvetet eller omedvetet väljer ut vissa typer av personer i sitt urval. Detta kan leda till att man får homogena svar inom urvalsgruppen men som inte stämmer överens med målpopulationen.

2.5.4 Genomförda intervjuers potentiella mätfel

De genomförda intervjuerna är personliga intervjuer utan strikt manus vilket gör mätfelen från mätinstrumentet minimala. Frågeformulären är av mindre vikt då de endast fungerar som stöd för intervjuaren. Däremot kan jag som intervjuare påverkat respondenternas sätt att besvara frågorna. Jag har försökt att minimera min inverkan genom att försöka vara neutral vid utfrågandet samt alltid burit liknande kläder vid genomförandet av intervjuerna. Vidare tror jag att på grund av att jag är yngre än mina respondenter gett dem möjlighet att besvara frågorna så ärligt som möjligt utan att vara reserverade av min närvaro. Dock kan respondenterna bli reserverade mot att svara riktigt då de visste att jag hade NOTE som uppdragsgivare. Nästan alla respondenter har en lång erfarenhet i branschen och hade god insikt i vad frågorna berörde. Detta ledde

¹³ Per Lekvall & Clas Wahlbin, *Information för marknadsföringsbeslut*, 4:e upplagan 2001

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

till utförliga svar samt att de vågade säga att de inte kunde besvara frågorna istället för att bara gissa vid oförmåga att svara.

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

3. Teoretisk referensram

Detta kapitel beskriver vilka teorier och modeller som har använts för analys av insamlad data och fungerar som en referensram för arbetet. För att besvara syftet har följande modeller valts.

Först en beskrivning av den industriella kunden, vidare beskrivs nätverket på den industriella marknaden och avslutningsvis en beskrivning av erbjudandet.

Det första kapitlet beskriver den industriella kunden, hur denna skiljer sig från en "vanlig" kund på konsumentmarknaden. Det är mycket viktigt att förstå att det finns flera skillnader mellan dessa typer av kunder. För att kunna kartlägga kunden och dess önskemål är det viktigt att förstå hur denna agerar.

Det andra kapitlet beskriver nätverket, relationen mellan leverantör och kund. Detta har visat sig vara av stor vikt för ett lyckat samarbete, för i dagsläget är relationen många gånger mycket viktigare än själva erbjudandet med dess variabler. Detta kapitel beskriver även de olika sätt som en leverantör kan binda kunderna till sig.

Det tredje och sista teorikapitlet beskriver en av de mest klassiska teorierna inom marknadsföring, Marknadsföringsmixen. Denna modell är inte helt tillämpbar på den industriella marknaden men vissa delar, framför allt erbjudandet är tillämpbar även på denna marknad. Genom att förstå hur ett erbjudande är sammansatt kan man utnyttja detta för att skapa mervärde för sina kunder och på så sätt skapa konkurrenskraft.

3.1 Den Industriella Kunden¹⁴

Man har länge förutsatt att en inköpare på ett företag är helt rationell i sina inköpsval. Detta innebär att man tar för givet att inköparen endast tittar på ”hårda” ekonomiska faktorer såsom pris, leveransvillkor, säkerhetskrav, produktbeskrivning och kvalitet. Detta antagande om rationalitet är något som man på senare år har börjat ifrågasätta.

Förändras en människas grundläggande beteende bara för att man fattar beslut i en grupp för ett företag, jämfört med det agerande som finns när det gäller att tillfredsställa sina egna grundläggande behov?

Det har på senare tid visats att även en inköpare har personliga preferenser när det gäller inköpsval. Men man ser även att trenden går emot att inköparna blir mer professionella och kan med hjälp av effektivare inköpsmetoder se till att undvika att de mänskliga ”svagheterna” medverkar vid beslutet.

3.1.1 Grundläggande köpsituationer

Man brukar tala om ”industriellt köpbeteende” vilket beskrivs som inköpsbeteendet organisationer har vad gäller produkter och tjänster som sedan används för vidareproduktion som sedan säljs, hyrs ut, eller vidare tillhandahålls. Begreppet inkluderar vidareförsäljning som ger företaget en inkomst. Hur ett företag agerar vid inköp brukar beskrivas med hjälp av en steg för steg köpprocess som beskrivs senare. Det är viktigt för ett företag att förstå affärsmarknaden och köpbeteendet på denna.

Man brukar tala om fyra olika köpsituationer:

¹⁴ Armstrong, Kotler, *Marketing, An Introduction*, 2006

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

- Inköp för tillverkning
- Inköp för återförsäljning
- Inköp av anläggningstillgångar
- Inköp för underhåll och utveckling

3.1.2 Industriella marknaden

Denna marknad är enorm, faktum är att den till och med är större än konsumentmarknaden. Antalet transaktioner innan en produkt når konsumentmarknaden är väldigt många, än fler om man inkluderar all service som skapas runt en produkt.

Det finns flera likheter mellan denna marknad och konsumentmarknaden. Båda involverar personer som gör inköpen för att tillfredsställa ett behov. Det finns dock några viktiga skillnader marknadens struktur och dess behov, hur inköpsenheten ser ut och vilket typ av beslut som fattas.

3.1.2.1 Marknadens struktur

Man kan generellt säga att på affärsmarknaden handlar man med färre men större kunder. Även på stora marknader med många kunder är det ofta så att några få kunder står för den större delen av köpen. Många produkter är OEM:s och säljs därför till företag, andra säljs till konsumenter via en återförsäljare. Man kan se att många stora kunder ligger geografiskt koncentrerade till en viss plats.

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

Behovet på den industriella marknaden är ett drivet behov som kommer från behovet av produkter på konsumentmarknaden. Detta gör att ett företag kan genom att marknadsföra sig till slutkonsumenterna utöka sin egen försäljning till sina kunder och kundernas försäljning till sina kunder.

3.1.2.2 Den inköpande enheten

Till skillnad från konsumentmarknaden så finns det på den industriella marknaden en mer utvecklad inköpsprocess och involverar fler personer. I dagsläget har personer i den inköpande enheten ofta utbildning i inköp och hur dessa ska ske. Denna enhet kan vara sammansatt av utbildad inköbspersonal, tekniska experter och ibland även personer ur företagets ledning. Detta leder i sin tur att det säljande företaget måste ha välutbildad personal till både marknadsföringsenheten och till försäljningsenheten som förhandlar med inköparna.

3.1.2.3 Inköpsbesluten

Inköpsbesluten är oftast mer avancerade och mer komplexa än på konsumentmarknaden. Dessa involverar enorma pengar, är ofta tekniskt komplexa och kräver många ekonomiska beslut. Denna komplexitet leder till att beslutsfattningen ofta tar lång tid och är mer formell. Köpande företag kräver ofta tekniska specifikationer, skrivna inköpsorders, noggranna analyser av leverantörer. Vidare kan man se att på den industriella marknaden är leverantör och kund mera beroende av varandra, leverantörer hjälper kunderna att specificera orders, hitta lösningar samt större tonvikt på efterservice. Ofta kundanpassas varje order.

3.1.3 Inköpsbeteende

När man ska marknadsföra sig till en kund är det viktigt att kartlägga hur denna kan tänkas påverkas av olika typer av stimuli. De olika stimuli som man kan variera är de som finns i marknadsföringsmixen, det vill säga produkt, pris, plats och påverkan. Utöver dessa variabler finns det omvärldsvariabler; ekonomiska, politiska, kulturella, teknologiska samt konkurrenssituationen. Alla dessa stimuli påverkar hur kunden agerar.

3.1.3.1 Olika köpklasser

Det finns tre huvudsakliga typer av köp som industriella kunder gör;

- **Nya inköp:** Nya inköp innebär att ett nytt behov eller problem måste tillfredställas vilket innebär att man saknar erfarenhet om inköp av produkten. Detta gör att det krävs en stor mängd information. I detta fall undersöks både alternativa lösningar på problemet samt olika leverantörer av liknande produkt. Denna typ av inköp sker sällan men är mycket viktiga för det levererande företaget. Man måste kartlägga kundens köpsätt och vilka preferenser dessa kunder har. Det är från dessa som det levererande företaget sedan lägger upp sin taktik efter. Målsättningen är att vara med i köpprocessen så tidigt som möjligt, vilket ger möjlighet att anpassa kundernas behov efter företagets kompetenser. Om man i stället kommer in sent i köpprocessen så kan möjligheterna till anpassningar av lösningen vara begränsade. För att på bästa möjliga sätt kunna identifiera kundernas behov är det viktigt att veta hur den köpande enheten hos kunden är uppbyggd. Detta för att i ett senare skede kunna rikta ansträngningarna mot nyckelpersonerna.
- **Identiska återköp:** Identiska återköp är motsatsen till nya återköp. Dessa köp är kontinuerligt eller regelbundet återkommande behov

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

kunden måste få tillfredställda. Till skillnad från nya inköp sker dessa köp utan någon större efterforskning vad gäller leverantörer eller produkter. Denna typ av köp är den vanligaste typen för ett tillverkande företag.

- **Modifierade återköp:** Modifierat återköp innebär att köparen gör en omvärdering av de redan kända erbjudanden den har fått och nya erbjudanden. Denna typ av köp kan föregås av både nya inköp och identiska återköp. Om det föregås av ett nytt inköp är det erfarenheterna från detta som är avgörande vid nästa köp. Modifierade återköp är ofta en mellanfas där man provar olika leverantörer av en produkt för att sedan kunna göra identiska återköp.

Om övergången går från ett identiskt återköp till modifierat återköp är det ofta en särskild händelse eller åtgärd som är grunden till detta. Det kan vara en utvärdering av nuvarande leverantörer eller en negativ erfarenhet av en viss leverantör.

Man kan se tendenser att många företag på marknaden börjar vilja ha en totallösning av ett problem från en given leverantör och på så sätt slippa alla komplexa beslutsprocesser. Att tillhandahålla detta har på senare år visat sig vara en effektiv strategi för att skapa långvariga relationer med många identiska återköp.

3.1.3.2 Den inköpande enhetens deltagare

Det finns fem olika typer av roller som deltagare i ett köpbeslut kan ha; initiativtagare, påverkare, beslutsfattare, köpare och användare. Till skillnad från konsumentmarknaden är det väldigt många personer inblandade i köpprocessen, det är till exempel väldigt sällan som köpare och användare är

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

samma person. Eftersom det är många personer inblandade i köpprocessen kan denna ofta bli väldigt lång, från förfrågan till leverans.

3.1.3.3 Beslutspåverkande variabler

Den industriella kunden påverkas av väldigt många olika variabler. Förr trodde man att endast de ekonomiska var av värde, vilket erbjudande som hade lägst pris bäst service och så vidare. Idag har man en lite annorlunda syn på industriell marknadsföring, dels har man de ekonomiska variablerna, dels har man de personliga preferenserna.

Man brukar dela in dessa variabler i fyra olika kategorier;

- **Omvärldsvariabler:** Till dessa klassas *ekonomisk utveckling, leveransmöjligheter, teknologisk förändring, politiska begränsningar, konkurrenssituation, kunder* och *kulturella variabler*. Alla dessa omvärldsvariabler spelar mycket stor roll vid köpbeslut.
- **Organisationella variabler:** Köpbeteendet påverkas också starkt av dessa variabler. Alla företag har olika *mål, policier, processer, struktur* och *system*. Detta är också viktigt för det säljande företaget att hantera.
- **Interpersonella variabler:** Den inköpande enheten påverkas också av variabler såsom *auktoritet, status, empati* och *övertygelse*. Den person med högst status kan mycket väl vara den som har det avgörande ordet för beslutet. Därför kan det vara viktigt att försöka påverka rätt person.
- **Individuella variabler:** Alla personer som är med i beslutsprocessen har sina egna personliga motiv, mål och planer. Variabler som påverkar de personliga valen kan vara *ålder, kön, inkomst, utbildning, personlighet* och *riskbenägenhet*.

3.2 Nätverket¹⁵

Enligt den traditionella marknadsföringen som till stor del är utvecklad kring marknadsföringsmixen (se nedan) ser man företaget som en enskild oberoende enhet som konkurrerar på en passiv marknad med ett stort antal kunder. Detta antagande stämmer till viss del fortfarande in på konsumentmarknaden men när det gäller producentmarknaden gäller andra förutsättningar. I dagens företagsklimat är inte längre det enskilda företaget en oberoende enhet utan sammanlänkad med andra företag till ett nätverk.

Detta synsätt som bygger på att företaget har ett antal relationer med andra företag, både horisontellt framåt och bakåt i värdekedjan med kunder och leverantörer. Samtidigt ingår man vertikalt i ett nätverk med företag som producerar kompletterande eller konkurrerande produkter. Företaget ingår alltså i ett "nät" av företag. Detta nät är i sin tur sammanlänkat med andra nät som tillsammans bildar ett totalt industriellt nätverk. När man analyserar ett företags problem bör man utgå ifrån en analys av det nätverk som företaget verkar i, som i sin tur är en del av det totala nätverket.

När ett problem hos ett företag analyseras är det därför viktigt att inte endast titta på företagets interna resurser utan istället utgå från de relationer de har till andra företag i nätverket. Genom att titta på nätverket som helhet får man information om företagets totala resurser (teknologiskt, kunskapsmässigt och relationsmässigt). Om ett företag ska kunna skapa konkurrenskraft är det viktigt att de interna resurserna tillför något till nätverket man verkar i. Det vill säga att företagets interna resurser ska komplettera de övriga i nätverket och på så sätt skapa balans i nätverket.

¹⁵ Hammarkvist, Håkansson, Mattsson, *Marknadsföring för konkurrenskraft*, 1982

3.2.1 Bindningar

När ett företag skapar relationer med andra företag kommer dessa att fungera som bindningar, något som håller företagen tillsammans. Dessa bindningar kan ha olika karaktär och olika syften. Man kan dela in dessa bindningar i fem kategorier; *tekniska bindningar*, *tidsmässiga bindningar*, *kunskapsmässiga bindningar*, *sociala bindningar*, *ekonomiska och juridiska bindningar*.

Nedan följer en redogörelse för var och en av dessa bindningar:

- **Tekniska bindningar:** Företag kan skapa en teknisk bindning mellan varandra om de gör en teknisk anpassning i något avseende. Till exempel om en kund anpassar en produktionsapparat för att passa vad leverantören levererar.
- **Tidsmässiga bindningar:** Företag kan vara starkt bundna till varandra tidsmässigt. Det kan vara till exempel en kund som arbetar Just-In-Time (JIT) och därför är väldigt beroende av att leverantören levererar vid rätt tillfälle.
- **Kunskapsmässiga bindningar:** När företag har arbetat tillsammans en längre tid lär man känna varandras styrkor och svagheter vilket med för hur man ser på varandras problem. Kunskapen om varandra leder till att man kan utnyttja den andres förmåga. Till exempel lär sig kunden leverantörens svagheter och lär sig utnyttja denna. Denna utveckling av kunskap företagen emellan leder till en bindning mellan dessa. Genom att ha kunskap om varandras styrkor och svagheter kan man anpassa sig efter dessa och får på så sätt ut mer av relationen.
- **Sociala bindningar:** I dagsläget sker möten mellan företag genom personliga kontakter. Säljaren hos leverantören lär känna kundens inköpare. Detta kan leda till ökad tillit hos varandra eftersom

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

människan har en förmåga att frukta det okända. Detta kan ta tid men när man väl nått en viss nivå litar man på den andra och detta leder till att relationen blir stark. Det är inte värt att riskera att bryta en relation när man inte vet vad man får i en annan.

- **Ekonomiska och juridiska bindningar:** Avtal och andra juridiska bindningar är väldigt vanligt i dagens företagsklimat. Det kan vara allt från ägarinflytande till långsiktiga leveransavtal. De juridiska bindningarna kan ses som komplement till de övriga fyra typerna av bindningar.

Bindningar mellan företag består oftast inte av bara en sorts bindning utan är en kombination av de ovanstående bindningstyperna. Till exempel så har i dagläget företag ofta sammanlänkade datorsystem där leveranser sker utan att kunden behöver göra en ny beställning. I detta exempel ser man att teknologierna (datorsystemen) är sammanlänkade samtidigt som man är tidsmässigt bundna till varandra i form av leveranser. Vidare kan det finnas avtal (juridiska bindningar) som säkerställer att leverans kommer att ske i tid.

3.2.2 Nätverkets stävan efter stabilitet

Nätverken som finns på dagen marknader har byggts upp under en längre tid. För att företagen skall kunna dra nytta av dessa bindningar som skapats av relationer måste man stäva efter långsiktighet. Detta innebär att det är inte bara leverantörerna som stävar efter att behålla en kund, kunderna vill också skapa en relation med leverantören "Vi väljer samarbetspartners, inte leverantörer" är något som man ofta hör från inköpsansvariga. För att en relation ska bli värdeskapande krävs att man tänker långsiktigt. Detta tyder på att det skapas en stabilitet i nätverket och att företag drar sig för att bryta

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

relationer, vilket i sin tur leder till att man vet vilka krav och förväntningar man kan ställa på varandra.

3.2.3 Förändring av nätverket

Att nätverken strävar efter att vara stabila betyder inte att det inte sker förändringar i nätverket. Det är snarare så att stabila relationer gör att förändringstakten blir högre. Några av de saker som gör att relationerna påskyndar förändringstakten är att de skapar närhet, tillgång på information om behov och tekniska möjligheter. Dessa funktioner som nätverken skapar visas nedan:

- **Skapar närhet:** Eftersom företagen genom deras relationer till varandra lär sig varandras kapacitet och problem så får man på ett naturligt sätt en utveckling som tillfredställer varandras behov.
- **Skapar säkerhet:** Att utveckla nya produkter är en mycket osäker aktivitet. Genom kommunikation med sina kunder vet man att man utvecklar produkter som eftersöks på marknaden.
- **Förmedlar information:** Information om till exempel tekniska nyheter förmedlas snabbt i ett nätverk vilket gör att man inte behöver hålla sig uppdaterad på egen hand utan relevant information sprids genom nätverket. Det finns dock risker att nätverket isolerar sig mot andra nätverk och på så sätt missar viktig information om till exempel nya tekniska nyheter. Men när det gäller utveckling av relevanta delar för nätverket är oftast denna informationskälla oslagbar.
- **Skapar utvecklingstryck:** De nära relationerna mellan företagen innebär inte att företagen blir kravlösa. Efter att man fått kunskap om en leverantör eller kund kan man börja ställa verkliga krav på varandra.

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

När man inte vet varandras förmågor blir kraven oftast för låga eller för höga.

Detta visar på att stabilitet i ett nätverk leder till att man skapar en miljö som möjliggör förändring på ett sätt som skulle vara svårt att uppnå om företagen arbetade som enskilda enheter.

3.3 Erbjudandet¹⁶

En av de mest klassiska teorierna när det gäller marknadsföring är den så kallade **marknadsföringsmixen**. Denna bygger på att ett företags olika alternativ för att konkurrera kan delas in i de ”fyra P:na” produkt, pris, plats och påverkan (Product, Price, Place, and Promotion). Dessa fyra P:n kan i modern marknadsföring vara lite missvisande mot kunden och därför används istället ofta erbjudande, kostnad, tillgänglighet och kommunikation.

Jag har valt att i denna rapport fokusera konkurrensvariabeln erbjudande sett utifrån kundernas behov och krav i enighet med syftet till rapporten. Nedan följer en noggrannare beskrivning av variabeln erbjudande.

Erbjudandet delas in i följande tre nivåer:

- 1) **Kärnprodukten/tjänsten:** Är den faktiska nyttan kunden får av erbjudandet. Nyttan av produkten är startpunkten för marknadsföringen.
- 2) **Fysiska produkten/tjänsten:** Är den fysiska produkten eller den faktiska tjänsten som tillfredställer nyttan eller behovet. Denna produkt

¹⁶ Ingvar Persson, Carl-Johan Asplund, *Introduktion Till Marknadsföring*, 1997, Armstrong, Kotler, *Marketing, An Introduction*, 2006

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

karakteriseras av attribut som kvalitet, design, egenskaper och varumärke.

- 3) Utvidgade produkten:** Är det man levererar utöver den fysiska produkten som höjer nyttan av denna. Det kan vara utbildning, service, garanti, extra tillbehör med mera.

”Customers do not buy goods or services; they buy offerings which render services which create value” – Gummesson

Erbjudandet ett företag säljer är en sammansättning av kunskap som tillsammans skapar nytta och mervärde hos kunden.

3.3.1 Kärnprodukten

Kärnprodukten är den del av produkten som tillfredställer ett visst behov hos en kund. Det är viktigt att veta vilket behov en kund har och sedan anpassa erbjudandet på ett sådant sätt att det tillfredställer behovet på bästa möjliga sätt.

Man måste finna vilket behov kunden vill tillfredställa, köper han en bil för att förflytta sig eller för att skapa status?

3.3.2 Fysiska produkten

Den fysiska produkten ett företag säljer är ofta den mest självklara delen av erbjudandet då det är den delen man faktiskt kan se och ta i. För kunden är detta dock relativt oviktigt jämfört med de övriga utökade delarna av produkten, då man egentligen har ett behov man vill ha tillfredställt.

3.3.3 Utvidgade produkten

Ovan nämndes att den fysiska produkten inte alltid är det viktigaste vid val av leverantör. Nedan följer en några viktiga element som ska ses som delar av det totala erbjudandet.

- **Service:** Kan vara den större delen av ett erbjudande. Detta beror ofta på tre saker:

Först, produktdelen av ett erbjudande kan vara av väldigt litet värde utan den tillhörande servicen. Detta kan vara uppgraderingar av mjukvara, underhåll av tekniskt avancerad utrustning och utbildning på den fysiska produkten. Ett praktiskt exempel är Tetra Pak, som tillhandahåller maskiner för förpackning livsmedel i pappersförpackningar. Utan tillhandahållande av förpackningar skulle dessa maskiner vara av väldigt litet värde. På samma sätt skulle det innebära stora merkostnader för det egna företaget om de skulle behöva ha utbildad personal för att sköta service och underhåll av dessa maskiner. Genom att Tetra Pak tillhandahåller denna service skapas ett större mervärde än produkten (förpackningsmaskinen) i sig själv skulle ha gjort.

För det andra, idag köper många företag tjänster istället för att köpa en produkt. Företag lägger till exempel ut städning på en annan firma för att slippa köpa städmateriell själva.

Till sist, affärsservice har blivit viktigare då man har blivit mer beroende av andra för företaget okända teknologier. På detta sätt ”slipper” företaget besitta en massa kostsam kompetens. Ett passande exempel här är kontraktstillverkning av elektronik.

- **Logistik:** Är numera inte bara leveransen av en produkt till kund. I många fall kan möjligheten att anpassa leveransen efter kundens behov vara ett viktigt konkurrensmedel, speciellt då konkurrenternas

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

fysiska produkt eller tjänst är likvärdig det egna företags. Ett företag kan till exempel differentiera sig genom att tillhandahålla logistiktjänster såsom Just-In-Time (JIT) eller sköta påfyllning av kundernas lager. Leveranstid är ett annat viktigt attribut som kan vara ordervinnande.

- **Råd:** Är något som blivit en väldigt viktig aktivitet för leverantören, med syfte att öka kundernas förståelse. Vikten av att kunna ge råd beror på hur pass osäkra kunder är, när kunderna har låg behovsosäkerhet kan leverantören ge råd genom sin hemsida och genom försäljningsamtal. Däremot när kunderna har hög osäkerhet kan behovet av råd vara större, råd givna av en leverantör man litar på kan betyda mycket mer än priset för en kund. Råd är inte ett försäljningsargument vid försäljning av produkter första gången men kan utnyttjas då man redan har en relation med kunden. Genom att upprepade gånger ge korrekta råd till en kund kan man med större säkerhet ”skydda sig” från konkurrenter. Råd kan också vara konkreta förslag på ändringar av den av kunden framtagna produkten.
- **Anpassning:** Innebär att en leverantör gör en ändring i sitt erbjudande som man normalt inte gör. Det är alltså inte anpassning när man alltid gör en ändring för alla kunder, utan om man gör en ändring som man normalt inte gör. Till exempel gör en ändring av en standardprodukt för en viss kund. Detta kan vara ett sätt för leverantören att visa hur man värdesätter relationen med kunden. Som marknadsförare måste man dock vara försiktig då man gör anpassningar då dessa ofta kan bli väldigt kostsamma.

Den fysiska produkten och de utökade produktattributen är sammanlänkade och kan både påverka och ersätta varandra.

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

Ett företag kan till exempel välja att endast tillverka den givna produkten som löser ett problem hos kunden vilket leder till att kunden själv måste utbilda och tillhandahålla personal som använder produkten. Alternativt kan man erbjuda en service som innebär att man löser problemet hos kunden som en service där man både tillhandahåller produkt och personal. Båda dessa exempel påverkar hur man löser logistiken, antingen levererar man till kund på beställning eller så ser man till att servicen finns tillgänglig för kunden.

Om nu kunden visar osäkerhet kan det vara leverantörens råd om vad denne anser vara bäst som blir kundens val. Ju mer komplex en produkt och dess alternativ är desto mer viktigt blir det att kunna ge konkreta råd som leder till förtroende.

Anpassning kan ske inom alla delar av erbjudandet, man kan skapa en anpassad lösning av logistiken, till exempel Just-In-Time (JIT) leveranser. Leverantören kan också ge kunden utökad service i form av support vid upplärning av produkten och så vidare.

Alla ovanstående ”utvidgningar” av produkten innebär att man skapar en starkare relation med kunden. Relationen mellan kund och leverantör har tidigare i rapporten beskrivits under kapitlet ”Nätverket”.

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

4. Empiri

I detta kapitel kommer resultaten från datainsamlingen att presenteras. De olika fallen har studerats oberoende av varandra och kommer därför att presenteras var för sig. Resultaten kommer att presenteras utifrån teorierna som beskrivs i föregående kapitel. Nästkommande kapitel (fem) kommer att sammanfatta och analysera resultaten från de olika fallen gemensamt.

4.1 Fallstudie 1: Medicintekniskt företag "A"¹⁷

4.1.1 Företaget som industriell kund

Företaget är verksamt inom medicinteknik och tillverkar både maskiner och engångsartiklar till maskinerna. Maskinerna är inte den primära inkomstkällan utan framför allt tjänar man pengar på de engångsartiklar som krävs för att kunna använda maskinerna. Kundens produkter säljs framförallt till sjukhus och statliga enheter.

Intervjupersonen är ansvarig för strategiska inköp och ansvarar för de kommersiella relationerna med leverantörerna och ser till att man använder rätt leverantör. Intervjupersonen koordinerar även inköpsavdelningen med utvecklingsenheten och kvalitetsenheten.

Företaget är helt beroende av kontraktstillverkning inom alla områden till sina produkter. Man sköter endast monteringen själv.

¹⁷ Intervju med strategiskt inköpsansvarig på företag "A", 2007-05-08

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

Man har relativt få nya produkter och oftast är det endast vidareutveckling av befintliga produkter. Det kommer nya eller uppgraderade produkter några gånger om året.

Företaget förser sina leverantörer med rullande prognoser på tio till tolv månader och lägger fasta order med ungefär sex veckors framförhållning. Dessa orders är inte identiska återköp utan återköp med mindre ändringar i volym men sällan i produkten.

När man kvalificerar en ny leverantör gör man en kommersiell och en kvalitetsutvärdering, där kvalitetsutvärderingen är den som väger tyngst och tar några dagar på plats. ISO standarder är något som man tar för givet. Man känner att den tid man lägger på att kontrollera och finna nya leverantörer inte är tillräcklig och att man egentligen borde lägga mer tid på detta. Men samtidigt måste man värdera nyttan av att hitta nya leverantörer, intervjupersonen har erfarenhet av att nyttan med att byta leverantör ofta är mindre än tiden det tar. Därför har man inställningen att man endast söker nya leverantörer vid problem, till exempel prisnivå eller kvalitetsproblem, med sina nuvarande leverantörer.

Vid val av leverantör har man nyligen utvecklat en ny rutin vilken innebär att man vid val av leverantör tar ett gemensamt beslut från inköps, utvecklings och kvalitetsavdelningen. Detta är något man ser mycket positivt på och gör att när man är överens om leverantörsvalet har man lyckats få detta att fungera mycket bra, även internt. Förut var det ofta så att till exempel utvecklingsavdelningen inte kunde samarbeta med leverantören som inköpsavdelningen hade valt.

Man har även kontinuerliga uppföljningar av sina leverantörer dock sker dessa till stor del med anledning av att FDA¹⁸ kräver det. Man erkänner också att detta är något som man måste bli bättre på och göra på ett mera strukturerat sätt.

¹⁸ FDA – Food and Drug Administration (USA's motsvarighet till Livsmedelsverket)

4.1.2 Företaget och dess relation till nätverket

Denna kund använder sig av ett fåtal leverantörer inom elektronik tillverkning och strävar hela tiden efter att minimera antalet leverantörer. Anledningen att de klarar av att hålla nere leverantörsantalet misstänker intervjupersonen beror på att deras produkter har en lång livscykel och då är det inte lika ofta man har möjligheten att söka ny leverantör. De fåtal gånger per år då man faktiskt ska börja tillverka en ny produkt söker man oftast efter en lämplig leverantör bland de befintliga leverantörerna. Detta har lett till att de leverantörer man har i dagsläget har man haft under en längre tid. När man kvalificerar en ny leverantör så går man in med inställningen att samarbetet ska hålla i minst fem år.

Det skulle krävas en prisskillnad på över 10 % för att man överhuvudtaget skulle fundera på att byta leverantör. Även om skillnaden skulle vara så stor som 25% skulle man i första hand gå till den nuvarande leverantören och kontrollera varför någon annan skulle kunna producera produkten så pass mycket billigare. Om en ny aktör kommer och vill erbjuda en tjänst så mycket billigare bör man se upp, oftast är det något underförstått krav eller en skillnad i kvalitet som gör att man får ett lägre pris, säger intervjupersonen. Vidare säger han att de alltid stävar efter att behålla sina nuvarande leverantörer om man är nöjd i övrigt.

Att anpassa produkten till leverantörens utbud och på så sätt kunna hålla nere priserna är en nästan ett krav man ställer på sina leverantörer, de bör ha den kunskapen för att hålla kostnaderna nere.

– Det är där pengarna finns, att vi kan anpassa vår produkt efter deras kunskap eftersom de vet, eller bör veta vad som är den bästa lösningen, säger intervjupersonen.

Man är inte heller rädd för att anpassa andra delar av produkten efter en viss del såvida helheten blir billigare. Intervjupersonen säger också att man ser inga problem med att låsa sig till en viss leverantörs patenterade lösningar eller

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

liknande så länge det sker inom rimliga gränser och att man under en given tidsperiod tjänar på denna lösning.

Man har inte utvecklat något integrerat affärssystem med sina leverantörer då man inte anser det nödvändigt. Dock har man gett sina leverantörer tillgång till sin komponentlista över vilka komponenter som får användas till produkten. Inga komponenter som ej finns med i listan får användas men man kan lägga till nya komponenter i denna lista om så krävs.

Företaget anser inte sig vara särskilt beroende av att leveranserna kommer vid en exakt tidpunkt men säger att eftersom vissa dyrare delar levereras flera gånger i veckan skulle det vara besvärligt att byta ut en leverantör av sådana produkter.

Intervjupersonen nämner att man strävar efter att ha ett så stort kunskapsutbyte med sina leverantörer som möjligt, det kan vara allt från nya produkter till ny teknik som man önskar. Vidare säger han dock att man tycker att leverantörerna är mycket dåliga på att göra samma sak, i synnerhet då relationen har pågått en tid, då känns det som leverantören tar kunden för given.

– Leverantörerna är alldeles för dåliga på det kontinuerliga arbetet som stärker samarbetsviljan, säger intervjupersonen. 80 % av leverantörerna gör ingenting eller väldigt lite för att vidareutveckla relationen, fortsätter han.

Den personliga kontakten anser man också vara väldigt viktig. Både kontakten mellan inköpare och säljare och den mellan företagens båda tekniksidor måste fungera väl annars går det inte att utveckla ett hållbart samarbete.

– Geografisk närhet borde göra att man lättare kan hålla relationen vid liv, men faktum är att de företag som vi har minst antal återkommande möte med är de som ligger i vår absoluta närhet. Kanske för att vi inte behöver planera in dem lika noggrant och hoppar över dem av ren lättja, säger intervjupersonen.

En fungerande relation anser man kräver en samarbetsvilja från båda parter vilket har gjort att man inte vill arbeta med till exempel straffklausuler emot

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

sina leverantörer. Man anser detta vara ett destruktivt sätt att arbeta på och som oftast leder till att relationen företagen emellan försämras.

– Skulle vi behöva använda bötesklausuler för att säkra leveranserna då är detta fel leverantör för oss, säger han.

4.1.3 Företaget och dess uppfattning om erbjudandet

När företaget väljer en ny leverantör utgår de från att produkten är av god kvalitet, samt att leverantören har väldigt hög leveranssäkerhet. Detta är saker som man anser vara givna hos de större tillverkarna på marknaden. Skulle man däremot misslyckas med detta upprepade gånger är man oftast negativt inställd till leverantören en lång tid framöver. Ledtiden är inte heller särskilt viktig eftersom man har stabil produktion och relativt långa prognoser för försäljning. Detta innebär att man vid val av ny leverantör i första hand tittar på priset. Dock krävs det att priset är närmare 20 % billigare för att man ska byta leverantör. Man ser gärna att leverantörerna har tillverkning i Asien och Baltikum vilket gör att man kan få bättre priser. Att ha geografisk närhet till leverantören kan vara en fördel under utvecklingsarbetet men gällande produktionen är det snarare en fördel om den sker i ett lågkostnadsland. Företaget har minskat antalet svenska leverantörer kontinuerligt under de senaste åren, framförallt för att minska kostnaderna.

Företaget har produkter med en relativt lång livscykel, närmare tio år, detta innebär att man kräver av sina leverantörer att de kan tillverka reservdelar till produkten under hela dess livscykel.

Man anser inte sig sakna någon tjänst idag på marknaden men man känner att leverantörerna inte alltid kan hålla vad de lovar. Detta gäller framförallt när leverantörerna vill integrera horisontellt längs värdekedjan och ta på sig flera delar av denna. Ofta säger leverantörerna att de skapar en helhetslösning men alltför ofta upplever företaget att leverantören inte klarar av att skapa denna

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

helhet. Ofta misslyckas leverantörerna med att hitta lämpliga leverantörer och då vänder de sig till oss och ber om hjälp, vilket är precis det vi vill slippa genom att lägga ut helhetslösningen till en leverantör, säger intervjupersonen. Leverantörerna borde ta mer ansvar. Helhetslösningar är något som man söker inom detta företag men alltför ofta misslyckas leverantörerna med detta.

4.2 Fallstudie 2: Medicintekniskt företag "B"¹⁹

4.2.1 Företaget som industriell kund

Företaget är verksamt inom medicinteknik och indelat i tre huvudgrupper, där den som jag har varit i kontakt med verkar inom kontrollsystem för desinfektion och sterilisering.

Intervjupersonen är strategiskt inköpsansvarig och är den som har det kommersiella och juridiska ansvaret för inköpen utan att själv göra några inköp. Detta innebär att hon håller koll på marknaden och väljer vilka leverantörer som ska anlitas.

Företaget tillverkar ingen elektronik själva utan är helt beroende av kontraktstillverkning. Men man designar och utvecklar produkterna själva.

I dagsläget har företaget tre olika leverantörer för tillverkning av elektronikprodukter. Av dessa tre är det en leverantör som man har ett partnerskapsamarbete med och som står för merparten av produktionen. Man försöker kontinuerligt både skapa nya och utveckla nya samarbeten med leverantörer. Men erkänner dock att man ibland är lite långsamma när det gäller

¹⁹ Intervju med strategiskt inköpsansvarig på företag "B", 2007-05-27

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

att byta ut en befintlig leverantör, de gånger man har bytt leverantör har det fungerat bra. Intervjupersonen anser att företaget har mycket god kännedom om marknaden och dess aktörer.

Inom medicinteknik har man ett åtagande att kunna leverera reservdelar till sina kunder i tio år framåt. Detta leder till att man kräver av sina leverantörer att de ska ha kunskap om både ny och gammal teknik. Man satsar mycket långsiktigt när man skapar nya relationer med leverantörer och kräver därför att leverantören har en stabil ekonomi. Intervjupersonen förklarar även vikten av att ha alla ISO-standarder som förväntas av dem och säger att det är önskvärt att de även har alla standardkrav som finns i USA då man levererar mycket dit. Samtidigt poängterar intervjupersonen att man aldrig byter leverantör om man inte ser en ekonomisk vinst i det. Även om en leverantör uppfyller alla dessa krav så är det inte säkert att man kan få ett fungerande samarbete. Företagskulturerna måste vara förenliga och man måste vilja samarbeta.

När man påbörjar ett samarbete med en ny leverantör sluter man ett ramavtal som styr det kommersiella och sedan bifogas alla priser och liknande som bilagor. Ibland sluter man även logistik- och kvalitetsavtal som bilagor som man kontinuerligt uppdaterar. Företaget har straffklausuler med i sina avtal men ogillar att behöva använda dem, man vill att det ska vara en gemensam vilja att göra båda parter nöjda. Man ser samarbetet som ett partnerskap och inte som ett giftermål där båda parter måste anstränga sig för att det inte ska ta slut.

I dagsläget har man för avsikt att utöka antalet leverantörer och på så sett få dem att konkurrera med varandra. Det är inte bara priset utan även prestandan som man vill förbättra genom denna strategi.

4.2.2 Företaget och dess relation till nätverket

De leverantörer som man har samarbete med idag är långa relationer, över tio år.

Man känner inte att man gör några anpassningar av produkten som gör att man låser sig till en viss leverantör. Dock lämnar man alltid ett förslag till leverantörer och låter denna granska och komma med förbättringar. Detta är något man kräver av leverantörerna, att skapa en så bra produkt som möjligt så kostnadseffektivt som möjligt.

Man har inte något kunskapsutbyte med sina leverantörer utan har lagt ut utveckling på en konsultfirma som utvecklar produkterna och med dessa har man ett kunskapsutbyte. EMS-leverantörerna är rena tillverkare.

Personlig kontakt mellan inköpare och säljare är väldigt viktigt, fungerar inte relationen kommer inte samarbetet mellan företagen heller fungera.

Även om det fungerar bra med de nuvarande leverantörerna så söker man hela tiden efter nya möjligheter. Detta är framförallt för att få de nuvarande leverantörerna att hela tiden försöka bli bättre. Företaget vill jobba långsiktigt med sina leverantörer men vill inte bli låsta till en viss leverantör utan försöker hela tiden ha flera handlingsalternativ.

Man tycker det är väldigt viktigt att både kund och leverantör sätter sig in i varandras processer och arbetssätt och på så sätt skapar rutiner som fungerar för båda parter. Intervjupersonen understryker att det är ett partnerskap och inte bara en enstaka affär man skapar.

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

4.2.3 Företaget och dess uppfattning om erbjudandet

Företaget anser att de tjänster man söker inom EMS-branschen finns tillgodosedda.

– Det är ju bara tillverkning av våra produkter. Vi äger ju produkten ensamt, och de vi anlitar tillverkar bara produkten, säger intervjupersonen.

För att man överhuvudtaget ska fundera på att flytta en produkt från en tillverkare till en annan krävs det att det finns stora kostnadsfördelar, en kostnadsminskning på 15-20 % är direkt nödvändig för att bryta en fungerande relation.

Man har tillförlitliga prognoser för försäljning vilket gör att man inte är så beroende av en kort ledtid men däremot måste leveranssäkerheten vara minst 95 %.

Företaget känner att närhet till marknaden är väldigt viktigt när det gäller utveckling men inte när det gäller tillverkning. Tillverkningen får gärna ske i till exempel Kina men när det gäller utveckling räcker det att samarbetspartnern finns i Europa. Extrem närhet är inget alls krav.

4.3 Fallstudie 3: Medicintekniskt företag "C"²⁰

4.3.1 Företaget som industriell kund

Företaget är ett medicintekniskt företag som är verksamma inom hörapparatsindustrin. Företaget tillverkar årligen en miljon hörapparater.

²⁰ Intervju med Utvecklingsansvarig, utvecklingschef på företag "C", 2007-05-23

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

Produkterna har en livscykel på ungefär tre år och man släpper runt sex nya produkter varje år.

Man arbetar globalt över hela världen, har sitt huvudkontor i Danmark och fabriker i Danmark, USA och Kina. Företaget har större delen av sin utveckling i Danmark.

Intervjupersonen arbetar som gruppchef, avdelningschef inom utvecklingsavdelningen. Han är också ansvarig för all elektronik i hörapparaten. Han har jobbat på företaget under snart två års tid men har sen tidigare erfarenhet från liknande jobb på andra företag.

Företaget har egna fabriker för sammansättning, man har hela tiden strategin att behålla kärnverksamheten att bygga elektroniken och sedan sätta samman den. Större delen av detta arbete sker i den enda egna fabriken, som finns i Danmark. I denna fabrik genomför man även slutttestning och paketering för leverans. Företaget skulle gärna lägga ut mer av verksamheten till andra leverantörer men anser sig ha svårt att finna en tillräckligt kompetent leverantör.
– Vi är inte tillräckligt stora, våra serier är för små. De stora leverantörerna vill inte befatta sig med oss, vi kostar för mycket, det tar för lång tid att sätta igång den produktionen, säger intervjupersonen.

Företaget har som ambition att endast sköta utveckling, sammansättning och testning själva. Resten vill man lägga ut på kontraktstillverkande företag.

När man väljer en leverantör så är det först utvecklingsenheten som kommer i kontakt med leverantören. Det handlar bara om små serier och är inte särskilt lönsamt för leverantören, men denna ser oftast detta som en uppstartsperiod och att vinsterna kommer senare. Ofta blir det dock problem senare om företaget inte kan samarbeta med denna leverantör, det kan till exempel bero på kvalitetssäkring eller etniska skäl. Problemen uppmärksammas ofta inte förrän långt efter att utvecklingsenheten har inlett ett samarbete. Dessa problem uppstår på grund av att vi på utveckling endast kontrollerar leverantörens

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

tekniska kompetens och inte en komplett affärsutvärdering eftersom en sådan tar för lång tid.

Intervjupersonen anser att han lägger alldeles för mycket tid på att finna nya leverantörer då han primärt är anställd att genomföra utveckling av nya produkter. Företaget har åtta anställda som endast söker efter nya leverantörer världen runt så man anser att man har god kännedom om marknaden.

4.3.2 Företaget och dess relation till nätverket

Företaget har som ambition att skapa långvariga relationer men ofta bryts relationerna efter ungefär femåriga cykler. Detta beror på företagets krav ändras med åren, det kan vara att våra produkter kräver en ny maskin eller liknande. Man får på grund av sin lilla storlek svårt att förhandla och måste därför ibland se sig om efter nya leverantörer.

Företaget binder ibland sig till en leverantör under en period i utbyte mot att leverantören införskaffar nödvändig produktionsapparat. Samtidigt som man binder sig till en given leverantör ställer man upp krav som leverantören måste tillgodose.

I och med att utvecklingsenheten har krav på snabba leveranser så finns det en viss rädsla mot att byta leverantör. Två månaders fördröjning kan innebära att en konkurrent hinner ut före med en liknande produkt, vilket kan leda till förlorade intäkter på flera miljoner.

Företaget har ett aktivt kunskapsutbyte med vissa av sina leverantörer. Detta gör att man snabbare kan utveckla ny teknologi.

4.3.3 Företaget och dess uppfattning om erbjudandet

Företaget har väldigt olika krav på vad som är viktigt vid val av leverantör beroende var i produktlivscykeln en produkt befinner sig. Under utvecklingsfasen innan produkten finns på marknaden är det väldigt viktigt med en personlig relation där man kan ge varandra direktiv utan fasta specifikationer. Under denna fas är det också viktigt med så korta ledtider som möjligt. Men så fort produkten går i massproduktion är det helt andra parametrar som styr. Utvecklingsavdelningen släpper produkten när den är färdigutvecklad och då är det en annan avdelning som styr och deras ansvar att minimera de risker som flytt av en produkt innebär.

Vidare har man problem att hitta företag som både har en väl utvecklad utvecklingsenhet och samtidigt har lågkostnadsproduktion eftersom man arbetar med väldigt högteknologiska produkter. Produkterna kräver specialverktyg vilket gör att man inte endast kan låta en leverantör göra prototyperna utan måste låta de få en del av produktionen. När väl försäljningsvolymerna går upp så söker man en billigare leverantör, gärna i Kina då man har en affärsstrategi att flytta all produktion dit. Eftersom det tar en tid innan försäljningsvolymerna ökar så "hinner teknologin i ikapp", och man kan hitta en sådan leverantör. I dagsläget så minskar vinsterna med att producera i låglönekostnadsländer eftersom automatiseringsgraden stiger vilket gör att lönen blir en mindre del av kostnaden.

– En maskin kostar lika mycket i Kina som i Sverige, säger intervjupersonen. Detta är något som utvecklingsavdelningen har påtalat för ledningen eftersom utvecklingsavdelningen har stor nytta av geografisk närhet, liknande kulturella värderingar och att man talar samma språk.

4.4 Fallstudie 4: Industritekniskt företag "D"²¹

4.4.1 Företaget som industriell kund

Företaget arbetar med tillverkning av bensinpumpar och system till kassa, system till bensinstationen. Man har allt från utveckling och konstruktion till tillverkning. Man har tillverkningen utlagd på underleverantörer. Företaget konstruerar produkterna själv samt har hand av monteringen av de olika komponenterna.

Intervjupersonen jobbar med inköp av elektronik, företaget har delat upp sina inköpare på olika expertområden. Han har jobbat inom branschen i över fem år och är ensamt ansvarig för inköp av elektronik.

Företaget är väldigt beroende av kontraktstillverkning och känner att man inte kan ha kompetensen att producera alla komponenter som slutprodukten innehåller. Inom elektronikdelen har man haft flera olika leverantörer men har fasat över fler och fler till en leverantör som är huvudleverantören i dagsläget. Man känner att man har god koll på marknaden och vilka leverantörer som finns.

Företagets produkter har väldigt lång livslängd och just elektronikkomponenterna är inte särskilt avancerade. Prognoserna som man tar fram för försäljning är relativt tillförlitliga och det är sällan som det kommer in stororders. Det sker förändringar av tillverkningsvolymen över året, detta beror framförallt på att företagets kunder har gjort för stor vinst och vill minimera vinstskatten och därför köper upp ett lager av pumpar i slutet av året.

²¹ Intervju med inköpsansvarig på företag "D", 2007-05-10

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

När man ska kvalificera en ny leverantör gör man alltid ekonomiska, tekniska och kvalitetskontroller. Det slutgiltiga beslutsfattandet om vilka leverantörer man ska ta in är ett gemensamt beslut mellan inköps-, konstruktions och den operativa avdelningen. Man gör även kontinuerliga kontroller av befintliga leverantörer löpande över året. Men man söker inte aktivt efter nya leverantörer om relationen man har i dagsläget fungerar. Man gör även oregelbundna kontroller så att leverantörerna ligger på rätt prisnivå, man kräver inte att man alltid ska vara billigast men leverantören ska ligga på rätt prisnivå.

Avtalen man sluter med leverantörer tar upp hur affärerna ska genomföras, vilka leveranstider, betalningssätt, hantering av reklamationer och liknande. Men vilka produkter och vilka priser som gäller innefattas inte av avtalen.

Företaget vill inte jobba med straffklausuler eftersom man anser inte det nödvändigt. Leverantörerna ska anstränga sig mer än minsta möjliga ansträngning för att företaget ska vilja samarbeta med dem. Samtidigt har man denna typ av krav från sina kunder.

4.4.2 Företaget och dess relation till nätverket

Företaget har som tidigare nämnts ett närmare samarbete med en leverantör. Detta samarbete har pågått under en längre tid, man har provat andra leverantörer men har alltid funnit att gräset inte är grönare på andra sidan.

Man har en relation med sin leverantör som innebär att först utvecklar företagets konstruktörer hur enheten ska se ut sen har de ett intimt samarbete med leverantörens designers som hjälper till att ta fram en så bra produkt som möjligt. Man ser till att inte bli för tekniskt bundna till en leverantör genom att alltid själv bestämma vilka komponenter som enheten ska innehålla. Leverantören kan komma med förslag men det är alltid företaget som ska godkänna komponenterna.

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

Företaget arbetar med ungefärliga prognoser för vad som ska tillverkas och man låter även leverantören sätta upp ett säkerhetslager för ungefär 16-20 veckors produktion. Man har regelbundna leveranser två gånger i veckan men kan alltid få fler leveranser från leverantören om det skulle behövas.

Man träffar sin leverantör relativt ofta och det innebär även att man får ett kunskapsutbyte gällande möjligheter med ny teknologi och nya produkter som ska komma att tillverkas i framtiden. Detta kan leda till att man låter leverantören utveckla vissa komponenter även innan det finns en färdig prototyp.

Företagets inköpare har väldigt bra kontakt med sin leverantör, man är den största kunden hos leverantören och har ett eget team som endast jobbar för företaget. Detta leder till att man kan lita på varandra vilket är väldigt viktigt för en fungerande relation.

Företaget känner inte att man är beroende av sin leverantör men man skulle mycket väl kunna byta leverantör om det skulle krävas även om det är omständligt och tar tid. Man säger att det finns flera företag på kö för att bli deras leverantörer.

4.4.3 Företaget och dess uppfattning om erbjudandet

När man väljer en ny leverantör så har man vissa preferenser vad som är viktigt. Intervjupersonen erkänner att priset alltid är viktigt även om det inte alltid är det viktigaste. Kvalitet är väldigt viktigt men även flexibilitet är mycket viktigt, till exempel om man behöver fler enheter än man förutspådde måste leverantören kunna öka produktionstakten.

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

För företaget spelar det ingen roll om produktionen finns i Sverige eller i Kina, bara man har en svensk kontakt som är ansvarig för kvalitén. Man vill inte själv handla med företag i andra länder utan anser att det är alldeles för tidskrävande.

Man har relativt höga krav på kort leveranstid, ibland stämmer inte prognoserna och man behöver utökade leveranser.

Företaget har en direkt geografisk närhet till sin leverantör. Detta är något som man ser som en klar fördel, skulle man göra ett misstag kan man få tag på nya enheter på mindre än en timme. Om man hade haft en leverantör i Kina skulle det tagit minst två dygn att få tag i nya delar. Detta var inget krav man hade när man valde leverantör utan snarare något som man har lärt sig utnyttja.

Man anser att en konkurrerande leverantör måste ha priser som är minst 10 % lägre för att man ska överväga ett byte av leverantör.

Företagets produkter har en väldig lång livslängd, ofta mer än 15 år. Detta innebär att leverantören måste kunna tillverka reservdelar till produkter som man har väldigt låga volymer av.

Man är inte intresserade av helhetslösningar där en leverantör tar hand om hela enheten, från utveckling till tillverkning, utan vill ha kvar sin kärnkompetens inom konstruktion.

4.5 Fallstudie 5: Industritekniskt företag "E"²²

4.5.1 Företaget som industriell kund

Detta företag arbetar med industriell automation, man automatiserar till verkstäder, reparationsbyggare och liknande som är i behov av automatiseringsutrustning. Framförallt är det operatörsterminaler med display, tangenter och pekskärmar man tillverkar. Man säljer sina produkter globalt över hela världen. Dels säljer man produkterna med sitt eget märke men även så kallad "brand label" det vill säga kunder som vill ha sitt eget märke på produkterna.

Intervjupersonen arbetar som inköps- och logistikchef på produktsidan. Detta innebär att han har ansvaret för hela värdekedjan från leverantörer, tillverkare och vidare till slutkund. Intervjupersonen har varit i branschen i över 20 år och de senaste 14 åren på detta företag.

Företaget arbetar framförallt med utveckling av nya produkter. Man kan montera mindre detaljer själv men har ingen egen produktion utan utkontrakterar allt till leverantörer.

I dagsläget har man fyra leverantörer inom elektronik, tre externa leverantörer och en intern som man nyligen köpt upp. Den interna leverantören finns i Taiwan och tillverkar endast produkter för denna marknad.

Företaget eftersträvar att ha en livslängd på ungefär sju år för sina produkter. Man kan inte fasa ut sina produkter snabbare eftersom kunderna finns inom industrin vilket gör att det oftast är väldigt stora investeringar kunderna gör.

²² Intervju med inköps och logistikchef på företag "E", 2007-05-15

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

Man ser också alltid till att göra sina produkter bakåtkompatibla så att kunderna lättare kan förnya sig. Man släpper ungefär tre nyintroduktioner varje år. Nyintroduktionerna sker på ett väldigt planerat sätt där man först fasar ut vissa gamla produkter för att sedan helt ersätta dem med nya produkter. Detta leder till att man hela tiden har en relativt stabil produktions- och försäljningsvolym. Man känner att man måste ha en stabil nivå när man arbetar med EMS-företag, EMS-företagen saknar det flexibiliteten som man skulle vilja ha.

Företaget har blivit mer och mer positiv till tillverkning i andra länder, och har på senare år vågat gå till en leverantör i Asien utan att gå via en svensk kontakt. Denna utveckling har lett till att man har lärt sig mycket, framförallt inom nyutveckling. I många fall anser man också att kvalitén är bättre i Asien än i Sverige.

Företaget har ett automatiserat system för monitorering av sina leverantörer, detta system visar leverantörernas prestanda, det vill säga kvalitet och leveranssäkerhet. Man ger alltid sina leverantörer denna information för att hålla dem informerade och på så sätt ge dem möjligheten att förbättra sig.

När man ska välja en ny leverantör kontrollerar man vad leverantören har för struktur på sina kunder i dagsläget. Man vill bli en så stor kund som möjligt eftersom det leder till mer uppmärksamhet och fokus. Företaget vill även försöka hitta leverantörer som har kunder med krav som liknar de egna, eftersom det innebär att leverantörens produktionsapparat är mer anpassad efter de krav man själv har. Eftersom man inte är ett så väldigt stort företag har man inte möjlighet att skicka hela delegationer med kvalitetsfolk som går igenom leverantörens alla processer utan man kontrollerar istället kundernas referenser och gör en egen utvärdering utifrån dessa. Men man känner att man lägger tillräckligt mycket tid utifrån de resurser man har och känner att man har en god kännedom om marknaden.

4.5.2 Företaget och dess relation till nätverket

Företaget har alltid som mål att skapa långvariga relationer med sina leverantörer och de leverantörer man samarbetat längst med idag har man samarbetat med i över 20 år.

Vid några tillfällen har man låtit dessa leverantörer vara med och designat produkter helt från början vilket leder till att leverantörerna fått ett stort inflytande på vilka komponenter som ska ingå. Detta har lett till att leverantörerna har optimerat produkterna efter deras produktionsapparat och har därmed kunnat minimera kostnaderna för produkten. Företaget ser inget problem med att göra anpassningar för en leverantör om man kan göra en ekonomisk vinning på det. Eftersom man i dagsläget äger en produktionsanläggning i Taiwan eftersträvar man att optimera alla nya produkter för att passa in i denna anläggning.

Man undviker att byta leverantör om det inte finns någon tydlig anledning till det, till exempel kvalitetsproblem eller strategiska val. Att byta leverantör tar lång tid, ofta närmare ett år innan man får igång produktionen för fullt igen. Företaget anser att leverantörerna är väldigt snarlika i företagsstruktur och det är samma produkter man köper, oavsett vilken leverantör man har. Därför ska man verkligen överväga tidsförlusterna ett byte tar jämt emot de eventuella vinster ett byte ger.

Eftersom man vill skapa ett långsiktigt samarbete vill man gärna ha ett kunskapsutbyte mellan kunder och leverantörer. Man har designträffar med vissa av sina leverantörer en eller två gånger om året där man har möjlighet att ta till sig och dela med sig av ny teknologi. Detta är något som man värdesätter, det ger även en möjlighet att berätta vart man styr företaget. Företaget har också schemalagda logistik- och teknikmöten ungefär varannan månad vilka leder till att man stärker relationen ytterligare. Man känner att genom dessa möten kan man få mer fokus från sina leverantörer.

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

– Leverantörerna fokuserar mer på produktion än på kunderna, säger intervjupersonen.

Man anser även att en personlig kontakt mellan säljare och inköpare är väldigt viktig, utan den personliga relationen där man litar på varandra kan man inte få ett fungerande samarbete. Företaget upplever att man har tappat visst förtroende för vissa leverantörer eftersom det har varit hög personalomsättning vilket gjort att man inte har fått den personliga relationen som man önskat.

4.5.3 Företaget och dess uppfattning om erbjudandet

Företagets strategi är att utveckla, marknadsföra och sälja produkter. Man ska inte vara ett producerande företag, utan ska i möjligaste mån utnyttja outsourcing. Att förlita sig helt på outsourcing innebär att man måste ha leverantörer som man litar helt och hållet på och som vet vad man behöver. Detta är en service som de flesta leverantörer saknar, att sätta sig in i företaget och dess behov, anser intervjupersonen.

Företaget saknar ett helhetsansvar från sina leverantörer, att de åtar sig en produkt redan i designstadiet och sedan följer den genom hela dess livscykel. Man anser att ofta blir produkten och företaget ointressant bara för att tillverkningsvolymerna går ner. Leverantörerna borde klara av att tillverka stora volymer, men även vilja vara med i utfasningsperioden när denna kommer.

Direktdistribution är en annan tjänst som man skulle vilja ha från EMS-företagen. Man saknar möjligheten att endast kunna lägga en order till leverantören för att sedan veta att kundens behov tillfredsställs. Direktdistribution är en vidareutveckling av den outsourcing som man har som affärsstrategi.

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

När företaget ska välja leverantör har man på senare år ändrat sin inställning till vad som är viktigt. För några år sedan när företaget var mindre var pris och kvalitet styrande faktorer. När företaget var mindre var även geografisk närhet viktigt men nu när man är mer globalt spridda spelar detta mindre roll. I dagsläget ser man fortfarande god kvalitet som en självklarhet, och eftersom man handlar på den globala marknaden så måste man ha konkurrenskraftiga priser. Dock har man ändrat synen på pris, istället för att endast titta på priset så tittar man även på prisutvecklingsmöjligheter. Man vill ha en leverantör som aktivt söker efter förbättringsmöjligheter, både vad gäller producerbarhet men framförallt vad gäller material. Företagets produkters kostnader består mellan 70-95% av materialkostnader, vilket innebär att hela tiden finna de bästa materialpriserna kan man få ner kostnaderna drastiskt. Eftersom det är leverantörens ansvar att tillverka bör de också lägga ner större kraft på att hela tiden finna de bästa priserna på material, det är en del av det helhetsansvaret man söker hos en leverantör.

4.6 Fallstudie 6: Transporttekniskt företag "F"²³

4.6.1 Företaget som industriell kund

Företaget är en del av en stor koncern inom transportsektorn och tillverkar diesel och bensinmotorer. Motorerna används framförallt till båtar men även till generatorer inom industrin. Båtmotorerna är exklusiva och är helt integrerade med båtens hela interiör. Interfacet mellan människa och motor styrs med elektronik och det är inom detta område som man är beroende av kontraktstillverkning. Man har mätare för bland annat oljenivå,

²³ Intervju med inköpare av elektronik på företag "F", 2007-05-12

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

bränsleförbrukning och hastighet samt att man har elektroniskt styrda manövreringskontroller för att styra båten.

Intervjupersonen jobbar som inköpare av elektronik till ovan nämnda system. Hon har endast jobbat på företaget under 6 månader och har tidigare arbetat inom ett annat företag inom koncernen.

Man producerar ingen egen elektronik utan använder externa leverantörer. Man äger dock ett företag som man utnyttjar för att utveckla vissa elektroniska komponenter men har ingen egen produktion. Detta företag som ägs av koncernen har man ett intimt samarbete med. Men andra produkter utvecklas av externa företag som producerar produkterna. Man lämnar oftast en specifikation till leverantören som sedan tar hand om utveckling, konstruktion och sedan även produktion. Alla produkter är dock customer design, aldrig några katalogprodukter.

Man känner att koncernen i stort har god koll på vilka leverantörer som finns på marknaden men inom detta företag arbetar man med mycket mindre volymer vilket gör att man inte kan ha samma leverantörer. Intervjupersonen anser att man bör få bättre koll på vilka leverantörer som finns på marknaden. Dock finns det företag som kan tillfredsställa de behov företaget har men man måste bara hitta en lämplig samarbetspartner.

Man gör relativt ofta utvärderingar och kontroller av sina leverantörer. Dels gör inköpsavdelningen generella kontroller på leveransprecision och kvalitetsutfall. Sen har företaget även en väldigt grundlig utvärderingsmodell som går igenom leverantörens alla funktioner, processer och dess finansiella status. Man har krav att för att bli en kvalificerad leverantör krävs att man når upp till en viss nivå. Denna utvärdering görs alltid för nya leverantörer och ungefär vart femte år för gamla leverantörer.

Det är väldigt sällan som företaget väljer en helt ny leverantör utan väljer oftast mellan de befintliga leverantörerna. Man skulle gärna vilja lägga mer tid och

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

försöka finna nya alternativ men känner att man inte alltid har tillräckligt med tid.

Det är inköpsavdelningen som har det slutgiltiga beslutsfattandet angående vilken leverantör man ska välja men valet sker i samråd med utvecklingsavdelningen.

Företaget undviker i möjligast mån att arbeta med straffklausuler jämt emot sina leverantörer men man säger att om det skulle krävas så kommer man att införa det. Dock har man synen att det ska vara ett samarbete mellan dem och deras leverantörer där båda parter ska vilja att få samarbetet att fungera.

4.6.2 Företaget och dess relation till nätverket

Man har arbetat under en längre tid med sina leverantörer, i flera fall över 30 år. Eftersom man har väldigt höga krav på sina produkter jobbar man ofta med de branschledande inom varje bransch. Det är även viktigt att ha leverantörer med hög status och gott rykte. Så länge en relation fungerar bra ser man inga anledningar att byta leverantör.

Företaget anser inte att man gjort några tekniska anpassningar i sitt sätt att arbeta för att passa en viss leverantör. Man kräver snarare att leverantörerna anpassar sig efter dem och har utvecklat ett affärssystem som gör att alla leverantörerna får orders elektroniskt. Leverantörerna måste acceptera detta annars blir det för svårjobbatt att arbeta mot sina leverantörer, nästan alla leverantörer accepterar detta.

Företaget har väldigt långa ledtider emot sina kunder och känner därför inte sig bundna till en viss leverantörs produkter utan kan relativt enkelt byta leverantör om det skulle uppstå en konflikt.

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

Företaget har som mål att uppnå ett nära samarbete med sina leverantörer och vill gärna utveckla ett kunskapsutbyte mellan sig och sina leverantörer. Företaget har alltid som mål att bli en prioriterad kund hos sin leverantör, eftersom detta leder till ett godare samarbete och gör att företagets strategier är förenliga. Denna relation har man inte med alla leverantörer idag men strävar efter att nå dit.

Man vill gärna utveckla en personlig relation mellan säljare och inköpare eftersom man känner att effektiviteten ökar om man litar på varandra. Den personliga relationen anser man är en av de viktigaste byggstenarna i ett fungerande samarbete.

4.6.3 Företaget och dess uppfattning om erbjudandet

Företaget tillverkar endast motorer och deras kunder är båtbyggarna och eftersom deras motorer är exklusiva och relativt dyra måste alla instrument och manövreringskontroller vara av högsta kvalitet. Man har tidigare haft problem med att få en tillfredställande nivå på kvalitén. På samma sätt är det viktigt att man kan leverera i tid till sina leverantörer, annars finns det risk att man förlorar en stor kund, därför är leveranssäkerhet också väldigt viktigt. Priset är också en avgörande faktor, leverantörerna måste inte nödvändigtvis vara billigast på alla enheter men måste ha konkurrenskraftiga priser totalt sett.

Men framförallt vill man ha en leverantör som är villig att arbeta fram något som kan bli ett långvarigt samarbete där man förstår vad som är viktigt för kunden. Om leverantören förstår företagets behov kan den arbeta proaktivt och inte bara reagera vid problem.

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

5. Analys och Sammanfattning

Detta kapitel syftar till att analysera och sammanfatta empirin som presenterats i föregående kapitel (fyra). Kapitlet kommer att vara strukturerat på samma sätt som den teoretiska referensramen i tidigare kapitel (tre). Skillnader och likheter mellan företagen kommer att beskrivas löpande.

5.1 De Industriella Kunderna

5.1.1 Grundläggande köpsituationer

Företagen som studerats har olika syfte med sina inköp hos EMS-företagen. Man kan dela in företagen i tre olika grupper med avseende på vad de har för syfte men inköpet:

- **Inköp för tillverkning:** Har återfinns de alla medicintekniska företagen (A, B, C). Två av företagen (A, B) utvecklar produkter som inte är rena elektronikprodukter utan där elektroniken endast utgör en liten del av deras slutgiltiga produkt. Det tredje medicintekniska företaget har en renodlad elektronisk produkt men anser att montering och slutttestning är en del av deras kärnkompetens och vill behålla denna för att säkerställa en viss kvalitetsnivå. Det ena av de industritekniska företagen (D) tillhör också denna grupp. Även här ser man att elektroniken endast är en del av deras slutprodukt.
- **Inköp för återförsäljning:** Av de utvalda företag som studerats är det endast ett företag som inte har någon tillverkning alls, det andra

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

industri tekniska företaget (E). Företagets produkter är rena elektronikprodukter som i princip skulle kunna levereras direkt till slutkund.

- **Inköp för både tillverkning och återförsäljning:** Det transporttekniska företaget (F) har en komplex produkt som både har elektronik i kärnprodukten som man tillverkar själv samt att man har utvidgat produkten med tillbehör som säljs direkt till kunderna.

Samtidigt ser man att alla företag som gör inköp för tillverkning också gör inköp för återförsäljning av reservdelar.

5.1.2 Kundernas marknader

Av de undersökta företagen är det tre (A, B, E) vars kunder också är slutkunder av företagets produkt. Övriga företagens kunder använder antingen produkten i tillverkning (F) eller är återförsäljare av produkten (C, D). Dock är intressant att påpeka att endast två företags (C, F) produkter är produkter som köps på konsumentmarknaden, alla andra produkter är produkter för den industriella marknaden som används till tjänster på konsumentmarknaden.

5.1.3 Inköpsbeteende

Alla undersökta företags val av leverantörer är ett samarbete mellan inköpsavdelningen och utvecklingsavdelning. Inget av företagen har en inköpsavdelning som inte samarbetar med utvecklingsavdelningen och alla företag gör en mer eller mindre noggrann utvärdering innan man väljer en viss leverantör.

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

Nästan alla köp som sker på denna marknad är modifierade återköp. Det är sällan som man gör ett nytt inköp, det vill säga att man köper en ny tjänst av leverantören. Oftast är det samma eller en liknande tjänst med antingen samma produkt och varierande volymer eller en ny produkt med nya volymer. Dock är det första alternativet mycket vanligare eftersom alla företag har produkter med väldigt lång livslängd (med undantag för företag C som ”endast” har en livslängd på tre år på sina produkter).

Vid val av leverantör nämner alla företag att det inte endast är de ”hårda” ekonomiska faktorerna som är av värde, utan även:

- **Omvärldsvariabler** (leveransmöjligheter, teknologisk förändring, kunder, kulturella variabler)
- **Organisationella variabler** (mål, policies, struktur, system)

Undersökningen visade inga tecken på att varken interpersonella eller individuella variabler styrde valet av leverantör.

5.2 Nätverket

5.2.1 Bindningar

Studien har tydligt visat att de undersökta företagen är intresserade av att skapa långvariga relationer med sina leverantörer. Ett utökat samarbete gör att man blir effektivare och kan koncentrera sig mer på sin egen kärnkompetens.

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

Kunder och leverantörer hålls tillsammans dessa bindningar:

- **Teknologiska bindningar:** Tydliga exempel på bindningar mellan leverantör och kund har visats framförallt genom att alla företag vill eller kräver att leverantören ska optimera produkten så att den kan produceras så kostnadseffektivt som möjligt i leverantörens produktionsapparat. Vissa företag (C) låter ibland även leverantören investera i specifik utrustning vilket gör att man måste fortsätta använda dem som leverantör. Man ser dock att flertalet företag (A, B, C, D, E) är restriktiva med vilka komponenter som får användas i deras produkter. Inget av de studerade företagen har integrerade affärssystem som skulle förenkla arbetet ytterligare.
- **Tidsmässiga bindningar:** Flertalet av företagen (A, B, E, F) har långa ledtider och arbetar med tillförlitliga prognoser vilket gör att man inte är direkt beroende av en viss leverantörs leveranser. Man medger dock att byte av leverantör skulle vara kostsamt och tidskrävande. Företag D har problem att ge tillförlitliga prognoser för en längre tid och måste förlita sig på korta ledtider. Företag C:s utvecklingsavdelning är ett ytterligare undantag som arbetar med prototyper och är direkt beroende av extremt korta ledtider vilket gör att företaget inte gärna byter leverantör så länge leverantören kan tillfredställa ens behov. Vissa andra företag (D) har som krav att leverantören kan öka produktionsstakten om så krävs.
- **Kunskapsmässiga bindningar:** Av de studerade företagen ville alla utom företag B ha ett så stort kunskapsutbyte som möjligt med sina leverantörer. Företag B har en konsultfirma som utvecklar deras produkter och med dessa har man ett kunskapsutbyte. Genom att ha ett intimt samarbete kan man snabbare ta till sig och dela med sig av ny teknologi. Andra typer av kunskapsmässiga bindningar som anses viktigt är att man förstår varandras arbetssätt och strategier. Genom denna förståelse vet man sin samarbetspartners styrkor och

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

svagheter. Flera företag känner att EMS-företagen är dåliga på det kontinuerliga arbetet med att förstå hur företaget utvecklas och vilka behov som uppkommer.

- **Sociala bindningar:** Alla studerade företag anser att den sociala kontakten mellan säljare och inköpare är mycket viktig och att man jobbar effektivare om man kan lita på varandra, även på ett personligt plan. Företag E känner dock att man har haft lite problem med att skapa en personlig relation eftersom dess leverantörer har haft stor personalomsättning. Den stora personalomsättningen har lett till att man inte kunnat få en kontakt hos leverantörer som är insatt i ens behov.
- **Ekonomiska och juridiska bindningar:** Alla studerade företag har ramavtal med sina leverantörer som beskriver hur affärerna ska genomföras. Endast företag C nämnde att man ibland förbinder sig att handla av en viss leverantör under en given tid på grund av en investering gjorts för deras del.

5.2.2 Stabilitet i nätverket

Alla studerade företag eftersträvar en långsiktighet vid val av samarbetspartners. Vissa företag vill ha en väldigt intim relation med en leverantör (D) medan andra vill ha ett givet antal leverantörer som man sedan låter jaga varandra för att öka sin prestanda (C).

5.3 Erbjudandet

Alla de studerade företagen har samma en kärnprodukt eller snarare en kärntjänst, att få en egen produkt masstillverkad. Den masstillverkade produkten kan sedan antingen säljas direkt eller vidareförädlas av det egna företaget.

5.3.1 Kärnprodukten/tjänsten

Kärnprodukten eller behovet som företagen köper är att slippa ha egen kompetens om hur man masstillverkar en produkt. Genom att köpa tjänsten slipper kunderna lägga ner egna resurser på att ta fram en lämplig produktionsapparat. Vidare ser man att vissa företag även vill slippa ha kompetens om hur man utvecklar produkten.

5.3.2 Fysiska produkten/tjänsten

Den fysiska tjänst som alla företag köper är masstillverkning en egen produkt. Sedan kan denna tjänst vara olika för olika företag.

Alla företagen som studerats har haft liknade krav på tjänsten. Man kräver att tjänsten att tillverka ens produkt görs på ett sådant sätt att hög kvalitet säkerställs. Man kräver att vissa standarder finns. Vissa av företagen kräver att deras produkt optimeras så att tjänsten man köper blir så effektiv som möjligt.

5.3.3 Utvidgade produkten/tjänsten

Alla företag ansåg att deras kärnbehov, att masstillverka deras produkt, fanns väl tillfredsställt på marknaden. Men när man väljer leverantör är det de utökade delarna av tjänsten som gör att man väljer en viss leverantör:

- **Service:** Nästan alla studerade företag kräver att leverantören kan optimera deras produkt så att den blir så produktionseffektiv som möjligt. Alla företag, utom företag C, har produkter med lång livslängd och kräver att man kan producera reservdelar till deras produkt under hela dess livscykel. Vissa av företagen (A, E) är intresserade av helhetslösningar. Företag A känner inte att leverantörerna tar sitt ansvar fullt ut när det gäller att skapa en så bra helhetslösning som möjligt utan endast skapar en "halvbra" helhetslösning. Företag C vill ha en leverantör som både kan erbjuda högteknologisk prototypstillverkning samtidigt som man har högvolymstillverkning till ett lågt pris. Att kunna öka produktionstakten vid behov är en service som flera företag värdesätter.
- **Råd:** Leverantörerna förväntas ge förslag på förändringar på produkten om man finner problem med designen av produkten. Att ge kunderna information om nya teknologiska möjligheter är också något som kunderna anser skapar mervärde.
- **Anpassning:** Eftersom det är en tjänst man levererar så ser den aldrig exakt likadan ut till alla kunder och förmågan att anpassa tjänsten är något som man värdesätter. Genom att skapa nära samarbeten med sina kunder lär sig leverantörerna vad kunderna har för behov och kan anpassa sig efter dessa.

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

6. Summering

Detta kapitel syftar till att sammanfatta föregående kapitel (fem).

Kunder till EMS-företagen har olika syften med sina inköp. Inköp görs för att tillverka en produkt där man inte har möjligheten att tillverka alla komponenter av produkten själv. Inköp görs för återförsäljning. Produkterna i denna grupp är oftast rena elektronikprodukter som säljs direkt utan att man vidareförädlar produkterna ytterligare. Den tredje typen av kunder är de kunder som har flera olika typer av produkter, där vissa används i den egna tillverkningen medan andra säljs vidare direkt. Alla studerade företag, oberoende av deras huvudsakliga syfte gör också inköp av reservdelar till sina produkter för vidare försäljning.

Alla företagen verkar på den industriella marknaden, inget av företagen har kunder direkt på konsumentmarknaden.

När ett företag ska välja en leverantör påverkas valet inte bara av de ”hårda” ekonomiska faktorerna utan både omvärldsvariabler och organisationella variabler spelar in.

Studien visar att företag verkar vara intresserade av att skapa långvariga relationer med sina leverantörer. Ett samarbete leder till att företagen binds samman och blir beroende av varandra. Dessa bindningar ses inte som ett hot utan som en förutsättning för att man ska kunna arbeta så effektivt som möjligt tillsammans. Av de olika bindningar som har beskrivits i den teoretiska referensramen är de teknologiska och kunskapsmässiga bindningarna de som värderas högst. De teknologiska bindningarna tycks framförallt göra att man kan skapa en effektivare produktion och en bättre produkt. Genom att ha kontinuerligt kunskapsutbyte mellan kunder och leverantörer så ökar

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

förståelsen för varandras behov och man kan göra anpassningar för att på bästa möjliga sätt kunna ta vara på varandras styrkor.

Kärnprodukten/tjänsten som kunderna till EMS-företag söker ser likadan ut hos alla kunder, få en egen produkt masstillverkad. De gemensamma krav man har på tjänsten är att hög kvalitet säkerställs. Det som gör att en kund väljer en viss leverantör verkar vara de utvidgade tjänsterna som en leverantör kan erbjuda. Nästan alla studerade företag vill ha en optimering av deras produkt för att kunna göra den så kostnadseffektiv som möjligt. Möjlighet att kunna leverera låga volymer (reservdelar) under hela produktens livscykel är något som ofta krävs.

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

7. Diskussion

I detta kapitel presenteras information som framkommit under studiens gång men som ligger utanför syftet med detta examensarbete.

7.1 Övriga beslutsvariabler vid val av leverantör

När ett företag ska välja en ny leverantör har det framkommit att fler variabler än erbjudandet är av vikt. Nedan kommer ytterligare variabler som påverkar ett företags val av leverantör presenteras.

7.1.1 Pris

Av de sex företagen som studerats nämnde alla pris som en av de viktigaste variablerna. Flera nämnde att det var den absolut viktigaste variabeln. Samtidigt sa fem av de sex intervjuade företagen att man inte skulle byta leverantör för en prisskillnad på 10 %. Vid 20 % skulle man vara tvungen att överväga att byta leverantör. Dock skulle man först gå till sin nuvarande leverantör och ge dem möjlighet att ge en motoffert. Detta visar på att företag är rädda för att bryta upp sina relationer med sina leverantörer och kan acceptera ett högre pris, man köper säkerheten som relationen ger till kostnad av ett högre pris.

7.1.2 Leveranstid och leveranssäkerhet

Alla studerade företag förutom företag C:s utvecklingsavdelning anser sig jobba med säkra prognoser och anser därför leveranstiden inte är särskilt viktig. Dock säger alla företag att leveranssäkerheten är mycket viktig och måste ligga nära 100 %.

7.2 Syn på tillverkning i andra länder

Alla intervjuade företag är positivt inställda till tillverkning i andra länder. Vissa ser det som något positivt eftersom det gör att man kan få ett mer konkurrenskraftigt pris. Andra anser att det inte spelar någon som helst roll. Företag E ser fler fördelar med produktion i låglönekostnadsländer än bara priset utan anser också att kvalitén blir bättre.

Men när det gäller utvecklingssamarbete så vill inget av företagen ha en utvecklingsavdelning som jobbar emot en utvecklingsenhet utanför europa. Anledningen till detta är bland annat att man anser det vara för tidskrävande att ha den typen av kontakt med utomeuropeiska företag. Det kan bero på språket men också på saker som man tar för givet, till exempel att om man ber om bokstäver på en knappsats ska det vara europeiskt alfabet inte det kinesiskt. En relation där man kan jobba med väldigt lösa specifikationer är svår att nå med samarbetspartners med helt olika kulturer.

7.3 Framtiden

Hur ser de studerade företagen på framtiden? Kommer behovet av kontraktstillverkning öka? Vad kommer vara de främsta variablerna vid val av leverantör?

Medicintekniskt företag "A"

Man ser ett bestående behov av kontraktstillverkning även i framtiden, man har inga tankar på att återinföra den kompetens som man numera är beroende av via kontraktstillverkning. Företaget känner att hög kvalitet är något som man redan tar för givet när det gäller större leverantörer och tror att kvalitén kommer att bli ännu jämnare mellan olika leverantörer i framtiden. Priset kommer även i framtiden vara den viktigaste beslutsvariabeln, vilket leder till att man tror att fler och fler leverantörer kommer att flytta större delar av sin verksamhet till andra länder. Redan i dagsläget har man minskat antalet svenska leverantörer, framförallt för att jaga kostnader.

Helhetslösningar är där leverantören tar ett helhetsansvar, och lyckas med det, är något som man verkligen saknar och hoppas det kommer i framtiden. Detta ser man som ett måste för att kunna minska sin egen administration och kunna kapa kostnader ytterligare.

Medicintekniskt företag "B"

I dagsläget har företaget ingen tillverkning alls själv utan all tillverkning är utlagd på olika leverantörer. Detta är en strategi som man har för avsikt att fortsätta med även i framtiden. Man ser inget behov av nya produkter eller tjänster hos EMS-leverantörerna. Företaget har i dagsläget en extern utvecklingspartner som inte har någon relation till de tillverkande EMS-

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

leverantörerna, detta tycker man fungerar bra idag och har inte för avsikt att ändra sin strategi.

Medicintekniskt företag "C"

Tillvekningsenheten på företag C har som strategi att flytta all produktion till Kina. Dock ser intervjupersonen en trend att de kinesiska företagen börjar få fullt i sina fabriker och därför endast väljer de "bästa" orderna. Mindre företag måste därför flytta tillbaka sin produktion till västvärlden. Samtidigt ökar automatiseringsgraden även i Kina vilket leder till att prisskillnaden mellan öst och väst minskar ytterligare, säger intervjupersonen.

Industritekniskt företag "D"

Företaget har endast montering själv och det är något som man kommer vilja att fortsätta med även i framtiden. Dock är det möjligt att man kommer att lägga ut fler av sina kärnverksamheter på underleverantörer men man är försiktig för man vill inte förlora den interna kompetensen.

Man känner att de tjänster som EMS-leverantörerna har i dagsläget är tillfredställande och känner inget behov av ytterligare produkter. Dock ser man en ökning av elektronik i sina produkter. Elektroniken får mer och mer betydelse, vilket leder till att man kommer att behöva köpa fler tjänster från sina EMS-leverantörer.

Man är positivt inställd till att deras leverantörer flyttar produktionen till andra länder eftersom man vill kapa kostnader. Men samtidigt vill man fortsätta ha en kontakt med geografisk närhet eftersom man anser att det är för tidskrävande att hålla kontakten och förhandla med en leverantör i till exempel Asien.

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

Industritekniskt företag "E"

Detta företag har ingen tillverkning själv utan outsourcar alla delar av tillverkningen. Man känner behovet att ha en leverantör geografiskt nära har minskat med tiden och man känner att denna utveckling kommer att fortsätta. Tillverkning i andra länder är något man blir mer och mer positiv till. Man känner till och med att länderna i öst har bättre kvalitet än i väst.

Företaget tror att man kommer att fokusera mer på sin affärsstrategi i framtiden istället för att titta på vilken leverantör som kan ge de bästa offerterna idag. Man äger i dagsläget en fabrik i Taiwan och kommer förmodligen att förlägga merparten av produktionen av nya produkter där.

Transporttekniskt företag "F"

Detta företag arbetar med att bygga varaktiga relationer och ser inget behov av förändringar så länge samarbetet fungerar. Man vill ta samarbetet så långt att man har integrerade strategier och delar på projekt som ligger långt fram i tiden.

Sammanfattning

Generellt kan man säga att företag blir mer och mer positiva till produktion i andra länder. Så länge det inte går ut över kvalitet eller gör att man får ett mindre effektivt arbetssätt är kostnadsbesparingar bara positiva. De flesta av de företag som har egen utveckling är positiva till att ha en egen leverantör i ett låglönekostnadsland. Vidare kan man säga att generellt vill företag ha en närhet till utveckling, även i framtiden. Dock kan man se tendenser på att många företag kommer att smala ner sin organisation ytterligare och lägga ut mer på andra leverantörer vilket kan komma att leda till en ökad mängd kunder på EMS-marknaden.

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

8. Referenser

Detta kapitel visar vilka källor som legat till grund för examensarbetet.

8.1 Skriftliga referenser

- Hill, Roy W, *Industriell Marknadsföring*, 1973
- Ford, David, *The Business Marketing Course*, 2001
- Armstrong, Kotler, *Marketing, An Introduction* , 2006
- Hammarkvist, Håkansson, Mattsson, *Marknadsföring för konkurrenskraft*, 1982
- Person, Asplund, *Introduktion till marknadsföring*, 1997
- Gummesson, Evert, *Relationsmarknadsföring: Från 4 P till 30 R*, 1995
- Tufvesson, Ingmar, *Hundra år av marknadsföring*, 2005
- NOTE Electronics, *NOTE Electronics årsredovisning*, 2005

8.2 Intervjuer

Med anledning av att uppdragsgivaren inte vill lämna ut namnen på sina kunder så kommer endast datum då intervjuerna skedde presenteras. För ytterligare information hänvisas till författaren.

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

- Företag A, *Strategiskt inköpsansvarig*, 2007-05-08
- Företag B, *Strategiskt inköpsansvarig*, 2007-05-11
- Företag C, *Utvecklingsansvarig, avdelningschef*, 2007-05-23
- Företag D, *Inköpsansvarig, elektronik*, 2007-05-10
- Företag E, *Inköps- & logistikchef*, 2007-05-15
- Företag F, *Inköpare, elektronik*, 2007-05-12

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

9. Appendix

Detta kapitel innehåller de bilagor som kan vara relevanta för läsaren att ta del av.

9.1 Intervjuguide

1) Företagsfakta:

Verksamhet?

Antal anställda?

Hur mycket köper Ert företag kontraktstillverkade tjänster för? (per år)

2) Fakta om intervjupersonen:

Arbete?

Hur länge i branschen?

Utbildning?

Vilken är din roll vid inköp av kontraktstillverkade tjänster?

3) EMS:branschen i allmänhet:

Syn på kontraktstillverkning?

Använder några EMS:företag?

Kännedom om konkurrenter?

4) Frågor om Erbjudandet – kontraktstillverkning av elektronikprodukter:

Behov idag?

Saknas något?

Viktigast vid val av leverantör?

- pris
- leveranssäkerhet
- leveranstid
- servicenivå
- närhet till marknaden
- leveransanpassning

Varför?

Tillverkning olika länder?

- Sverige
- Baltikum
- Kina

Produkt eller tjänst saknas?

- idag
- framtiden

5) Relationen med leverantörer

Länge samarbetat med nuvarande leverantör?

Tekniska anpassningar?

- gemensamt informationsutbytessystem
- anpassning av er produkt

Precision i leveranstid?

- Just-In-Time
- Lager

Kunskapsutbyte?

- ny teknik
- nya kunder
- produkter

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

Är detta något ni värdesätter/önskar?

Personlig kontakt?

Är detta något ni värdesätter/önskar?

Geografisk närhet till leverantörerna?

Har det alltid varit så?

Framtiden?

Utvecklingsarbete med leverantörer?

Utvärdering/uppföljning av leverantörer?

Andra viktiga aspekter vid val av leverantörer?

6) Frågor om Kunden – inköpsbeteende med mera

Vad styr ert val av EMS:företag?

Identiska, Modifierade, Nya Inköp?

Bakgrundskontroller på era leverantörer (ekonomi, soliditet, skulder, rykte)?

Tid på att hitta rätt leverantör?

tillräcklig?

mer tid?

vad är tidskrävande?

Inköpsprocess? (Vilka steg)

Slutgiltiga beslutsfattandet?

Avtal med era leverantörer?

pris

leverans

ledtid

betalningsvillkor

straffklausuler

garantier

Efterföljs avtalen?

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16

Befintlig kund hos NOTE:

Kontakt med NOTE?

Vad?

Nöjda?

Avsikt att byta leverantör?
Varför/varför inte?

Förändringar NOTE måste göra?

NOTE:s rykte?

Saknar produkt/service hos NOTE?

Onödigt kostsamt att erbjuda?

NOTE:s krav på er?

NOTE förbättra/ändra i framtiden?

Potentiell kund hos NOTE:

Nöjda med nuvarande leverantörer?

Känner till NOTE?

Kontakt med NOTE?

Erfarenheter NOTE?

NOTE:s rykte?

Tänka er att byta ut nuvarande leverantör?
Varför?

Krav ställa för att fundera på byte av leverantör?

Nuvarande leverantörer för krav på er?

6) Avslutande frågor:

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren

NOTE Lund AB

2007-08-16

Några övriga tankar eller kommentarer?

Något NOTE borde veta/tänka på?

Kartläggning av Affärsrelationer & Kundkrav inom EMS-branschen i Norden

Mattias Storgren
NOTE Lund AB

2007-08-16
