

# **En inköpsstudie**

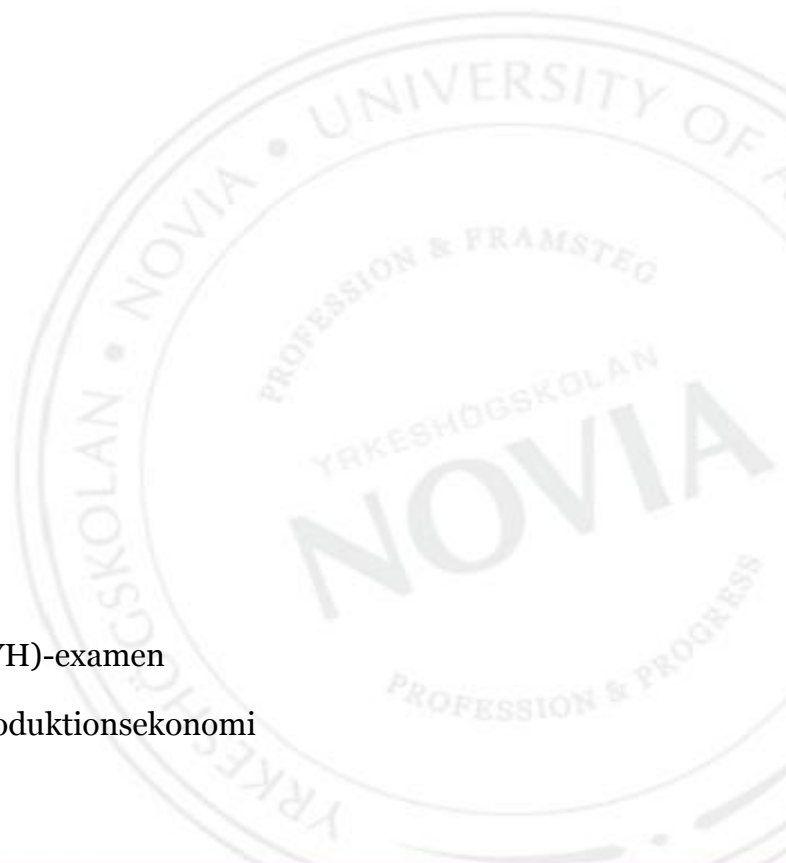
**Aveo Oy**

Tomas Haglund

Examensarbete för ingenjör (YH)-examen

Utbildningsprogrammet för Produktionsekonomi

Vasa, Brändö 2011



# EXAMENSARBETE

Författare: Tomas Erik Johannes Haglund

Utbildningsprogram och ort: Produktionsekonomi, Vasa

Handledare: Lars - Erik Björklund

*Titel: En inköpsstudie*

---

Datum 23 Mars 2011

Sidantal 26 st.

Bilagor 5 st.

---

## **Abstrakt**

Studien är gjord på uppdrag av Aveo Oy, ett företag som sysslar med att utföra renoveringar och ta fram konceptlösningar för hem och kontorsutrymmen. Syftet med denna studie är att identifiera viktiga aspekter att ta i beaktande när man arbetar med inköp, olika typer av inköp som görs och hur leverantörerna utses och klassificeras.

Slutligen tar jag upp den empiriska delen och hur den är utförd hos Aveo Oy. Där jag ger mina egna åsikter och tankar om hur inköpen kan utvecklas för företaget. Min undersökning resulterade i bättre inköpsvillkor för företaget och utvecklingsförslag till inköpen.

---

Språk: svenska

Nyckelord: inköp, leverantörsbedömning.

---

Förvaras: Examensarbetet finns tillgängligt antingen i webbiblioteket Theseus.fi eller vid Vasa vetenskapliga bibliotek Tritonia.

# BACHELOR'S THESIS

Author: Tomas Erik Johannes Haglund

Degree Programme: Industrial Engineering, Vasa

Supervisor: Lars - Erik Björklund

*Title: A purchasing study*

---

Date 23 Mars 2011      Number of pages 26 pcs.      Appendices 5 pcs.

---

## **Summary**

The study is made at Aveo Oy, which is a company engaged in performing renovations and develop conceptual solutions for homes and offices spaces. The aim of this study is to identify important details to take into consideration when working with purchase, different types of purchases that is and how to select those suppliers that classify the requirements.

Finally, I will discuss the empirical part and how it is executed at Aveo Oy. Here I give my own opinions and thoughts on how the purchase can be developed for the company. My study resulted in better purchasing terms for the company and development suggestions for the purchase.

---

Language: swedish      Keywords: purchasing, supplier assessment.

---

Filed at: The examination work is available either at the electronic library Theseus.fi or at the Vasa scientific library Tritonia.

# OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Tomas Erik Johannes Haglund

Koulutusohjelma ja paikkakunta: Tuotantotalous, Vaasa

Ohjaajat: Lars - Erik Björklund

*Nimike: Ostokset tutkimus*

---

Päivämäärä 23 Maaliskuu 2011      Sivumäärä 26 kpl.      Liitteet 5 kpl.

---

## **Tiivistelmä**

Tutkimus on tehty Aveo Oy:lla. Yritys suorittaa peruskorjauksia ja kehittää ratkaisuja koteja ja toimistotiloja varten. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää tärkeitä yksityiskohtia, jotka on otettava huomioon ostoksien yhteydessä, millaiset hankinnat tehdään ja miten toimittajat, jotka täyttävät vaatimukset, on nimitetty.

Lopuksi käsittelen empiirisen osan ja miten se suoritetaan Aveo:lla. Annan oman näkemykseni ja ajatuksia siitä, miten hankinta voidaan kehittää yritykselle ja mihin minun tutkimuseni on johtanut.

---

Kieli: ruotsi

Avainsanat: hankinta, toimittajan arviointi.

---

Arkistoidaan: Opinnäytetyö on saatavilla joko ammattikorkeakoulujen verkkokirjastossa Theseus.fi tai Vaasan tiedellinen kirjasto Tritonia.

# Innehållsförteckning

Bilageförteckning

Ordförklaringar

Förord

1	Inledning.....	1
2	Syfte.....	2
3	Tidigare forskning .....	3
3.1	Inköpsgrunder .....	3
3.1.1	Utrustningar .....	6
3.1.2	Komponenter .....	6
3.1.3	Råvaror och material .....	7
3.1.4	Förnödenheter .....	7
3.1.5	Tjänster .....	8
3.2	Leverantörsbedömning .....	8
3.2.1	Leverantörsväl .....	9
3.2.2	Leverantörsutvärdering.....	9
3.2.3	Urvalskriterier.....	10
3.2.4	Självförsörjning och outsourcing.....	11
4	Metoder.....	17
4.1	Hur behandlas inköpen nu?.....	18
4.2	Hur kunde inköpen behandlas?.....	19
4.3	Utförande .....	20
5	Resultat .....	21
6	Fortsatt forskning.....	23
7	Diskussion .....	23
8	KÄLLFÖRTECKNING .....	24

BILAGOR

## **Bilageförteckning**

Bilaga 1 – Verktyg för leverantörsbedömning

Bilaga 2 – Anbudsförfrågan

Bilaga 3 – Beställningsorder

Bilaga 4 – Reklamationsblankett

Bilaga 5 – Kraljics inköpsmatris

## Ordförklaringar

**Lean production**, innebär att man försöker tar bort allt som inte höjer värde på slutprodukten. Exempel på sådana operationer är transport, lagring, ställtider hos maskiner etc. /10/

**JIT – Just In Time**, betyder att man vid leverans levererar varorna vid exakt det tillfälle då de behövs i produktionen, inte tidigare och inte senare. Detta för att undvika att binda kapital i stora lager, alternativt för att förhindra förseningar av ett arbetsutförande i arbetsprocessen. /10/

**Shooting star**, implicerar produkter där man har en stor marknadsandel och industrin är snabbväxande, i många fall övergår shooting stars till cash cows. Som exempel kan anges Apples iPhone, som lanserades på marknaden det tredje kvartalet 2007. De såldes då i 270 000 st. exemplar, för att fjärde kvartalet 2010 sälja 14 102 000 st. exemplar, vilket innebar en ökning med ungefär 5222 %./6/

**Cash cows**, är produkter där man har en stor marknadsandel men industritillväxten har avtagit. Dessa produkter genererar en stabil intäkt till företaget. /6/

**Brake-even**, är den punkt då en investering har återbetalat sin ursprungliga investering men ännu inte gjort någon vinst eller då summan av vinsterna och utgifterna är 0. /3/

**80/20-regeln**, betyder att 80 % av kostnaderna kring inköpet görs från 20 % av leverantörerna. /5/

## **Förord**

Detta examensarbete har genomförts som det sista momentet i min ingenjörutbildning vid Yrkeshögskolan Novia. Examensarbetet omfattar fyra års studier tillsammans med studiekamrater och sammanfattningsvis kan det sägas ha varit en intensiv tid, fylld av projekt, deadlines och laborationer, under tiden som jag erhållit mycket ny och nyttig kunskap som jag kommer att ta med mig i arbetslivet.

Utöver det, har jag även lärt känna nya, trevliga människor och fått tillfälle att skapa fina kontakter för framtiden. Studieåren lämnar många fina minnen, som jag kommer att ta med mig i livet.

Jag vill tacka Lars-Erik Björklund, min handledare, som har stött mig under examensarbetets gång, samtidigt som jag vill tacka Aveo Ab, för att jag fick göra min avhandling hos dem.

Vasa den 30 mars 2011,

*Tomas Haglund*



## 1 Inledning

Företaget Aveo grundades 2006 av Anna Häggblom och Andreas Bergvik. Namnet Aveo kommer från det latinska ordet "Aveo" som betyder "något att längta till". Aveo har specialiserat sig på att ta fram konceptlösningar för olika boendeformer och kontorsutrymmen. De arbetar med både nyproduktion och med att "förädla" befintliga fastigheter. De planerar, konstruerar och inreder.

Andreas Bergvik är företagets styrelseordförande och Anna Häggblom, Mika Visti, Björn Båsk och Karl-Johan Smeds är ordinarie styrelsemedlemmar. För tillfället jobbar 17 personer på företaget. Företagets mål är att skapa välmående; välmående för kunderna, välmående för personalen och därmed även ett välmående företag med goda framtidsutsikter för tillväxt och expansion.

Examensarbetet började med att jag kom i kontakt med Andreas Bergvik som är operativ chef på Aveo och jag frågade honom om företaget är i behov av någon form av utvecklingsarbete, undersökning eller liknande. Veckan därpå ringde Anna Häggblom, som är verkställande direktör för företaget och bekräftade att det fanns ett utvecklingsarbete angående inköpen som behövde ses över och vi bestämde träff därpå följande vecka.

## 2 Syfte

Syftet med detta arbete är att studera inköpen hos Aveo och utveckla inköpet så att företagets lönsamhet stiger samt att skapa goda förutsättningar för tillväxt i framtiden.

Inom Aveo vet man att konkurrenter inom samma bransch har bättre avtal med sina underleverantörer än vad Aveo har med samma underleverantörer. Detta är en betydande konkurrensfaktor för företaget och bör därför utredas ingående. Vad kan man göra och hur skall man gå till väga för att uppnå ett resultat, som medför att inköparna kan förhandla till sig bättre priser av sina underleverantörer, vilket i slutändan resulterar i en bättre lönsamhet för företaget?

### 3 Tidigare forskning

Här beskrivs grunderna kring inköp och olika modeller för hur man går tillväga vid utförandet av ett inköp. **Inköpsgrunder** beskriver grunderna kring vad ett inköp är och delar upp inköpet i olika typer som studeras närmare. Under rubriken **leverantörsbedömning** går igenom hur man skall resonera vid valet av leverantör, vad som är viktigt och vad man bör uppmärksamma sig på.

#### 3.1 Inköpsgrunder

Inköp beskriver hur företagen resonerar och agerar vid köp av produkter till sin egen produktion. Här kommer jag att ta upp vad som karaktäriserar inköpsarbete i företag. Man förstår att det finns stora skillnader vid inköp beroende på i hurdan omfattning inköpet påverkar företaget, om det handlar om ett stort projekt på flera miljoner eller om det handlar om fortlöpande förbrukning såsom kontorsmaterial.

I boken Professionellt inköp beskriver Lars-Erik Gadde och Håkan Håkansson att det finns fem olika typer av inköp vilka man benämner som:

- utrustningar
- komponenter
- råvaror och material
- förnödenheter
- tjänster.

Eftersom inköpet är en del av företaget kan man förstå sig på att inköpet utgör en del av en helhet i företagets förädlingsprocess, där alla enheter i företaget är sammankopplade på ett eller annat sätt. Inköpet får vanligen sina orderbeställningar från försäljningen, eftersom det är försäljningen av företagets produkter som bestämmer hur mycket material som skall köpas in av inköpsenheten, och förädlas i företagets process till en färdig produkt att överföra vidare till kunden. /5/

För att ett inköp skall kunna ske skall det finnas ett behov. Här bör man skilja på personliga behov och industriella behov, eftersom personliga behov endast gäller den enskilda personens behov och det industriella behovet gäller företagets behov. /13/

Wan Weele beskriver hur man avskiljer dessa två inköp genom denna tabell:

Inköps aspekt	Industriella marknaden	Personliga marknaden
<b>Köporsak</b>	För produktion	För självförverkligande
<b>Köpmotiv</b>	Vanligen genomtänkta	Även emotionella
<b>Köpfungtion</b>	Professionella inköp	Konsumenter inköp
<b>Beslutstagande</b>	Många inblandade, Mycket diskuterande	Ofta impuls, utan genomtanke med andra
<b>Karaktäristiska drag</b>	Förhandlingar, intensiva diskussioner	Ofta utan förhandlingar
<b>Produkt- och marknadskänedom</b>	Stor	Begränsad
<b>Orderkvantitet</b>	Vanligen stora	Oftast små
<b>Efterfrågan</b>	Varierande	Stabila
<b>Priselasticitet</b>	Relativt oelastiskt	Relativt elastiskt
<b>Antalet kunder</b>	Begränsat	Väldigt stort
<b>Spridning på kunder</b>	Ibland väldigt globalt	Väldigt globalt

Då vi nu har gjort skillnad på dessa två olika behov skall man identifiera när ett inköp behöver göras. Det gäller först att upptäcka behovet av någonting, om man behöver eller vill ha, beroende på om man ser på det industriella eller personliga inköpet. Därefter skall man göra en beskrivning på det som skall köpas (hur stor, hur många, vilken kvalitet, vilken kapacitet, leveranstid etc.). Efter att detta är gjort undersöker man marknaden och tar reda på vilka olika leverantörer det finns som kan tillgodose det som du beskrivit tidigare och plockar ut dessa leverantörer, om det inte finns några leverantörer måste du

omformulera din beskrivning eller tillverka själv. Då man har sina eventuella leverantörer utplockade återstår det att jämföra de olika leverantörerna. Här kan man använda sig av olika verktyg för att komma fram till vilken leverantör man skall använda sig utav. /5/

Då man slutligen bestämt sig för en leverantör tar man kontakt med denna och gör sin beställning. Efter att beställningen är gjord och leverantören har levererat produkten undersöker man om man har fått leverans enligt den beskrivning som man gett till leverantören. Om allt är bra kan man börja använda sig utav produkten. Om man däremot upptäcker att det saknas delar eller att produkten/produkterna är defekta gör man en reklamation till leverantören och diskuterar fram hur problemet skall lösas. Efter att det är gjort sparas alla papper och avtal skrivna för att arkiveras och tas fram igen i ett senare skede, ifall det uppkommer något problem i framtiden angående fortlöpande leveranser eller garantidispyter etc. /5/

För att få en helhetssyn se nedanstående lista:

- Upptäcker behovet.
- Beskriv behovet .
- Se leverantörer som kan leverera.
- Jämför leverantörer (se bilaga 1 & 2).
- Gör beställning (se bilaga 3).
- Kontroll av levererad produkt.
- Börja använda/reklamera (se bilaga 4).
- Arkivera dokument.

### 3.1.1 Utrustningar

Dessa inköp är betecknade på det sättet att de kommer att användas under en lång tid. Här bör man vara medveten om att de direkta kostnaderna vid inköpet är relativt små om man jämför med livslängdskostnaden för utrustningen (service, reparationer, utbildning etc.). Vid inköp av dessa typer av investeringar till företagets processkedja bör man vara medveten om kapaciteten och eventuella ställtider, detta för att man senare vid bruktagning av utrustningen skall vara medveten om hur den gjorda investeringen kommer att påverka tillverkningsprocessen, om det kommer att uppstå flaskhalsar eller om man får en överproduktion av produkter vid någon operation i förädlingsprocessen. /5/

Detta resulterar då i att PIA (produkter i arbete) stiger och man binder mycket resurser där som man i stället kunde använda att investera och få avkastning. Eftersom dessa investeringar är stora och binder företaget vid maskinen i några år framåt tills man nått brake-even för investeringen, medför det att företaget binder sin teknologiska utveckling mot ett håll för en viss tid, samtidigt innebär det en stor risk. /10/

### 3.1.2 Komponenter

I en slutprodukt ingår det vanligtvis många olika komponenter som är direkt beroende av varandras funktion. Vidare är det även stor skillnad på en komponent som fungerar på exakt samma sätt, men de karakteristiska värden på komponenten kan varieras mycket, vilket bör man ta i beaktande då man tillverkar produkter till olika delar av världen. /5/

Komponenternas karakteristiska värden är alltså olika om den slutgiltiga produkten befinner sig i till exempel ökenklimat, arktiska klimat eller fuktiga klimat. Detta beror på variation i de olika klimaterna, i öknen kan det på dagen vara + 50 °C och under natten kan det gå ner till - 20 °C, i arktiska klimat ligger dagstemperaturen på - 25 °C och nattemperaturen på - 55 °C, i fuktiga klimat såsom regnskogarna går den relativa fuktigheten sällan under 80 %. Dessa olika klimat ställer stora krav på komponenterna som skall vara i dessa miljöer. /1/9/

### 3.1.3 Råvaror och material

Denna kategori omfattar bulkprodukter där det finns många underleverantörer på marknaden. Detta medför att konkurrensen är hård och att valmöjligheterna är många, därför brukar företag vanligen vända sig till den leverantör där man får bäst kvalitet i förhållande till pris och finns inom landet där produktionen sker. Eftersom råvarupriser är bulkprodukter följer dess priser konjunkturscykler vid upp- och nergångar. Om konjunkturen går ner så sjunker råvarupriserna också eftersom efterfrågan sjunker. Detta medför att företag vanligen undviker att binda sig vid en viss leverantör för att på så sätt kunna på få bättre priser, om konjunkturen däremot är stigande så försöker företag binda sig till långa avtal för att på så sätt kunna få ett konkurrenskraftigt pris. /5/

Vidare är volymen för dessa inköp stora och lagringen bör vara planerad och utarbetad så att den i förädlingsprocessen är lättåtkomlig för att få en effektiv process med minimal transport, eftersom transporten inte ger något mervärde till den färdiga produkten. /10/

### 3.1.4 Förnödenheter

Vid operationerna i förädlingsprocesserna används olika typer av verktyg och förnödenheter till exempel pennor, lim, skruvar, muttrar, handverktyg, lampor, kläder, papper etc, listan kan göras lång. Detta gör att denna inköpskategori för företagen blir komplex eftersom den innehåller så många olika kategorier. Eftersom hela företaget använder sig av en del av dessa produkter är det svårt att planera inköpen eftersom behoven uppstår oregelbundet. Detta kan man dock lösa genom att centralisera ett lager för produkterna och därmed har man bättre kontroll på hur mycket som finns i lagret, men i stora industriområden kan det bli stora transportsträckor för att hämta en penna eller dylikt. Detta kan man då lösa genom att ha ett central lager och olika mellanlager på enheterna där det finns en mindre mängd av produkten som man vill komma åt. /5/

Eftersom denna inköpskategori inte hör till företagets kärnverksamhet och volymerna är marginella i förhållande till den övriga verksamheten, har man vanligen inte utvecklat och satt större vikt vid planering av dessa inköp. Resultatet av detta kan leda till att företagen får ökade administrativa kostnader om inköpen blir små och splittrade. /5/

### 3.1.5 Tjänster

Under de senaste årtiondena har utvecklandet av köpta tjänster växt markant, vilket också kallas outsourcing. Inom denna inköpskategori började man med att ge ut städning och fastighetsskötsel till utomstående entreprenörer på marknaden, men på senare tid har man även överfört sådana operationen inom företaget, såsom personalanställningar, transporter, bokförings- och fakturerings-tjänster, och under 90-talet växte en helt ny industri fram i och med att datorerna kom och företag började använda sig av dessa. Detta medförde att systemen som företagen byggde upp med denna teknologi gjorde att man behövde anställa sig av experter inom området för att utveckla, designa och serva systemen. Anledningen till att företagen köper tjänster är att man vill fokusera på sin kärnverksamhet. Mera om outsourcing kommer jag att ta upp senare i detta arbete. /11/13/

### 3.2 Leverantörsbedömning

Vid valet av leverantör finns det många olika variabler man bör ta i beaktande och inköpet är en av de viktigaste enheterna i ett företag. Anledningen till detta är att inköpen i företaget står för en stor del av kapitalomsättningen. Håkansson gjorde en studie 1989 där det undersöktes om hur stor andel av omsättningen inköpet utgör för olika företag, i studien deltog 123 olika svenska företag. /7/

Tabell 1. Omsättningsfördelning

Inköpsandel av omsättningen	Andel av företag
0 - 24 %	7 %
25 - 39 %	22 %
40 - 49 %	30 %
50 - 59 %	16 %
60 - 79 %	19 %
80 - 100 %	6 %

Inköpsandel av företagets omsättning (tabellen ovan)./7/



Utgående från denna tabell förstår man att det är väldigt viktigt för företagen att hitta rätt leverantör för rätt produkt, för att kunna få en god lönsamhet och vara stark på det marknadsområde man håller till på.

### **3.2.1 Leverantörsval**

Som redan nämnts är valet av leverantör av stor vikt för hur företaget skall lyckas ekonomiskt. Vid valet av leverantör skall man undersöka vilka eventuella leverantörer som kan leverera det behov som man beskrivit. Om man redan känner till marknaden vet man säkert vilka olika leverantörer man har att välja mellan, men vid nya marknadsingångar tar denna process tid. Den största saken att tänka på vid valet av leverantör är om man kommer att ha leverantören att designa och producera hela produkten själv eller om ditt företag kommer att ge ut ritningar och sköta designen, medan leverantören endast sköter produktionen av produkten. /13/

Det finns fördelar och nackdelar med båda alternativen. Fördelen med att ha leverantören att designa och producera är att du endast behöver köpa produkten senare, du slipper att lägga ner resurser på design och behöver inte investera i eventuella maskiner för att tillverka produkten. Nackdelarna med detta är att du inte har kontroll i processen och ingen insikt i kostnader. Vid det andra alternativet har du bättre insikt över vad produkten kostar och bättre kontroll över leverantören. Nackdelarna är att du måste lägga ner resurser på design och risken för kommunikationsproblem finns. /13/

### **3.2.2 Leverantörsutvärdering**

Om man inte tidigare känner till sina leverantörer är det skäl att analysera dem och komma fram till vilken av de utvalda leverantörerna som bäst lämpar sig för att leverera till företaget. Då man skall bestämma sig för leverantör använder man sig vanligen av utformade verktyg för att kunna bedöma och placera de olika leverantörerna och på så sätt hitta den mest lämpliga leverantören. Ett exempel på ett verktyg av detta slag finns i bilaga 1.

Man brukar också dela in de olika produkterna man behöver beställa i olika klassificeringar. Detta eftersom olika produkter är olika viktiga för företaget, fyra vanliga produktkategorier är hävstångs-, strategiska-, flaskhals-, standardprodukter, vilka beskrivs i kraljicsmatrisen. För att ta del av kraljicsmatrisen och dess utformning kring denna se bilaga 5. /4/

### 3.2.3 Urvalskriterier

Då man skall börja analysera olika leverantörer mot varandra är det bra att på förhand veta vad man skall jämföra. Det som är viktigt är att man analyserar samma kriterier för samtliga leverantörer för att kunna jämföra företagen. /13/

*Pris:* Det inköpspris man är villig att betala till leverantören för den köpta produkten. En viktig faktor för många företag eftersom denna punkt har direkt inverkan på det slutgiltiga priset på det man tillverkat. /13/

*Miljöpåverkan:* Ett kriterie som har blivit allt viktigare under senaste årtionden. Krav på att leverantören skall ha ISO-14001 standarden kan vara ett kriterie eller att det inte får förekomma barnarbete i deras leverantörskedja neråt. /13/

*Kvalitet:* För att slutkunden skall vara nöjd är kvaliteten på den levererade produkten viktigt eftersom den ingår i den produkt som leverantören säljer till sin kund. Här kan man även ställa sådana krav som att leverantören skall ha ISO-9000 standarden. /13/

*Referenser:* Referenser finns om företaget tidigare har varit i kontakt med leverantören eller om ett fortlöpande avtal redan finns. Rekommendationer från andra företag kan också förekomma. /13/

*Servicegrad:* Med servicegrad avser man hur pass bra leverantören behandlar eventuella klagomål och förmågan att anpassa sig till problem som uppkommer. /13/

*Kompetens:* Med kompetens avser man företagets kunskaper inom det produktområde där man agerar. Som några av världens ledande företag brukar säga ”Vi följer inte utvecklingen, vi leder utvecklingen” /13/

*Kommunikation:* Hur pass bra leverantören är på att kommunicera med det beställande företaget, om man t.ex. meddelar vid framtida produktionssvackor eller om automatiska faktureringar och leveranser har kommunicerats fram. /13/

*Ekonomisk status:* Leverantörens ekonomiska status, det vill säga hur välskött leverantörens ekonomi är, om leverantören i framtiden kommer utsättas för ekonomiska risker. /13/

*Leveransprecision:* Leveransprecisionen beskriver hur pass bra leverantören är att leverera produkterna på det angivna datumet som beställaren har gjort. Detta är mycket viktigt om man ser på termer som ”Lean Production” och ”JIT”. /13/

*Innovation/design:* Med detta avser man hur tillmötesgående leverantören är med att dela med sig av tekniska lösningar, ritningar. Vidare beskriver det också hur pass uppfinningsrik leverantören är och att presenterar nya produktlösningar för beställaren. /13/

*Utvecklingspotential:* Utvecklingspotentialen hos företaget beskriver hur pass väl leverantören kommer att lyckas och utvecklas med sin förädlingsprocess. Kan vara en bra sak att beakta om man i framtiden eventuellt kommer att göra företagsuppköp. /13/

*Produktionskapacitet:* Produktionskapaciteten beskriver hur pass bra leverantören kan ställa sig till ändrade produktionsvolymmer. En viktig sak att ta i beaktande om man skulle få en produkt som skulle kunna bli en ”shooting star”. /13/

### **3.2.4 Självförsörjning och outsourcing**

Självförsörjning är dåtidens sätt att tillverka produkter. Under senaste årtionden har företagen gått från självförsörjning till outsourcing. Denna trend har fortsatt att växa och omfattningen av outsourcing har gått från enkla funktioner i företaget till mera komplexa.

#### **3.2.4.1 Självförsörjning**

Självförsörjning betyder hur man som en grupp, ett land, en familj etc. individuellt försörjer sig utan integration med andra individer eller grupper genom bytes- eller valutahandel. Detta är dock inte optimalt i den marknadsekonomin som vi lever i idag eftersom utvecklingen och välfärd i samhället hålls tillbaka, samtidigt som innovation begränsas och effektiviteten sjunker då grupper inte blandas och kan samhöra. /12/

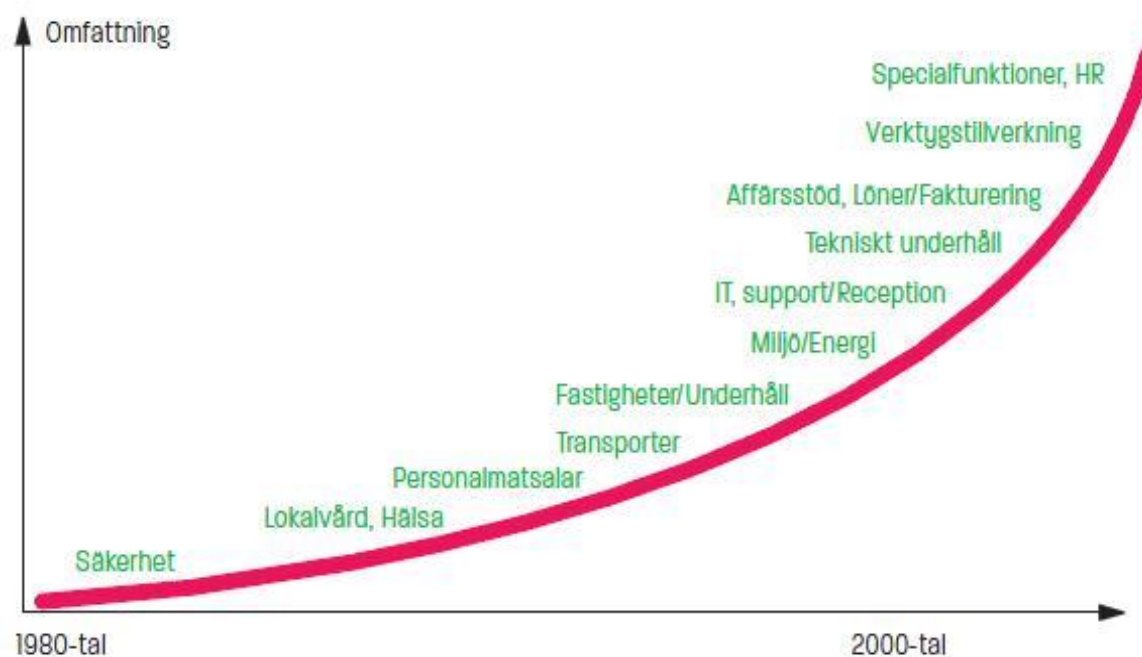
Man kan dela upp självförsörjning på många olika plan exempelvis:

- världsdel
- land
- stad
- stadsdel
- grupp
- familj
- individ.

### 3.2.4.2 Outsourcing

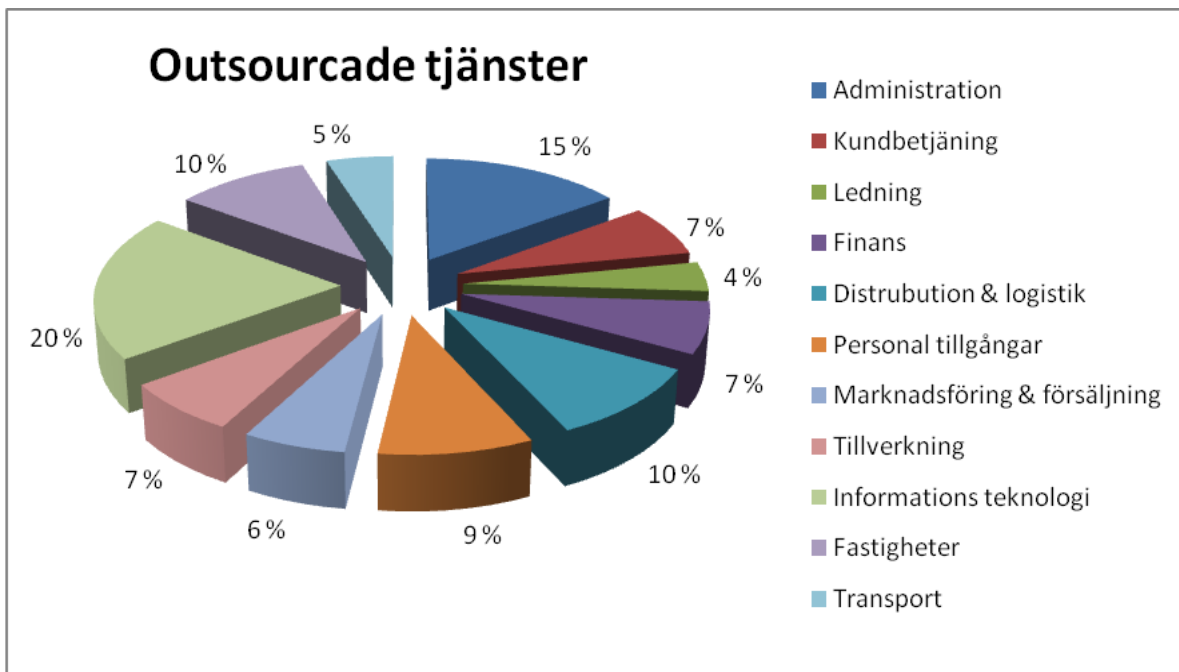
Outsourcing förklarar Björn Axelsson som ”Den process som innebär att aktiviteter som bildar en funktion och som tidigare utförts internt inom företaget i och med denna förändring (outsourcingen) i stället köps från en extern leverantör.” /2/

I tillverkningsindustrin har man för ett bra tag sedan börjat outsourca företagets funktioner. Detta sådana saker som städning, fastighetsskötsel osv. Men på senare tid har även administrativa tjänster sådana som personalanställningar, bokföring, IT-tjänster blivit outsourcade detta för att man vill fokusera på sin kärnverksamhet inom företaget. I nuläget är det alltså inte alls ovanligt att man tillkallar extern kompetens då man har problem i företaget, saknar kunskap eller saknar produktionsanläggningarna för att tillverka en specifik del. /11/



Figur 1. Hur outsourcing har utvecklats under de senaste årtionden. /11/

I boken som Wan Weele skrivit finns en figur för vilka tjänster som man i USA vanligen valt att outsourca. Hans ord om outsourcing är ”As outsourcing for many firms is not just a trend but more and more a viable business strategy”



Figur 2. Vilka tjänster som outsourcats i USA. /13/

### 3.2.4.3 Självförsörjning till outsourcing

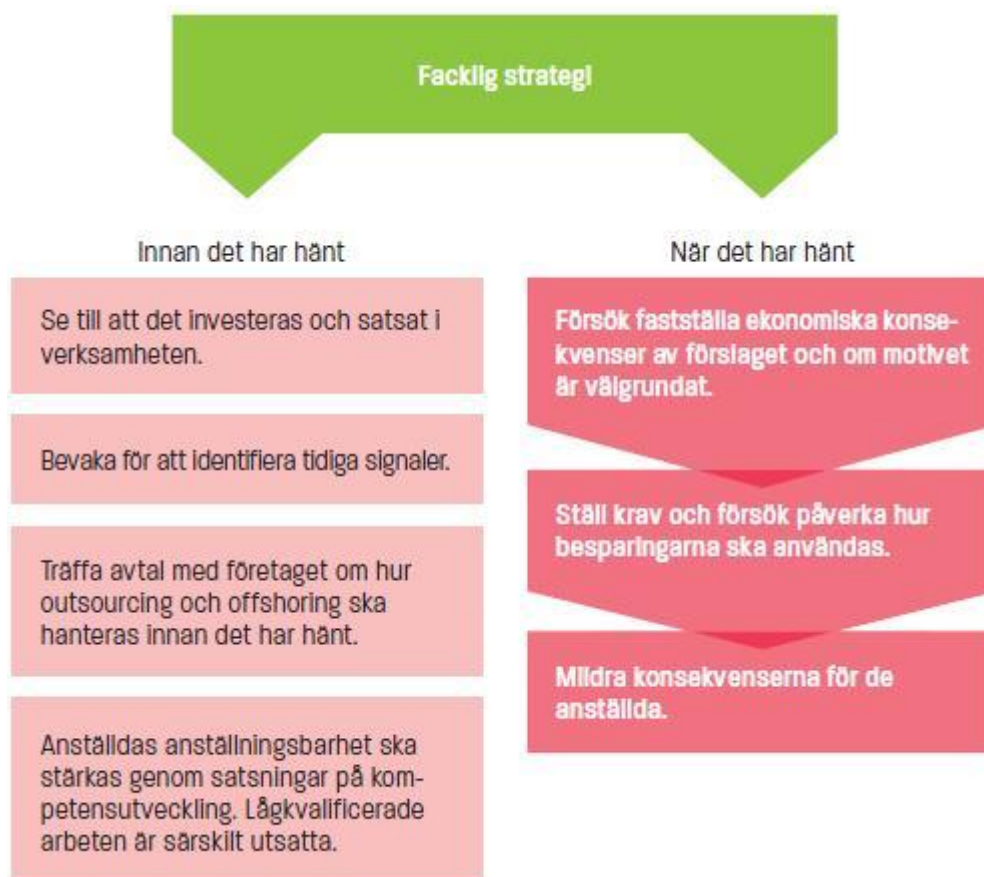
Då man planerar att överföra en funktion inne i företaget till en extern leverantör bör man fundera om de ekonomiska aspekterna och de strategiska besluten som ett outsourcing beslut för med sig. Man bör beakta dolda risker som inte syns vid första anblicken, men som i ett senare skede kan ställa till med problem. Några av dessa är organisatoriska aspekter, risker och konsekvenser för de anställda och för verksamheten. /11/

Genom att planera kan man i ett tidigt skede identifiera risker och svagheter i ett outsourcing förslag, i några fall är det värt att inte outsourca för att säkerställa marknadsdominans, trygga överlevnad etc. /11/

En checklista vid genomföring av outsourcing kan se ut som följande:

- Är motiven till outsourcing välgrundade?
- Finns andra alternativ utredda?
- Är förslaget ekonomiskt försvarbart?
- Konsekvenser och risker för de anställda och för verksamheten?
- Hur ska den genomföras och följas upp?

”En studie från Deloitte Consulting, som omfattar 25 storföretag, visar att 70 procent av företagen som outsourcat har negativa erfarenheter, vilket har gjort dem försiktigare. Ett av fyra företag har till och med tagit tillbaka flera funktioner på grund av att outsourcingen inte infriade förväntningarna. Hälften av dessa företag har inte sett de planerade kostnadsfördelarna infrias”. /11/



Figur 3. Strategi för hur outsourcing genomförs i företaget. /11/

#### **3.2.4.4 Varför ska företaget satsa på outsourcing – motiv?**

Det är viktigt för de anställdas del i företaget att klargöra motivet till outsourcing. Detta eftersom att kunna ge de anställda rätt information om varför arbetsgivaren väljer att lägga över arbetsuppgifterna på en extern aktör på marknaden. Om outsourcingen görs för att spara på kostnader inom företaget är det i hög grad viktigt att göra en kalkyl och granska den. /11/

Vanliga motiv till outsourcing är enligt SIF:s rapport för att:

##### **Minska kostnaderna**

Genom att outsource till lågkostnadsländer (Kina, Indien etc.) eller till företag som har stor produktionskapacitet uppnår man stora kostnadsfördelar, vilket resulterar i att företagets lönsamhet stiger. /11/

##### **Fokusering på kärnverksamhet**

Genom att fokusera på kärnverksamhet kan företagets interna resurser läggas på kärnverksamheten. /11/

##### **Tillgång till kompetens**

Genom outsourcing får man i företaget kvar expertis inom sin verksamhet och har således bättre möjligheter att investera och utveckla produkter och service. /11/

##### **Frigöra interna resurser för andra ändamål**

Alla företag har begränsat med resurser (kapital, individer etc.) genom att flytta ut verksamhet som inte hör till kärnverksamheten kan man använda dessa resurser på kärnverksamheten. /11/

##### **Resurserna finns inte tillgängliga internt**

Vid ingång på nya marknader eller teknologier kan det löna sig att ta in experter från konsultföretag för att bygga upp den interna kompetensen. /11/

**Minskat investeringsbehov**

Om det inom företaget finns många olika verksamhetsområden kan det vara bra att outscourca för att det kan uppstå konkurrens verksamhetsområdena emellan. Genom att då outscourca kan man fokusera och investera i kärnverksamheten. /11/

**Dela risker**

Då det är leverantören som står för investeringarna minskar företaget sin egen risk. /11/

**Minska valutarisken**

Genom att företaget lägger produktionen i det land som försäljningen sker, minskar företagets valutaexponering. /11/

**Frigöra kapital**

Outsourcing innebär ofta överföring av tillgångar från företaget till leverantören. Utrustning, anläggningar och licenser som används i verksamheten som ska outscourcas har ett värde och säljs till leverantören. /11/

**Ökad flexibilitet**

Genom outsourcing ökar andelen rörliga kostnader. Hur flexibelt företaget blir beror på kontraktslängd och utformning av kontraktet. /11/

**Trenden**

Många företag anser att de inte följer trenden, men det är uppenbart att många företag försöker hitta på olika motiv till att outscourca och att trenden är ett motiv fastän företagen inte nämner det. /11/



## 4 Metoder

Jag började med att bestämma in ett möte med Anna Häggblom på Aveo. Före detta möte lästes jag boken Professionellt inköp som är skriven av Lars-Erik Gadde och Håkan Håkansson. Där tar de upp viktiga saker att tänka på vid inköp. Några av dessa är att inköpet i många företag består av hälften av företagets utgifter och därför har det blivit viktigt allt skapa bättre leverantörskontakter och använda sig utan sådana metoder som JIT och kvalitetskontroller för att förbättra lönsamheten.

Efter att jag läst boken plockade jag fram några viktiga begrepp som jag ansåg vara viktiga vid uppbyggnaden av inköpet. Dessa delade jag upp på den externa sidan och den interna sidan för företaget. Jag valde också att ta med hur man gör ett inköp. Denna lista ser ut så här:

Externt för företaget

- Långsiktiga samarbeten?
- Många inköp från samma leverantör?
- Motverka beroende.
- Leveranstider, kvalitet?

Internt för företaget

- Löpande förbrukning eller projekt?
- Vem skall köpa vad?
- Centraliserat inköp
- Råvaror, golv, målarfärg, papper och pennor etc.
- Kostnad över tiden, lager, JIT?
- Administrativa kostnader?
  - mindre fakturor
  - reguljära leveranser

Hur gör man ett inköp?

1. Upptäcker behovet.
2. Beskrivning av behovet.
3. Kontrollerar eventuella leverantörer.
4. Jämför kvalitet, priser och avstånd.
5. Beslutar att beställa.
6. Gör en beställning.
7. Uppföljning och inspektion av order.
8. Ser förpackningssedeln.
9. Gör eventuella reklamationer.
10. Sparar dokument, anteckningar och filer.

Sedan besökte jag Aveos kontor i Vasa där träffade jag Anna Häggblom och vi satt oss ner och diskuterade. Där förklarade hon problematiken som företaget har stött på. Jag antecknade saker som vi diskuterade under mötet. Nu fick jag material att arbeta med och till nästa möte som var tre veckor senare skulle jag ha arbetat fram någonting.

Det som jag gjorde var att jag skrev ut vilka svagheter inköpssystemet som man använder idag har och gjorde en lista på detta, sedan skrev jag ner ett förslag på hur inköpet skulle kunna utvecklas och se ut i framtiden. Dessa anteckningar ser ut så här:

#### **4.1 Hur behandlas inköpen nu?**

- 7 st inköpare på ett företag med 17 anställda (41 % av personalen)
- Arbetsledare och inredare avviker från sitt egentliga arbete och sköter inköp.
- Liten kontroll över inköp/lager då sju personer sköter inköpen.
- Minskad förhandlingsförmåga då inköparna inte har tid att jämföra leverantörer och skapa djupare leverantörskontakter.
- Ökad stress för arbetsledarna och inredarna som måste hålla flera ”bollar i luften”.
- Trivs alla med att jobba med inköp?
- Har de kompetens att förhandla och utvärdera?
- Vid ökad tillväxt för företaget kan det skapas oordning med många inköpare.
- Inga rutiner skapas.

## 4.2 Hur kunde inköpen behandlas?

- En inköpare på ett företag med 17 anställda (5 % av personalen).
- Arbetsledare och inredare får fokusera på sitt egentliga område.
- Mera kontroll över inköp/lager då det finns en person som sköter alla inköp.
- Ökad förhandlingsförmåga då inköparen har tid att jämföra leverantörer och skapa goda leverantörskontakter.
- Minskad stress för arbetsledarna och inredarna som får fokusera på sitt arbete.
- Skapar möjlighet för kontrollerad och välorganiserad tillväxt.
- Ökad effektivitet inom företaget.
- En ökad lönekostnad?
  - Inte nödvändigtvis eftersom inköparen har tid att jämföra offerter och skapa goda leverantörsförhållanden, vilket leder till pressade priser, högre kvalitet.
- Erfarenhet av offerter, priser och förhandlingar ”just nu erfarenhet”.
- Utveckling av standardavtal (juridiskt granskande osv.).
- Skapar beställningsrutiner, ex. alltid den dagen i veckan görs det och det.
- Tid att göra inköpsstatistik (inköpsvolym/pris, kostnadstrender, leverantörsprecision, kvalitet).
- Produktionsuppföljning hos leverantören (finns produkterna att tillgå vid en viss tid).

### 4.3 Utförande

Vid nästa möte meddelades det att Nina Ingves har tilldelats deltid för att vara med i projektet att utveckla inköpet. Vid detta möte framgick det att goda relationer och god struktur i inköpet finns och att det som vi skall fokusera oss på är att öka lönsamheten för företaget genom att förhandla med företagets underleverantörer om bättre inköpspriser. I dag ligger marginalen på 13 %. Ett krav som företaget har ställt upp är att marginalen skall stiga till 18 % och det långsiktiga målet är en marginal på 25 %.

Eftersom Aveo använder sig av My-Office som affärssystem för att mata in all data (kund, projekt, inköpsdatum, inköpsställe, beskrivning på inköp, antal, enhet, summa pris exklusive moms, pris exklusive moms per styck, summa pris inklusive moms, pris inklusive moms per styck, marginalpålägg, total försäljningssumma) för gjorda inköp. Med denna data påbörjade jag att dela upp tabellen kundvis. Efter att detta var gjort delade jag upp de tabeller som jag delat upp kundvis till inköpsvis så att man lätt kunde se hos vilken leverantör det hade gjorts mest inköp. Detta gjordes för en period som sträckte sig från september 2009 till september 2010.

Utgående från dessa tabeller kan man lätt se vilka av leverantörerna som Aveo har köpt mest av under den tidsperiod som undersöktes. Där såg man att fem av Aveo:s underleverantörer stod för ca 52 % av de totala inköpskostnaderna, dock var det första gången några av dessa leverantörer användes eftersom man beställde en specialprodukt och eftersom det behövdes en stor kvantitet var kostnaden också hög för denna produkt.

Det framkom vid diskussion att byggnadsarbetarna/inköparna inte heller har standardiserat byggmaterial utan använder de material som finns att tillgå eller de material som de känner sig bekväma med.

Efter att detta var gjort började konsulten Marko Koski, som Aveo anlitat att ta kontakt med de underleverantörer man ansåg var viktigast att förhandla priser samt rabatter för att förbättra inköpsmarginalen och därmed öka lönsamheten för företaget.

## 5 Resultat

Den största enskilda underleverantören till Aveo är Starkki Oy som står för 15,22% av inköpets omsättning. På andra och tredje plats kommer Svanå miljöteknik och Akustikmiljö på 14,32% respektive 10,56%, men man borde egentligen inte beakta dessa två leverantörer eftersom de endast ingick i projektet ”Midas Productions Ab” där det byggdes en professionell inspelningsstudio och därmed behövdes det specialmaterial som inte används i andra projekt.

Vid användning av data verktyget ”descriptive statistics” i excel 2007 får man fram följande statistik där man kan utläsa att Aveo använde sig utan 53 st underleverantörer under den undersökta perioden och medelkostnaden per leverantör var 4729,60 €. Standardavvikelsen är 8589,23 € och den största respektive minska kostnaden var 40 776,10 € samt 11,96 €. Totala summan för inköpen uppgick till 250 669,14 €

---

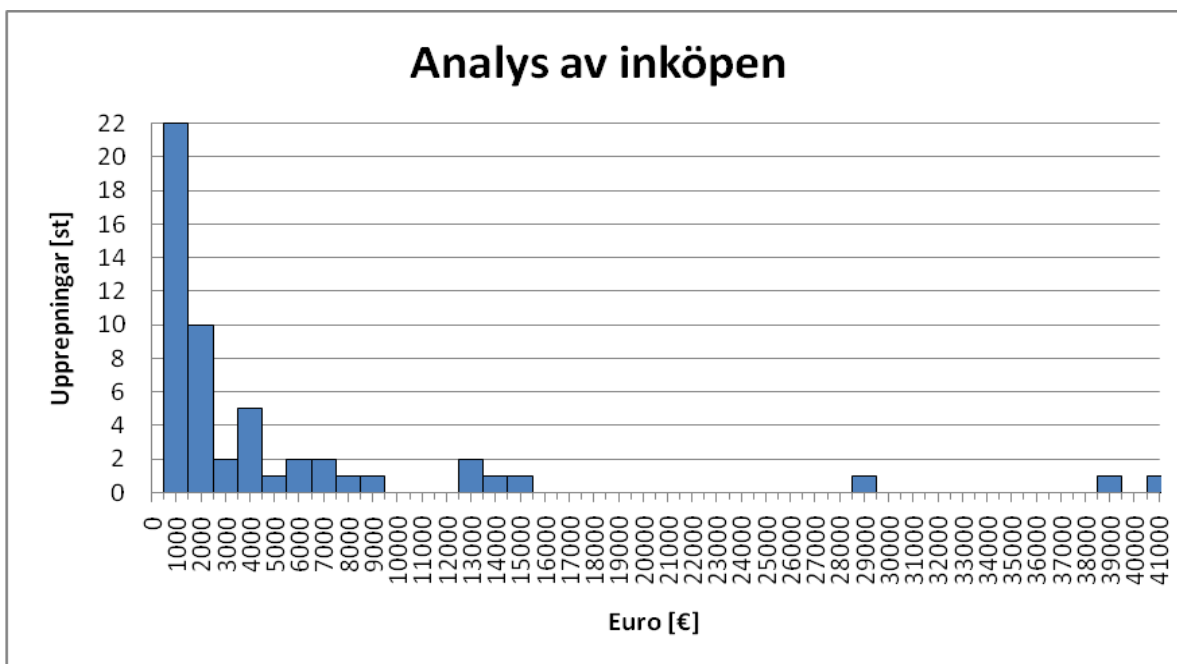
*Statistik för undersökt period*

---

Mean	4729,606
Standard Error	1179,822
Median	1265,953
Mode	#N/A
Standard Deviation	8589,233
Sample Variance	73774930,290
Kurtosis	9,946
Skewness	3,109
Range	40764,143
Minimum	11,956
Maximum	40776,099
Sum	250669,137
Count	53

---

Vid skapandet av ett histogram så får man följande figur där man kan utläsa att flest inköp görs i kategorin 1000 € och 2000 € och följer inte en normalfördelning.



Teorin om att 20 % av leverantörerna står för 80 % av inköpskostnaderna stämmer också rätt bra, eftersom av 53 stycken leverantörer så står 20 % eller 11 stycken för 75 % av inköpskostnaderna för den undersökta perioden.

Företaget valde att börja kontakta de leverantörer som utgör den större % av kostnaderna för inköpen. Vid kontakt med underleverantörerna förbättrade företaget sina avtal med samtliga kontaktade leverantörer, vilket förbättrade lönsamheten för företaget eftersom inköpet har en direkt påverkan på den slutliga produktens kostnad.

Vad man annat kom fram till är också att inköpen i vissa fall är kundorderstyrda. T.ex. om en kund kräver att renoweringen av objektet skall vara färdig inom en viss tid, så är behovet av snabba leveranser hos leverantörerna viktigt och om man då vanligen använder sig av en leverantör där beställningstiden på en produkt är lång måste man använda sig av en annan leverantör som har produkten i lager.

## 6 Fortsatt forskning

För att utveckla inköpen skulle man kunna implementera mera funktioner i My-Office för att kunna på ut mera statistik från sina leverantörer till exempel leveranskvalitet, försenade leveranser, antalet gjorda inköp, volymer och prisjämförelser. Man skulle också kunna införa årliga leverantörs träffar där man har temadagar med sina underleverantörer för att skapa en god förbindelse till sina leverantörer och samtidigt förhandlade fram årets rabatter och priser som skulle sträcka sig fram till årsskiftet för att underlätta arbetet för inköpet.

Det vore också fördelaktigt om man standardiserade valet av byggmaterial för att kunna köpa in större volymer från en enskild leverantör för att få bättre priser på de inköpta materialen.

Man skulle även kunna forska kring vilken nytta företaget skulle ha av att utse en ansvarsperson för att utveckla inköpen för företaget. Eftersom inköpen utgör så pass stor del av företagets omsättning är det viktigt att denna enhet i företaget fortgår i en löpande process där man strävar till ständiga förbättringar.

Att utveckla standardavtal/ramavtal för leverantörer skulle också vara behövligt eftersom nya avtal tas fram varje gång man köper av en underleverantör, om man skulle införa detta skulle det medföra rutin och inköparna i företaget vet vad som väntar dem vid avtal med nya underleverantörer.

## 7 Diskussion

Efter att gjort detta examensarbete har jag fått en fördjupad inblick i hur ett företag är beroende att ett väl utvecklat inköp, och hur inköpsenheten samverkar med alla företagets övriga enheter. Jag inser vikten vid att välja rätt underleverantör till företaget detta eftersom inköpet utgör en betydande del av företagets kapitalomsättning. Jag nu har den erfarenhet och det tankesätt som behövs för att kunna utveckla ett effektivt inköp om jag i framtiden hamnar i en sådan position där detta krävs av mig.

Att utveckla inköpet för att bli effektivare och mera lönsamt har jag också fått idéer om hur jag skall göra ifall jag i framtiden skulle hamna i en sådan position.

## 8 KÄLLFÖRTECKNING

- /1/ Arctic Weather  
<http://www.antarcticconnection.com/antarctic/weather/index.shtml>  
 (Läst 3.2.2011 kl. 11.30)
- /2/ Axelsson.B (1998). *Företag köper tjänster*. SNS Förlag, Stockholm
- /3/ Breakeven Point  
<http://www.investopedia.com/terms/b/breakevenpoint.asp>  
 (Läst 22.2.2011 kl. 13.10)
- /4/ EFFSO  
 Kraljics matris  
<http://tools.effso.se/verktyg/kraljicsmatris.ppt>  
 (Läst 4.2.2011 kl. 12.50)
- /5/ Gadde L-E & Håkansson H (1998). *Professionellt inköp*. Studentlitteratur AB, Stockholm.
- /6/ Growth-share matrix  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Growth-share\\_matrix](http://en.wikipedia.org/wiki/Growth-share_matrix)  
 (Läst 10.1.2011 kl. 18.30)
- /7/ Håkansson, H.(1989) *Coprorate Technological Behaviour – Cooperation and networks*. Routledge, 11 New Fetter Lane, London.
- /8/ iPhone  
[http://en.wikipedia.org/wiki/IPhone#History\\_and\\_availability](http://en.wikipedia.org/wiki/IPhone#History_and_availability)  
 (Läst 3.2.2011 kl. 18.30)
- /9/ Rainforest Climates  
<http://passportknowledge.com/rainforest/GEOsystem/Rainforests/climate.html>  
 (Läst 3.2.2011 kl. 11.45)
- /10/ Shingo, S. (1992). *Den nya japanska produktionsfilosofin*. TQM Produktionskoncern A.
- /11/ SIF Enheten för strategisk utveckling  
*Outsourcing och offshoring – en facklig checklista* Stockholm 2006  
[http://www.unionen.se/UploadFiles/Dokument/Om%20Unionen/Best%C3%A4ll%20och%20ladda%20ner/Rapporter/Outsourcing\\_offshoring\\_rapport.pdf](http://www.unionen.se/UploadFiles/Dokument/Om%20Unionen/Best%C3%A4ll%20och%20ladda%20ner/Rapporter/Outsourcing_offshoring_rapport.pdf)  
 (Läst 19.1.2011 kl. 17.30)
- /12/ Självförsörjning  
<http://sv.wikipedia.org/wiki/Sj%C3%A4lvf%C3%B6rs%C3%B6rjning>  
 (Läst 10.1.2011 kl. 10.30)



/13/ Weele.V (2004). *Purchasing and supply chain management*. Cengage Learning EMEA.

## **BILAGOR**

Bilaga 1 – Verktyg för leverantörsbedömning

Bilaga 2 – Anbudsfrågan

Bilaga 3 – Beställningsorder

Bilaga 4 – Reklamationsblankett

Bilaga 5 – Kraljics inköpsmatris

## Verktyg för leverantörsbedömning

I tabellen som finns nere på sidan fyller man i poäng från 1–5 där 1 är lägst och 5 är högst för X-antal företag som man vill ha som underleverantör. På spalten längs till vänster ser man vilka kriterier som man bedömer. Då man bedömt alla företag hur de presterar i de olika kriterierna med olika poäng summerar man ihop dem i den nedersta kolumnen för att se vilket företag som fått mest poäng. Det företag med mest poäng är det företag som man bör beställa ifrån. Detta är dock bara ett verktyg för att bedöma eventuella leverantörer och ger inget slutgiltigt beslut.

Man kan till exempel införa ett sådant kriterie att företag under 40 poäng faller bort med det samma och att företag mellan 40–50 poäng infaller i kategori C företag mellan 50–60 poäng i kategori B och företag mellan 60–70 poäng i kategori A. Där värderingen går från C som sämsta företaget till A som det bästa företaget.

Man kan också vikta de olika kriterierna om man anser att det är nödvändigt.

<b>Kriterier</b>	Företag A	Företag B	Företag C	Företag D	Företag E
Pris					
Miljö					
Kvalitet					
Flexibilitet					
Referenser					
Servicegrad					
Kompetens					
Kommunikation					
Ekonomisk status					
Leveransprecision					
Innovation/design					
Utvecklingspotential					
Produktionskapacitet					
Konkurrensmässighet					
<b>Totalt</b>					

**ANBU DSFÖRFRÅGAN**

Härmed ber vi er lämna anbud med avseende på bästa pris och kortaste leveranstid för en kvantitet om 1000 stycken av artikeln 12345-67890, artikelspecifikation bifogas. Sista dag för anbud är åååå.mm.dd., kl 12.00.

Vasa, 12 mars 2011

Med vänliga hälsningar,

Hasse Helsing

Bilaga: Artikelspecifikation 12345-67890

Handläggare inköp:	Orderdatum: 2011 -	Förhandskopia har <input type="checkbox"/> Faxats <input type="checkbox"/> Epostats <input type="checkbox"/> Ej sänts
Beställare: Firma AB Köparvägen 3 SE-111 22 Köping	Leverantör: [Rutan anpassad för fönsterkuvert, får ej flyttas]	
<b>Beställningsnummer</b> <small>(All korrespondens, skeppningsdokument, och fakturor skall referera till detta nummer)</small>	Kontaktpersoner hos beställaren:	
Leveransvillkor (INCOTERMS 2000):	Leveranstidpunkt / Leveranstid:	
Leveransadress gods:	Packningsätt, emballagevillkor:	
Transportsätt:	Godsmärkning:	
Leveransadress dokumentation:	Dokumentationskrav, dokumentationsmärkning:	
Allmänna villkor:	Betalningsvillkor:	
Särskilda villkor, garantier, säkerheter etc:	Leverantörens referensnummer, offertnummer:	
Beställarens interna referensnummer:	Fakturaadress, fakturamärkning:	

Pos	Artikelnr	Mängd	Beskrivning	Pris/enhet Exkl.moms	Totalt Exkl.moms	Valuta
						€
<b>TOTALPRIS</b>						€

**Dokumentation**

I beställning som omfattar kvalitets- och kontrollintyg, tekniska beskrivningar, manualer eller andra dokument så skall dessa anses som en del av leveransen. Beställaren har rätt att innehålla betalning tills leveransen är fullbordad. Intyg, certifikat, teknisk och annan dokumentation skall vara författade på det svenska språket.

**Faktura**

Beställarens beställningsnummer och positionsnummer skall framgå tydligt. Moms skall anges separat. Leverantörens såväl som beställarens momsregistreringsnummer skall framgå. Fakturor som inte uppfyller krav stipulerade i denna beställning kommer att avvisas och betalningen skjuts med den försening som korresponderar mot förseningen av den korrekta fakturan. Fakturaadressen framgår i sidfoten av beställningen. För Intrastat-rapporteringen nödvändig information skall framgå av fakturan.

**Skeppningsdokument**

Skeppningsdokumenten skall innehålla information om köparens beställningsnummer, antal kollin, typ av gods, vikt och volym och flakyta. I det fall leveransen omfattar flera köporder skall varje kolla märkas med de beställningsnummer som återfinns i kollit. Säljaren skall, i det fall leveransvillkoret innebär att köparen förtullar godset, leverera samtliga dokument som är nödvändiga för införtullning av importerat gods.

**Kvalitet**

Säljaren skall arbeta efter tillämpbara delar av ISO9000. Avvikelsesrapporter skall godkännas av köparen.

**Bilagor**

Följande dokument biläggs denna beställning: 1. Teknisk specifikation, 2. Allmänna villkor, 3. Leverantörens offert.

För det fall motstridiga uppgifter skulle förekomma mellan denna beställning och dess bilagor skall beställningshandlingen gälla framför bilagorna och bilagorna skall därefter gälla efter sin inbördes, ovan angivna rangordning.

**Avtal**

Denna beställning utgör parternas avtal och har upprättats i två likalydande exemplar, där vardera parten tagit sitt exemplar.

Härmed beställs varor och tjänster enligt ovan

Beställningen är härmed villkorslöst accepterad

Beställarens signatur

Leverantörens signatur

Datum

Datum

**Reklamation / Garantianspråk**  
**Complaint / Warranty claim**

 Datum / Date : 23/03/2011  
 Sida / Page : 1(2)

<b>Avtalsbeskrivning / Description of Contract</b>	
Beställare namn, adress / Purchaser name, address	Leverantör namn, adress / Supplier name, address
Ramavtalsnummer / Frame agreement no.	Beställningsnummer / Purchase order no.
Leveransnummer / Suppliers ref. no.	Beställningsdatum / Purchase date
Leveransdatum / delivery date	Allmänna bestämmelser / General conditions
Datum för idrifttagande / take in operation date	Garantitid / Warranty time
Kontaktpersoner / Contact persons	Reklamationsfrist / Complaint time limit

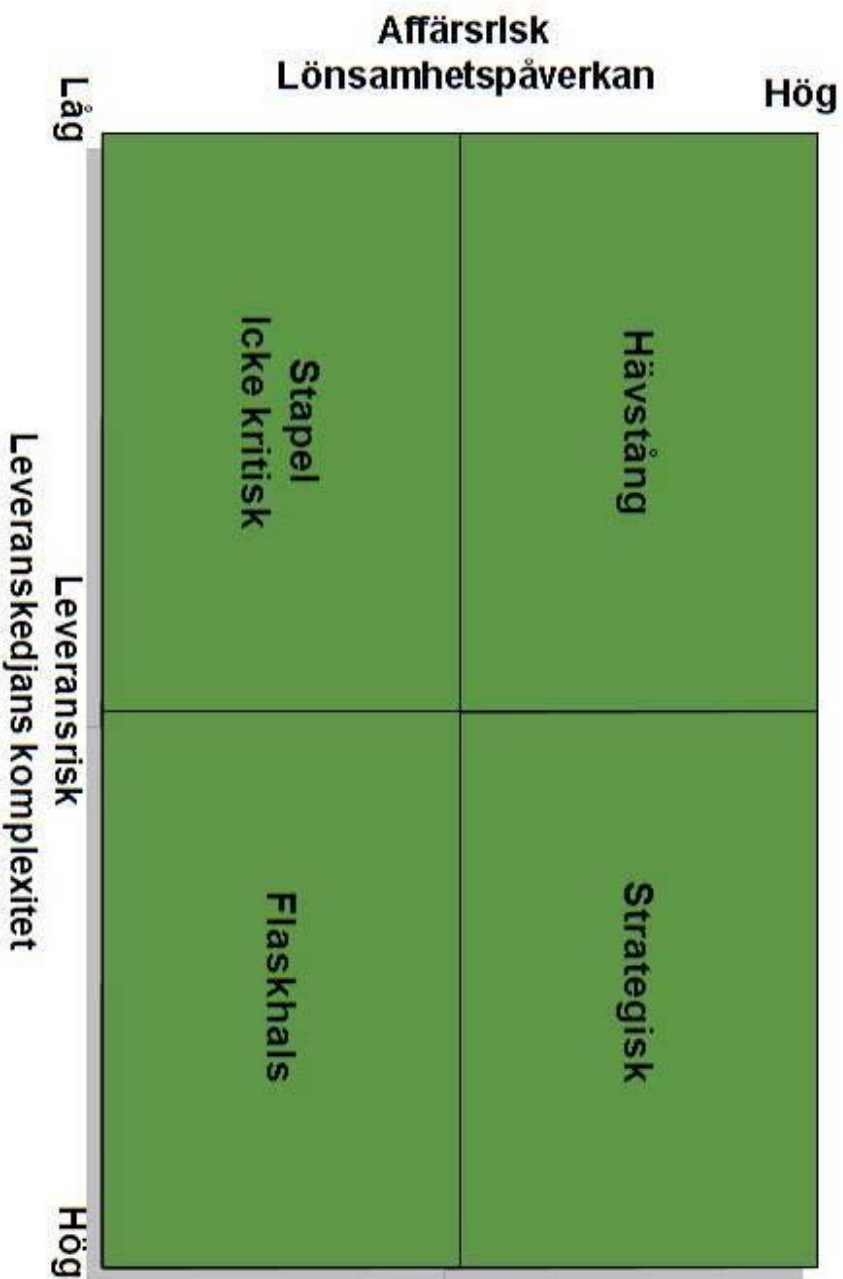
<b>Identifikation av felaktig produkt och del</b> <b>Identification of faulty device and part</b>
Produktens benämning / Description of device
Produktens beteckning / Part number of device
Produktens serienummer / Serial number of device
Felaktiga delens benämning / Description of faulty part
Felaktiga delens artikelnummer / Article number of faulty part
Felaktiga delens serienummer / Serial number of faulty part

<b>Klassificering av fel</b> <b>Error classification</b>		
A	Fastställda fel / Detected error Flera val möjliga / Multiple choice	<input type="checkbox"/>
B	Produkten avviker från avtalet är ej komplett Product faulty or incomplete	<input type="checkbox"/>
C	Transportskada Damage due to transportation	<input type="checkbox"/>
D	Fel vid första start Error upon initial start-up	<input type="checkbox"/>
E	Fel under drift Error during steady state operation	<input type="checkbox"/>
F	Fel vid ändring av driftsparametrar Error during operation having changed parameters	<input type="checkbox"/>
G	Fel upptäckt vid undersökning Error during device check by user	<input type="checkbox"/>
H	Fel efter underhåll eller reparation Error after maintenance or repair	<input type="checkbox"/>
I	Felaktigt användande eller handhavande Incorrect use or operation	<input type="checkbox"/>
J	Onormal förslitning Abnormal wear	<input type="checkbox"/>
K	Otillräckliga prestanda Insufficient performance	<input type="checkbox"/>
L	Annat fel Other error	<input type="checkbox"/>

<b>Åtgärder</b> <b>Actions</b>	<b>Tidsgräns</b> <b>Time limit</b>
<input type="checkbox"/> Omleverans av hela produkten Supply of a complete new device	
<input type="checkbox"/> Omleverans av reservdel Supply of spare part	
<input type="checkbox"/> Montage på plats Installation on site	
<input type="checkbox"/> Reparation av produkten hos leverantör Repair of the product by the supplier	
<input type="checkbox"/> Reperation av del Repair of faulty part by the supplier	
<input type="checkbox"/> Reparation på plats Repair on site	
<input type="checkbox"/> Hävning av avtal, återbetalning Termination of contract, refund	

<b>Skadeståndsanspråk</b> <b>Claims for compensation</b>	<b>Anspråk</b> <b>Claim</b>
<input type="checkbox"/> Fraktkostnad Freight costs	
<input type="checkbox"/> Stilleståndstid, produktionsförluster Production losses	
<input type="checkbox"/> Felsökning Trouble shooting	
<input type="checkbox"/> Konsekvensskador Consequential losses	
<input type="checkbox"/> Förseningsvite Liquidated damages	
<input type="checkbox"/> Prestandavite Performance penalties	
<input type="checkbox"/> Annat Other	

## Kraljics inköpsmatris

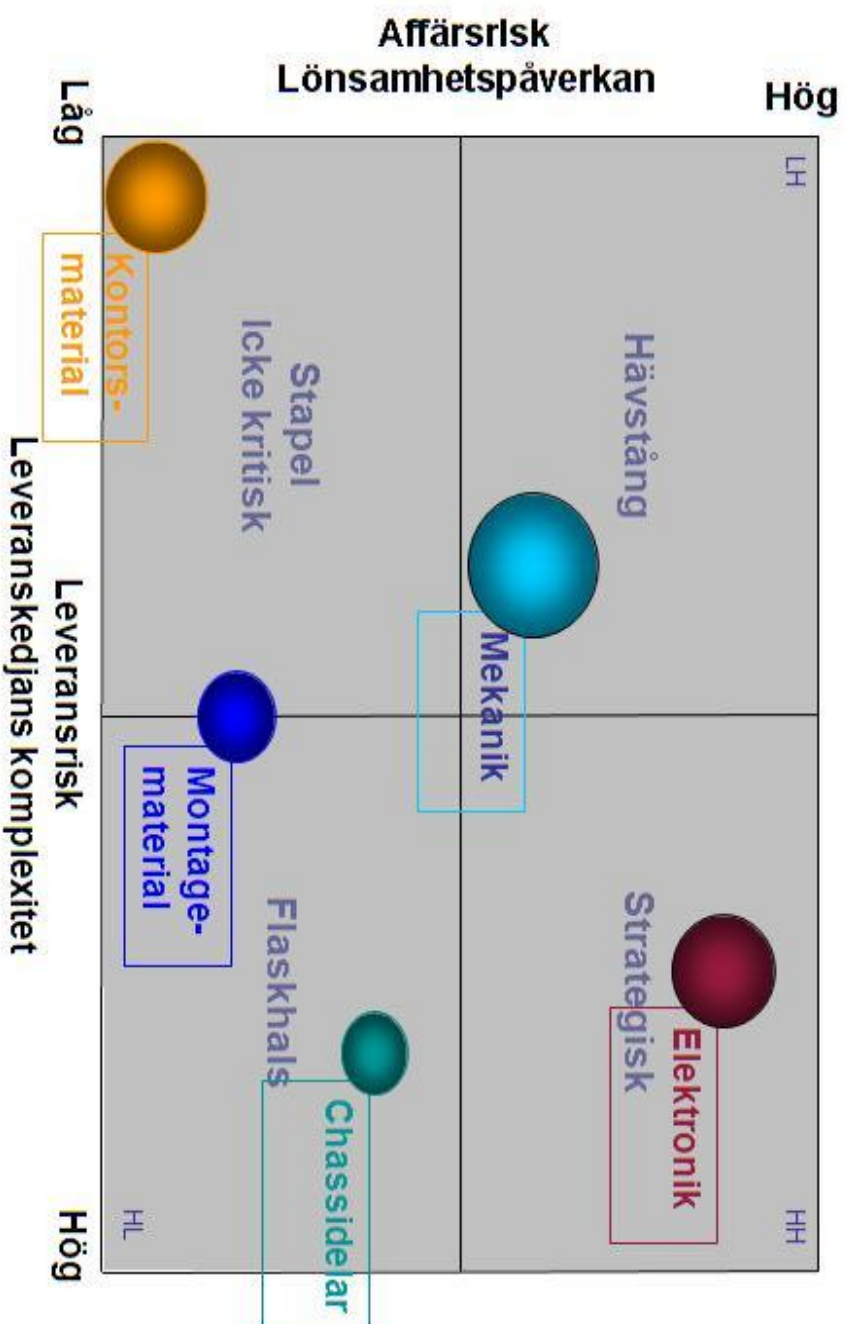


**Inköps-  
kategori**

Placera in den röda punkten och anpassa storleken efter spendvolymen

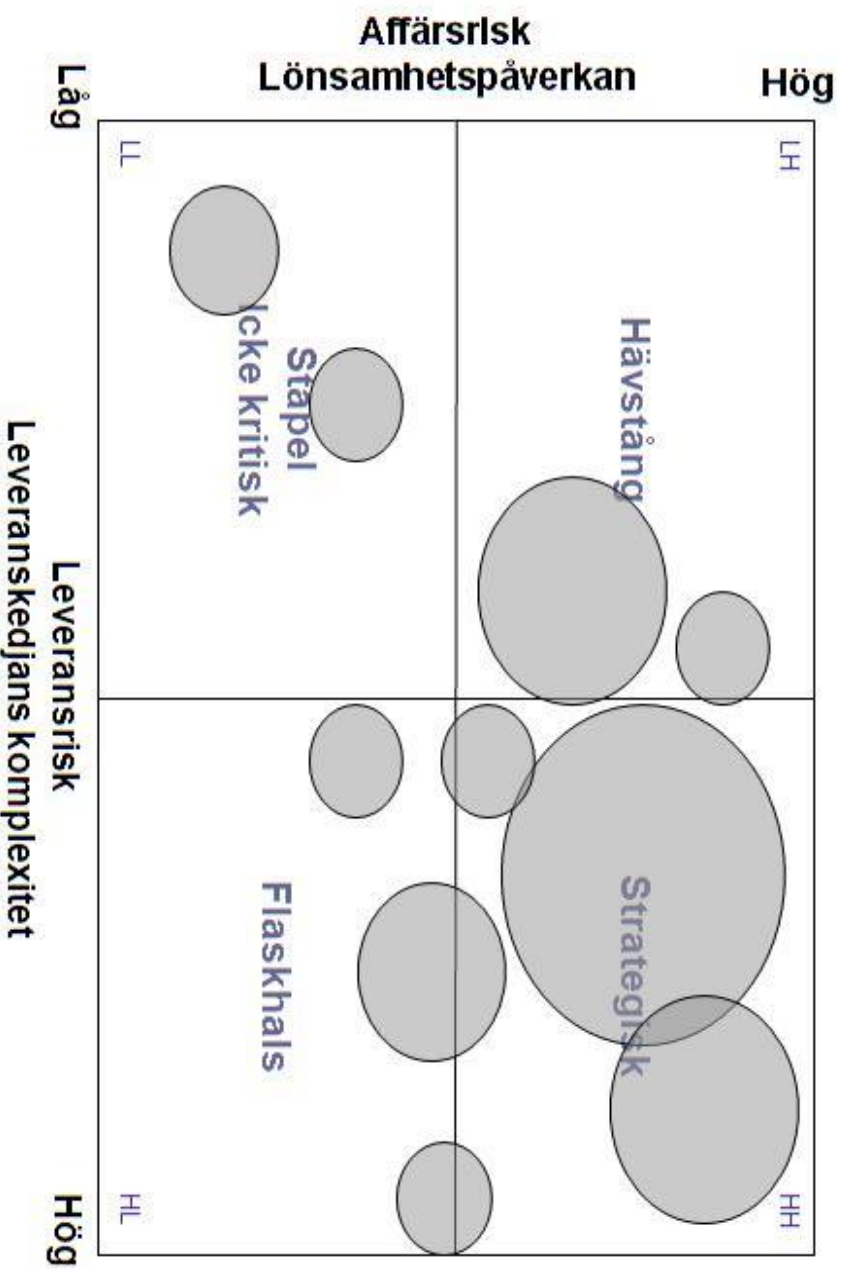


## Kraljics inköpsmatris – positering av samtliga inköpskategorier



Placera in samtliga inköpskategorier i kraljicsmatrisen

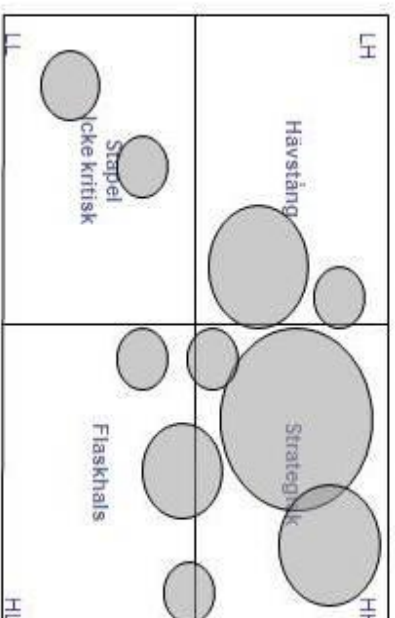
## Kraljics inköpsmatris – Företagets ”fingeravtryck”



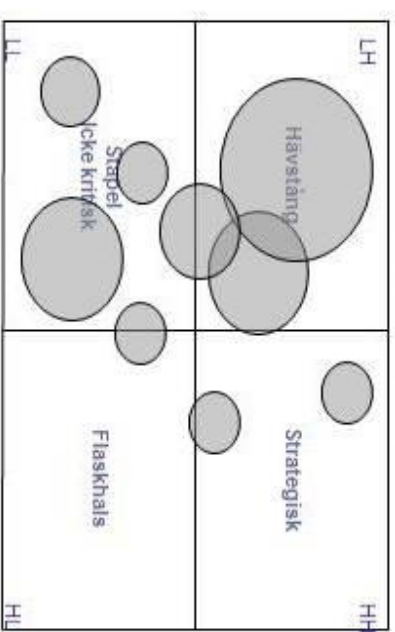
Samtliga inköpskategorier ger oss en samlad bild, ofta benämnd ”fingeravtrycket”. Denna bild kan sedan ge oss en sammantagen uppfattning om hur företagets strategier bör se ut.

# Kraljics inköpsmatris – Olika företag har olika ”fingeravtryck”

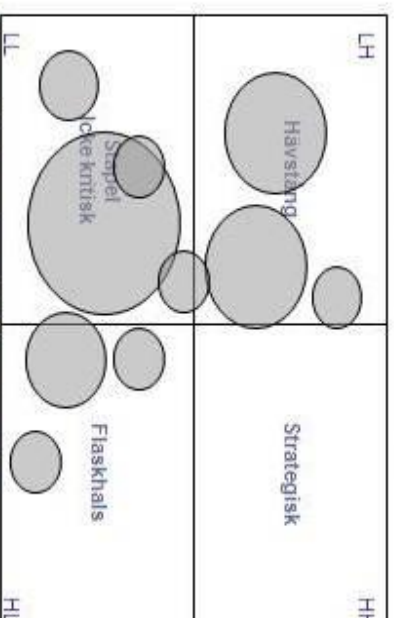
## Systemleverantör fordonsindustrin



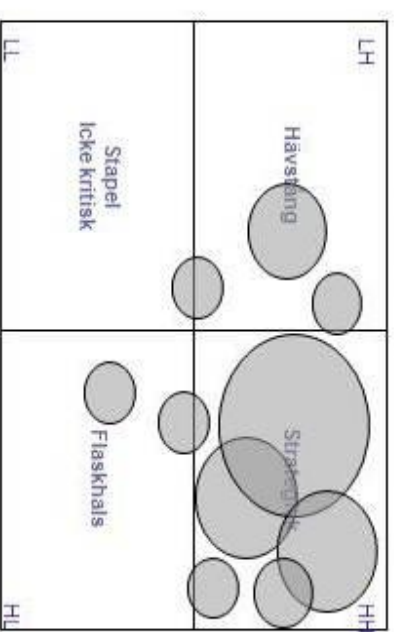
## Byggföretag



## Grossistföretag



## Medicinteknikföretag

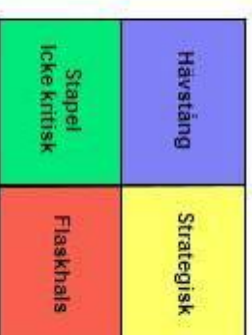


Exemplen är hypotetiska, verkligheten kan skilja sig väsentligt

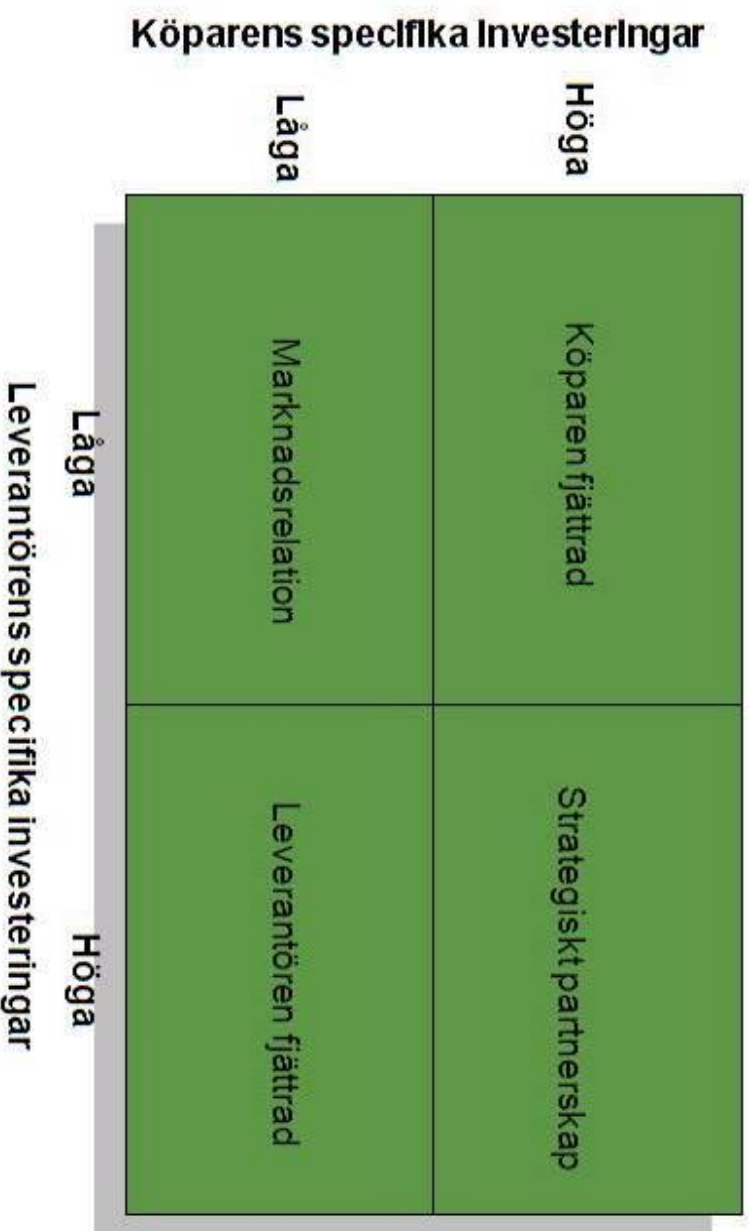
## Kraljics inköpsmatris - inköpsstrategierna

Kraljicsfält	Strategisk	Hävstång	Flaskhals	Stapel
Strategi	Partnerskap	Konkurrensutsatta anbud	Säkra försörjning	Kategoriintegration
Mål	• Skapa ömsesidiga åtaganden i lång- varig relation.	• Hitta bästa kort- siktiga anbud.	• Säkra kort & långsiktig försörjning • Reducera försörjningsrisk	• Reducera logistik- komplexitet • Öka effektivitet • Reducera antal leverantörer
Aktiviteter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Korrekt prognos</li> <li>• Riskanalys</li> <li>• Noggrant lever- antörsval</li> <li>• Kostnadsanalys</li> <li>• Rulland inköpsplan</li> <li>• Effektiva processer</li> <li>• Leverantörsranking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förbättra marknads- och produktkunskap</li> <li>• Sök efter alternativ</li> <li>• Förflytta inköpsvolymen</li> <li>• Konsolidera inköp</li> <li>• Optimera inköps- kvantiteter</li> <li>• Target-pricing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Korrekt prognos</li> <li>• Riskanalys</li> <li>• Bestäm kundranking</li> <li>• Utveckla förebyggande skydd</li> <li>• Sök efter alternativ</li> <li>• Utveckla alternativ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samla köp för hela kategorier</li> <li>• Standardisera kategorier och processer</li> <li>• Utveckla effektiva orderprocesser</li> <li>• Delegera order- hantering</li> </ul>

Källa: van Waele 2005, sid 153



## Alternativa portföljanalyser - Bensaous modell



Källa: Bensaou (1999), samt Skjott-Larsen sid 246

2009-09-25

## Alternativa portföljanalyser - Persons modell

		Typ av köp	
		Standard	Special
Typ av produkt	Repetitiva	<p>Många leverantörer, kort ledtid, få kvalitetsproblem Strategi: Prispress, marknadsorientering, alternativa leverantörer</p>	<p>Hårda krav på ledtid och kvalitet. Köparen beroende. Strategi: Ram- och samarbetsavtal</p>
	Engångs	<p>Liknande ovan, samt problem att känna leverantörer och prisnivå. Köparen är beroende. Strategi: Prispress och referenser</p>	<p>Långa ledtider, hårda kvalitetskrav. Styrningsproblem Strategier: Förhandlingar och referenser</p>

Källa: Persson 1998

2009-09-25

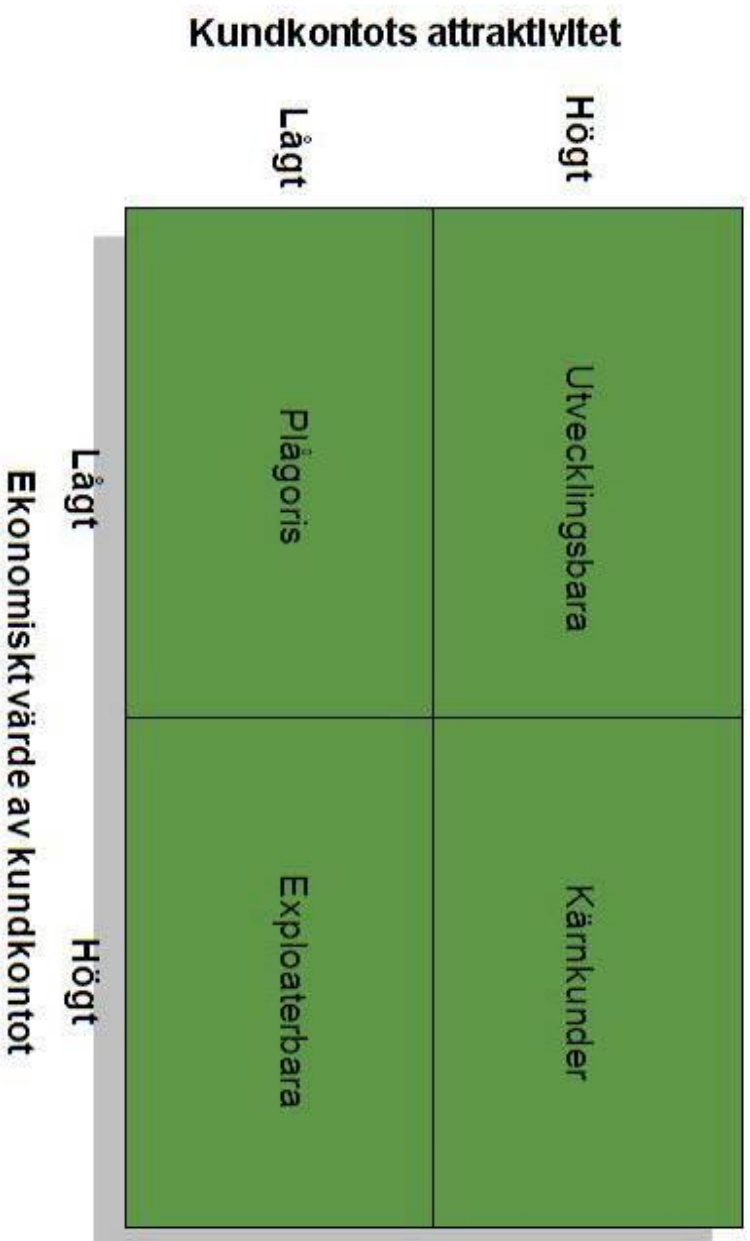
---

## Alternativa portföljanalyser – Andra modeller och deras egenskaper

Modell	Utgångspunkt
Elliot-Shircore-Steel (1985)	Vinstvärde vs. leveransens sårbarhet
Hadeler-Evans (1994)	Produktvärde versus komplexitet
Lilliecreutz-Ydreskog (1999)	Ekonomisk profil vs. Komplexitet/risk
Olsen-Ellram (1997)	Strategisk vikt vs. Svårighet att leda
van Weele (2002)	Vinstpåverkan vs. leveransrisk

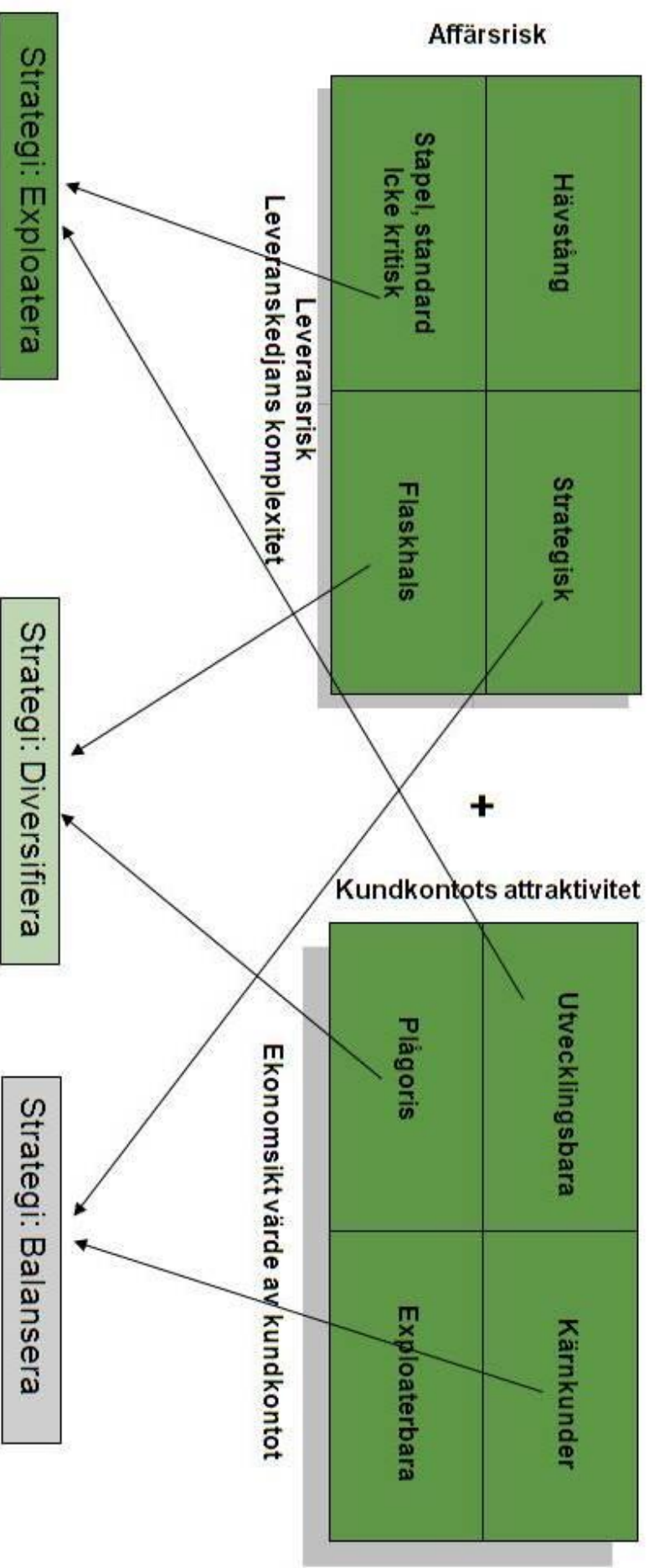
Samtliga modeller liknar Kraljics modell.

## Leverantörer skapar portföljanalyser för sin kunder på liknande sätt

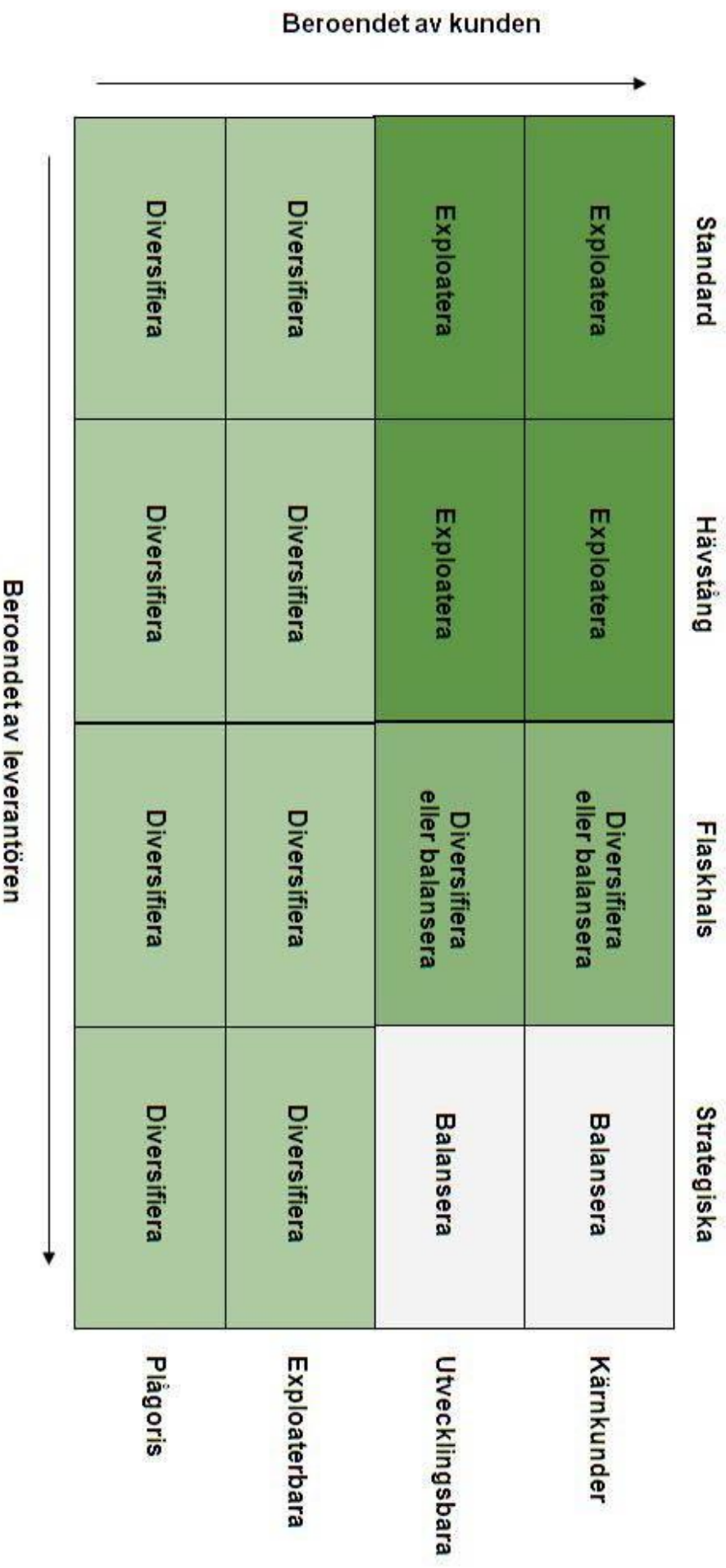




## Leverantörportföljanalys och kundportföljanalys kan kombineras



## De kombinerade matriserna ger ett flertal strategier



## Exempel på detaljerade strategier

Strateginamn	Exploatera	Balansera	Diversifiera
Volym	Sprid ut	Förändra försiktigt	Centralisera
Pris	Prispress	Opportunistisk förhandling	Håll låg profil
Avtalstäckning	Spotköp	Avvägning mellan spot och långtidsavtal	Säkra genom långtids-leveransavtal
Nya leverantörer	Håll kontakten	Utvalda leverantörer	Sök noggrant
Lager	Litet	Använd lager som buffert	Stora lager
Egen produktion	Reducera eller skapa inte ny	Besluta selektivt	Bygg upp eller centralisera
Substitution	Håll kontakten	Håll goda möjligheter	Sök aktivt
Value engineering	Påtvunga leverantörer	Utför selektivt	Start egna program
Logistik	Minimera kostnad	Optimera selektivt	Säkra tillräckliga lager

## Kamanns kub är en annan portföljanslysmoell som kombinerar synen på köpar- och säljarmarknaden

