

Inköpsprocessen vid det producerande företaget X

En analys av inköpsprocessen

Ida Byskata

Examensarbete för tradenomexamen

Företagsekonomi

Jakobstad 2022

EXAMENSARBETE

Författare: Ida Byskata

Utbildning och ort: Företagsekonomi, Jakobstad

Inriktning: Ekonomiförvaltning

Handledare: Kajsa From

Titel: Inköpsprocessen vid det producerande företaget X - en analys av inköpsprocessen

Datum: 04.11.2022 Sidantal: 45

Bilagor: 2

Abstrakt

I det här arbetet analyseras inköpsprocessen vid Företag X. En inköparens arbetsuppgifter är under ständig utveckling och går från främst operativa uppgifter till mera strategiska, vilket innebär att inköpsprocessen behöver utvecklas. Syftet med arbetet var att analysera processen, se om det finns brister och redogöra för hur processen kan förbättras. De två forskningsfrågorna är om det finns förbättringar att göra i Företag X:s inköpsprocess och vad som går att göras mera användarvänligt.

Som metod användes den kvalitativa metoden med intervjuer och fallstudier. Den kvalitativa metoden passade bäst i det här arbetet eftersom arbetet handlar mera om att beskriva ett ämne än att mäta det. Två personliga intervjuer och en praktisk intervju utfördes med anställda vid Företag X. Fallstudier valdes eftersom författaren jobbar inom företaget och har gjort egna observationer inom inköpsprocessen.

I den teoretiska delen beskrivs vilka delar som ska ingå i en inköpsprocess, och olika teorier för inköpsprocessen tas upp. Leverantörsrelationer och CSR (Corporate Social Responsibility) tas upp eftersom de har blivit viktiga delar de senaste åren. I den empiriska delen redogörs över hur processen fungerar i dagens läge. Analyser av intervjuerna och författarens egna observationer utförs och kopplas till den teoretiska delen.

Resultaten från intervjuerna var till viss del väntade eftersom ämnet har diskuterats tidigare inom inköpsavdelningen, men även nya saker kom fram. Flera beställningar måste göras i affärssystemet och uppföljningen av beställningar måste förbättras. Fakturahanteringsprocessen måste bli mera automatiserad, vilket kontoret i Sverige kommer att hjälpa Företag X med eftersom deras process är mera automatiserad. På basen av de här resultaten rekommenderas fortsatt forskning inom dessa områden.

Språk: svenska

Nyckelord: inköpsprocess, beställning, leverantörsrelation, inköpsrekvisition

OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Ida Byskata

Koulutus ja paikkakunta: Liiketalous, Pietarsaari

Suuntautumisvaihtoehto: Taloushallinto

Ohjaaja: Kajsa From

Nimike: Tuotantoyhtiö X:n ostoprosessi - ostoprosessin analyysi

Päivämäärä: 04.11.2022 Sivumäärä: 45

Liitteet: 2

Tiivistelmä

Tässä opinnäytetyössä analysoidaan Yrityksen X ostoprosessia. Ostajan tehtävät kehittyvät jatkuvasti ja muuttuvat ensisijaisesti operatiivisista tehtävistä strategisempiin. Tämä tarkoittaa, että ostoprosessia on kehitettävä. Työn tarkoituksena oli analysoida prosessia, katsoa löytykö puutteita ja selvittää, miten prosessia voidaan parantaa. Kahtena tutkimuskysymyksenä on, löytykö Yrityksen X ostoprosessissa parannettavaa ja mitä voidaan muuttaa käyttäjäystävällisemmäksi.

Menetelmänä käytettiin laadullista menetelmää haastatteluineen ja tapaustutkimuksineen. Laadullinen menetelmä soveltui tähän työhön parhaiten, koska työ on enemmän aiheen kuvaamista kuin sen mittaamista. Yrityksen X henkilöstön kanssa tehtiin kaksi henkilökohtaista haastattelua ja käytännön haastattelu. Tapaustutkimukset oli valittu, koska opinnäytetyön tekijä työskentelee yrityksessä ja on tehnyt omia havaintoja ostoprosessista.

Teoreettisessa osassa kuvataan, mitkä osat tulisi sisällyttää ostoprosessiin ja käsitellään erilaisia ostoprosessin teorioita. Toimittajasuhteita ja CSR:ää (Corporate Social Responsibility) käsitellään, koska ne ovat tulleet tärkeiksi viime vuosien aikana. Empiirinen osa kuvaa, miten prosessi toimii nykytilanteessa. Haastattelujen analyysit ja opinnäytetyön tekijän omat havainnot tehdään ja linkitetään teoreettiseen osaan.

Haastattelujen tulokset olivat osittain odotettavissa, koska aiheesta on keskusteltu aiemmin osto-osastolla, mutta myös uusia asioita tuli esiin. Liiketoimintajärjestelmään on tehtävä lisää tilauksia ja tilausten seuranta on parannettava. Laskujen käsittelyprosessia on automatisoitava enemmän. Tässä Ruotsin toimisto auttaa Yritystä X, koska Ruotsissa prosessi on enemmän automatisoitu. Näiden tulosten perusteella suositellaan lisätutkimuksia näillä alueilla.

Kieli: ruotsi

Avainsanat: ostoprosessi, tilaus, toimittajasuhde, ostopyyntö

BACHELOR'S THESIS

Author: Ida Byskata

Degree Programme: Business Administration, Pietarsaari

Specialization: Financial Administration

Supervisor: Kajsa From

Title: The Purchasing Process at the Producing Company X - an analysis of the purchasing process

Date: 04.11.2022 Number of pages: 45

Appendices: 2

Abstract

In this thesis, the purchasing process of Company X is analyzed. The job assignments of a buyer are under constant development and are evolving from mainly operative tasks to strategical tasks. This means that the purchasing process needs to evolve. The purpose of the study is to analyze the process and see if there are any deficiencies and how the process can be improved. The two research questions are if there are any improvements to be made in Company X's purchasing process and what can be made more user-friendly?

The qualitative method is used with interviews and case studies. The qualitative method was used, due to the descriptive nature of the presented research questions. Two personal interviews and one practical were conducted with employees of Company X. Case studies were performed because the author works in the company and has made her own observations about the purchasing process.

In the theoretical part, it is described what parts should be included in the purchasing process and different theories are brought up for the purchasing process. Supplier relationships and CSR (Corporate Social Responsibility) are also described, of which both have become an important part of the process in the last years. In the empirical part, it is described how the purchasing process works in Company X, and the interviews and the author's observations are also analyzed which is then connected to the theoretical part.

The results from the interviews were expected because the subject has been previously discussed in the purchasing department, however, new subjects also emerged. More purchase orders must be made in the ERP system and the monitoring of purchase orders must be improved. The process of managing purchasing invoices must be more automated, which the subsidiary in Sweden will be helping Company X with, as their process is more automated. Based on these results further research is recommended in these areas.

Language: Swedish

Key words: purchasing process, order, supplier relationship, purchase requisition

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
1.1	Problemformulering	1
1.2	Syfte	2
1.3	Forskningsfrågor	2
1.4	Avgränsningar	2
1.5	Om företaget.....	3
1.6	Begrepp	3
2	Metod	5
2.1	Intervju.....	5
2.2	Fallstudie	5
3	Inköpsprocessen i teorin.....	7
3.1	Inköpsprocessen.....	7
3.1.1	Specifikation	8
3.1.2	Val av leverantör	8
3.1.3	RFQ.....	9
3.1.4	Offertförfrågan.....	9
3.1.5	Förhandling och val av leverantör	9
3.1.6	Avtal.....	10
3.1.7	Beställning och bekräftelse.....	11
3.1.8	Leverans, avvikelshantering och godkännande	11
3.1.9	Betalning	11
3.1.10	Support/service	12
3.2	Inköpsrekvisition	12
3.3	Den linjära inköpsmodellen	13
3.3.1	Inköpsituationer	14
3.4	Den utvidgade inköpsmodellen	15
3.5	Inköpsavdelningen	16
3.5.1	Uppdragsnivåer	16
3.5.2	Inköpsstrukturer	17
3.5.3	En inköparens roll och dess befattningar	18
3.6	Leverantörsrelationer	19
3.7	ERP-system.....	21
3.7.1	Process i affärssystem	21
3.7.2	Microsoft Dynamics AX	23
4	CSR.....	24
4.1	Gott rykte.....	24

4.2	Uppförandekod	25
4.3	Miljöcertifieringar	25
5	Tidigare forskning.....	27
6	Empiri **sekretessbelagt**	28
6.1	Inköpsprocessen hos Företag X **sekretessbelagt**	28
6.2	Inköpsrekvisition **sekretessbelagt**	28
6.3	Beställning **sekretessbelagt**	28
6.4	Investeringar **sekretessbelagt**	28
6.5	Allagi **sekretessbelagt**	28
6.6	Utskick och orderbekräftelse **sekretessbelagt**	28
6.7	Varumottagning **sekretessbelagt**	28
6.8	Fakturahantering **sekretessbelagt**	28
7	Intervju **sekretessbelagt**	28
7.1	Personlig intervju **sekretessbelagt**	28
7.2	Praktisk intervju **sekretessbelagt**	28
8	Resultatanalys **sekretessbelagt**	28
8.1	Analys av intervju **sekretessbelagt**	28
8.2	Analys av praktisk intervju **sekretessbelagt**	28
8.3	Egna observationer **sekretessbelagt**	28
9	Resultatdiskussion och fortsatt forskning **sekretessbelagt**	29
9.1	Resultat **sekretessbelagt**	29
9.2	Fortsatt forskning **sekretessbelagt**	29
10	Kritisk granskning	30
10.1	Validitet, reliabilitet och objektivitet.....	30
10.2	Kritisk analys	30
11	Referenser	33

Bilagor

- Bilaga 1 Intervjufrågor till respondent 1
- Bilaga 2 Intervjufrågor till respondent 2

1 Inledning

Ända sedan man bodde i grottor har mänskligheten handlat med byteshandel, men det har med tiden utvecklats till två parter, köpare och säljare. Under industrialismen började det vi idag anser som inköp utvecklas. Det som kännetecknade en inköpare på 1800-talet var att man inte köpte för eget bruk, utan i stora volymer. Under första halva av 1900-talet började man forska fram de som idag är de grundläggande teorierna. (Inköpets historia, 2022)

De senaste årtiondena har inköpsavdelningen varit med om många förändringar, vilket är förväntat eftersom företag oftast sätter stora pengar på att utföra inköp. Om inköpsfunktionen är välfungerande påverkar den företagets resultat positivt. Senaste årtiondena har man satsat på att förbättra tillverkningen och logistikstyrningen och nu känner man ett behov av att utveckla leverantörsrelationerna. Genom den här utvecklingen ska man kunna minska på ledtider när man utvecklar produkter och komponenter och man vill även att det ska leda till bättre leverantörsavtal. Historiskt har inköparnas roll fungerat som en mellanhand, men den här rollen är i snabb förändring. Den operativa rollen håller på att försvinna och en mera strategisk roll tar nu dess plats och man satsar i stället på att ens leverantörer ska prestera bättre med förbättrade relationer. (Arbin & van Weele, 2019)

I det här arbetet tas utveckling av leverantörsrelationer och inköpsprocessen upp. Processerna behöver förbättras och ge mera utrymme för leverantörsrelationer. Genom teoriuppsamling, intervjuer och egna observationer ska resultatet komma med förslag på hur man kan nå en utveckling.

1.1 Problemformulering

Om en process fungerar smidigt och effektivt sparar det både tid och pengar för företaget, vilket är något man bör sträva till eftersom inköpsavdelningen oftast är den dyraste avdelningen i ett företag. (Arbin & van Weele, 2019)

Företag X är ett producerande företag inom den rostfria metall branschen. Jag har jobbat som operativ inköpare för företaget sedan hösten 2021, och har under den tiden stött på processer som kan utvecklas, och även diskuterat med mina kollegor vad de tycker borde

förbättras. Processen som helhet är väldigt bra, och har alla de olika delmoment som behövs, men de små detaljerna behöver förbättras.

En stor del av alla beställningar görs utanför affärssystemet, alltså utan inköpsbeställning. Målet är att inom fem år ska 100% av beställningarna ha en inköpsbeställning bakom sig. I dagsläget är det bara ca. 20% som har det.

Tester kommer att utföras i affärssystemet för att hitta var andra förbättringar och utvecklingar kan göras.

1.2 Syfte

Syftet med arbetet var att analysera inköpsprocessen vid Företag X och se var det kan finnas rum för förbättringar och komma med lösningsförslag med hjälp av olika teorier som kommer att tas upp här. Jag jobbar själv som operativ inköpare för företaget och vill därför också fördjupa mig i processen så att jag bättre kan förstå och utnyttja mig av den.

1.3 Forskningsfrågor

Arbetet kommer att fokusera på två frågeställningar:

- Var kan man göra förbättringar i Företag X:s inköpsprocess?
- Vad går att göra mera användarvänligt?

1.4 Avgränsningar

I företaget används två olika ERP system när inköp görs. Inköparna detta arbete berör använder sig endast av Microsoft Dynamics AX, och har kunskapen inom det. Det andra systemet används till beställning av reservdelar, och det hör till en annan del av inköpet så därför begränsas arbetet till Microsoft Dynamics AX.

Inköp av råmaterial tas inte upp, eftersom det finns många projekt där som inköparna inte är insatta i. Men fakturering på inköp av råmaterial, vilket är fakturering med en inköpsbeställning bakom, kommer att tas upp.

Inte heller utrikeshandel kommer att ingå i detta arbete, utan arbetet kommer att hållas till Finlands regler och lagar för att det inte ska bli för brett.

1.5 Om företaget

Företag X tillverkar produkter av rostfritt stål, bl.a. processrör, specialrör och stumsvetsrördelar. Katalogen med produkter är stor och det finns många olika kvaliteter av rostfritt stål att välja bland. Dessa produkter används i många olika industrier, och några av dessa är pappersindustrin, kemikalieindustrin och byggindustrin.

Företag X har fabriker och kontor i Finland, Sverige och Italien. Produktion av rör finns i Finland och i Sverige. I Italien finns kontor och varulager.

Omsättningen år 2021 var 157 miljoner euro. Marknaden består till 40% av Norden och resterande är övrig export. I Finland jobbar ca. 235 personer, varav 57 är tjänstemän och 178 är produktionsarbetare. (Personlig källa, 2022)

1.6 Begrepp

Avropsavtal

Kan också definieras som ett ramavtal vilket innebär ett dokument var man beskriver villkoren som ingår i kontrakten under en specifik tidsperiod.

CSR

Corporate Social Responsibility innebär vilket ansvar företaget har över dess påverkan på miljön, mänskliga rättigheter, socialt ansvar och antikorrupktion.

Databas

Här samlar man information på ett organiserat sätt så att den är lätt att hantera. Ordet databas används för att beskriva både den information som lagras och programvaran som tolkar informationen.

ERP

ERP står för Enterprise Resource Planning och är ett system som hanterar olika processer ett företag kan behöva, t.ex. inom inköp, försäljning eller ekonomi.

Följesedel

Är ett dokument som kommer med en vara när den levereras. I dokumentet framkommer bl.a. vad det är för vara, mängd och beställningsnummer.

Inköpsrekvisition

Är ett internt dokument som används när en anställd begär ett nytt inköp. Dokumentet fylls i av den anställde och skickas sedan i väg till inköpsavdelningen för godkännande och vidare hantering av beställningen.

RFQ

Request For Quote är ett förfrågedokument om att lämna ett anbud och som skickas i väg till möjliga leverantörer. Kan även nämnas IFB (Invitation For Bid).

Uppförandekod

Är ett styrdokument var det framgår företagets arbete för hållbarhet, principer och förväntningar. Det ska även framgå vad de gör för att verksamheten ska vara etiskt och socialt och miljömässigt rätt.

2 Metod

I arbetet används kvalitativa metoder och då kommer personliga intervjuer och fallstudier att ingå. Kvalitativ metod passar bäst eftersom det här arbetet handlar mera om att beskriva ett ämne än att mäta det.

2.1 Intervju

Inom den kvalitativa metoden är intervjuer en grundpelare och nästan oundvikligt när det handlar om att få fram människors tankar och känslor. Intervjuer kan vara uppbyggda på olika sätt.

Om det är en strukturerad intervju är frågorna redan på förhand bestämda och det kan till och med finnas svarsalternativ att välja mellan och liknar mera en enkät. Intervjun blir då oftast kortare och mera ytlig, men fördelen är att flera olika intervjuare kan använda sig av samma grund för intervjun med många deltagare. Är intervjun för strukturerad förlorar den själva poängen med intervjun, vilket är det interaktiva elementet.

När man talar om en semistrukturerad intervju menar man att man har förberett några frågor, och den som blir intervjuad kan lättare påverka det som ska diskuteras. Intervjun kan ge väldigt vida svar, men det kan göra att det blir svårare att tolka svaren. Om intervjun är helt ostrukturerad är det i princip bara ett samtal och intervjuarens roll är inte så viktig. (Alvehus, 2019)

I arbetet hålls semistrukturerade intervjuer med två personer som jobbar för Företag X. Den ena är företagets strategiska inköpsmanager. Han valdes eftersom han har en bra inblick i processen både på detaljnivå och ur ett lite annat, större perspektiv. Den andra personen har titeln Head of Supply Chain & It och även han kan ge en annan, större helhetsblick, över processen men även en mera teknisk inblick. Här utförs också en mera praktisk intervju med redovisningsassistenten som jobbar på kontoret i Sverige angående deras fakturahanteringsprocess.

2.2 Fallstudie

Eftersom jag redan har erfarenhet och kunskap inom ämnet kommer fallstudier att utföras. Detta är en passande metod eftersom man kan göra en djupdykning inom området och

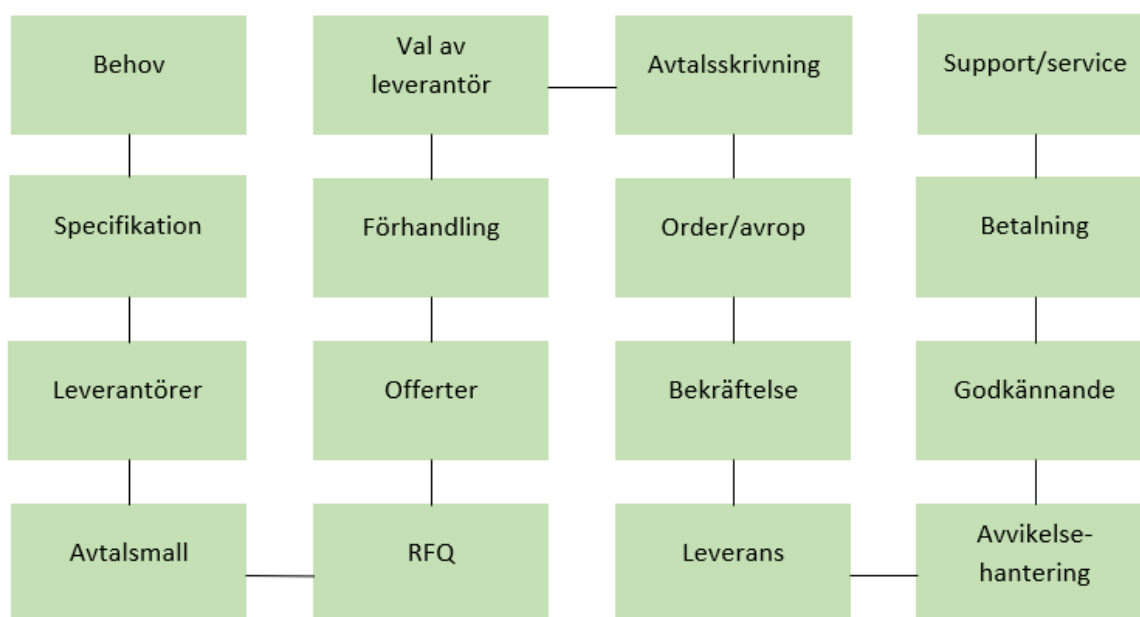
man kan noggrant undersöka de små detaljerna som man kanske hade missat annars. I en fallstudie forskar man i t.ex. en organisation eller ett projekt och det är en konkret kvalitativ forskning. Oftast använder man sig av egna observationer, intervjuer eller olika analyser av texter. Den klaraste definitionen med en fallstudie är att man har just ett fall att studera och observera fenomen i. Det är också viktigt att det finns ett djup och att den som undersöker är fokuserad, blir det för ytliga observationer utnyttjar man inte fallstudiens yttersta potential. Fördelen med fallstudier är att man kan fokusera på ett fåtal exempel och mera invecklade fall. Man får en djupare förståelse än från t.ex. resultaten av en enkät. En nackdel är att fallstudier kan sakna information som man får fram från andra studier och därför passar de bättre när man studerar en process än en studie var slutresultatet ska vara mätbart. (Alvehus, 2019)

Olika delar ur processen kommer att testas för att sedan jämföras med teorin som, och till sist komma med eventuella förbättringsförslag. Företaget har även kontor i Sverige, var de utför faktureringshanteringsprocessen på ett mera automatiserat sätt än här i Finland. Detta kommer att testas med hjälp av personalen i Sverige, och se om det kunde fungera här.

3 Inköpsprocessen i teorin

Inköpsavdelningen har förändrats mycket de senaste årtiondena, och detta för att företagen börjat inse hur stora mängder pengar som sätts på att utföra inköp (Arbin & van Weele, 2019). Om ett företag har en dålig inköpsprocess påverkar det hela företaget eftersom processen då är ostrukturerad, därför ska man som inköpare veta vad ens mål är och skapa en plan för hur man ska jobba på bästa sätt. I ett företag är alla avdelningar viktiga, men inom inköpsavdelningen finns oftast den snabbaste och mest effektiva inverkan på företagets resultat. Om ett inköp blir 10€ billigare än beräknat, betyder det att det också blir 10€ mera i vinst. (Rosell, 2010)

Här kommer olika teorier om inköpsprocessen att tas upp. Figur 1 beskriver en typisk inköpsprocess där både strategiskt och operativt inköp är delaktiga, och den tar upp processen från behovet till att man fått varan och eventuell service på den. Från behovet till skrivning av avtal är det strategiskt inköp som har ansvaret och det resterande hör till operativt inköp. (Mällroth & Rafiey, 2016)



Figur 1 Schematisk beskrivning av inköpsprocessen (Strategiskt inköp s. 50, 2016)

3.1 Inköpsprocessen

Nästan alla inköpsprocesser börjar med ett behov, och behovet mätas med ett inköp som sedan levereras till en och faktureras. För att det här ska fungera i ett företag behövs en

eller flera genomtänkta processer, både inom inköpet och när man ska lösa problem. (Arbin & van Weele, 2019)

3.1.1 Specifikation

Första steget efter behovet är att veta vilka specifikationer eller krav man har på inköpet, och om företaget ska tillverka produkten själv eller köpa den. Vi utgår från att produkten ska köpas. Det är viktigt att skriva ner alla ens krav man har på produkten så detaljerat som möjligt i ett dokument, så att man får rätt offert och så blir det också enklare att jämföra olika offerter mot varandra. Men man får heller inte sätta med allt för många detaljer, eftersom produkten då kan över specificeras och leverantören höjer priset utan att funktionen förbättras. Det dokument man då skickar in kallas inköpsorderspecifikation och kan bestå av en kvalitetsspecifikation, logistikspecifikation, underhållsspecifikation, juridiska krav och en målbudget. Om man har kunskap om produkten kan man räkna ut vad den borde kosta, målbudgeten är vad man är beredd att betala för produkten. Innan en inköpsorderspecifikation kan skickas i väg behöver den godkännas av inköpsavdelningen. Detta för att man kan undvika missförstånd senare i processen (Arbin & van Weele, 2019). Man ska också bestämma hur många leverantörer man ska be om offerter från, och i vissa fall behöver man bara fråga av en leverantör om man har skapat en bra relation med dem. (Rosell, 2010)

3.1.2 Val av leverantör

Det viktigaste steget i processen är att välja en leverantör, och det finns flera steg som måste utföras innan man kan välja. Man börjar med att göra en lista på de leverantörer som kan uppfylla ens inköpsorderspecifikation, och sen kortar man ner listan genom att välja ut de som låter mest intressanta. Man sänder då ut specifikationen till de leverantörerna och ber dem skicka in anbud som uppfyller ens krav. Man brukar välja ut en handfull leverantörer som får anbudsfrågan. När man har fått in alla anbud granskar inköpsavdelningen dem och tittar på de tekniska, logistiska, kvalitetsmässiga, ekonomiska och juridiska delarna och jämför vilket anbud som är bäst. Efter att detta har gjorts avslutas det med att man i ett dokument listar upp vilken leverantör man valt, orsakerna som motiverat valet, och en lista på de andra anbuden som övervägts. När leverantör har valts förhandlar man om leverans av produkten med dem. (Arbin & van Weele, 2019)

3.1.3 RFQ

RFQ (Request for Quote) är en förfrågan om att lämna anbud, kan även benämnas som IFB (Invitation for Bid). I den här processen väljer företaget ut leverantörer som får skicka anbud till ett specifikt projekt. Det här är väldigt viktigt för företag som behöver en jämn tillgång av en viss produkt. (Kenton, 2022)

3.1.4 Offertförfrågan

En offert är ett förslag som gjorts skriftligt och som en leverantör skickar till ett företag på företagets begäran, och är ett måste när en ny beställning ska göras och är grunden för alla beställningar. I offerten ingår bl.a. leveransvillkor, kvalitet, mängd och önskat leveransdatum. Företaget som begärt offerten är inte bunden till att göra en beställning, men leverantören har förpliktat sig till att leverera enligt det som står i offerten. Oftast finns en tidsgräns för hur länge offerten är i kraft, vanligast är 30 dagar. Om man godkänner offerten utan ändringar kallas det för ren accept men vill man göra ändringar är det en oren accept. (Mällroth & Rafiey, 2016)

3.1.5 Förhandling och val av leverantör

Det finns fyra olika faser i förhandlingen (se figur 2). Den första är planeringen och innebär att man själv förbereder den information som behövs till förhandlingen och man blandar inte in externa parter. Om man vill kan man göra en marknadsundersökning för att veta vad andra leverantörer har att erbjuda. Man ska färdigt ha planerat vad man behöver, kraven på produkten eller tjänsten och tidsplanerna.

Nästa steg är informationsutbyte, och här informerar man färdigt utvalda leverantörer om ens behov. Det kan vara bra att träffa leverantörerna före man skickar ut en förfrågan eftersom det kommer ge en bättre kommunikation och man kan få mera information än om man endast skickat en förfrågan. Här sker egentligen alla förhandlingar och helst före man skickat underlaget för förfrågning. Under diskussionsperioden kan man ännu förhandla mera fritt, men så fort man gått ut med en förfrågan är det inte lika enkelt längre att ändra sig.

Nu är det dags för själva förhandlingen, men tyvärr är man redan ganska bunden i den här fasen på grund av förfrågningsunderlaget. Om man har avvikelser från offerten kommer

det att diskuteras in i minsta detalj. De stora sakerna är redan förhandlade om, så på dessa möten går man oftast genom sådant som inte är avgörande för avtalet.

Sista fasen är avslutet. Här sammanfattar man det som blivit överenskommet och skriver under de nödvändiga dokumenten. Efter det är förhandlingen klar och resultatet av förhandlingen ska skrivas ner i protokoll. Om det behövs kan man boka in en ny tid för ett möte om uppföljning. Till sist informerar man resultatet till ens organisation och uppdaterar databaser där det behövs. (Mällroth & Rafiey, 2016)



Figur 2 Förhandlingens faser (Strategisk inköp s. 80, 2016)

3.1.6 Avtal

Nu är det dags att skriva ett avtal med leverantören, vilket är en väldigt viktig del. Det innebär att två parter har kommit överens om ett specifikt inköp. Avtal kan göras både muntligt och skriftligt, men görs fördelaktigt skriftligt eftersom det då finns tydliga bevis på att avtalet finns. Avtal är viktiga i sådana fall när man inte kommer överens med leverantören, man kan då se på vad som har blivit överenskommet och utgå från det. Om en av parterna bryter mot avtalet har man då också bevis på vad som blivit avtalat (Mällroth & Rafiey, 2016). I avtalet ska det framgå namnen på avtalsparterna, vad det är för produkt det handlar om, mängd av produkten, leveranssätt, leveranstid, betalningsvillkor och priset på varan. Avtalet kan även innehålla mera specifika krav beroende på vilken bransch det handlar om (Rosell, 2010). Det lönar sig oftast att komma överens om ett fast pris när det gäller budgetstyrning och kostnadskontroll. Det är viktigt att de ekonomiska ansvaren definieras tydligt, och man strävar efter att leverantören ska ta på sig ansvaret över alla risker förutom de som leverantören tar upp i avtalet. (Arbin & van Weele, 2019)

3.1.7 Beställning och bekräftelse

När man har kommit överens om ett avtal kan man skicka in en beställning, ibland är det själva inköpsbeställningen som är kontraktet. När det handlar om rutinköp, ett inköp av en återkommande produkt av samma leverantör, kan man förhandla fram ett avropsavtal och då görs beställningen efter avtalet. När man gör en beställning ska man vara tydlig med sina instruktioner och information så att det blir korrekt. Beställningen ska innehålla ett beställningsnummer, produktbeskrivning, pris, mängd och önskat leveransdatum. Den här informationen ska även finnas på fakturan sedan.

En inköpsbeställning börjar vanligen från en inköpsrekvisition. När det gäller produktions- och lagervaror görs rekvisitionen i ett planeringssystem, och när nivåerna i lagren når en miniminivå skickar systemet en impuls till inköpsavdelningen så vet man att man behöver beställa mera.

När beställningen gjorts skickar leverantören oftast en bekräftelse. Det är viktigt att granska bekräftelsen noggrant så att den stämmer överens med beställningen så att man får den produkt man har beställt, och på de villkor man kommit överens om. (Arbin & van Weele, 2019)

3.1.8 Leverans, avvikelshantering och godkännande

Oftast levereras beställningen i rätt tid och med rätt varor. Det är ändå viktigt att granska leveransen och följesedeln så att den stämmer överens med beställningen. När detta har kontrollerats skriver den som jobbar med varumottagningen under följesedeln. Underskriften betyder att man har granskat leveransen och att den är godkänd. Om leveransen inte stämmer överens med beställningen meddelas inköpsavdelningen om vad som är fel, och det är då deras ansvar att kontakta leverantören och reda ut var problemet har uppstått. (Arbin & van Weele, 2019)

3.1.9 Betalning

En kort tid efter att leveransen har blivit mottagen brukar fakturan komma. När leveransen är godkänd kan ekonomiavdelningen hantera fakturan och jämföra med följesedeln och mottagningen i affärssystemet. Om allt stämmer betalas fakturan enligt de avtalade villkoren. Det är viktigt att veta vad företaget har för riktlinjer gällande betalningsvillkor,

och att man ser till så att leverantörerna följer dessa villkor. Om det är något som inte stämmer meddelar man inköpsavdelningen som försöker lösa problemet. (Arbin & van Weele, 2019)

3.1.10 Support/service

När varan tagits i bruk fortsätter ännu inköparens uppgifter, med garantiärenden och vitesklausuler. Det är viktigt att dokumentera hur leverantören har skött sig för framtida referenser, om de kan hålla de löften de gav om service och underhåll. Genom att ha en leverantörsbas kan man i framtiden använda sig av den för att se om leverantören var pålitlig eller inte och om man behöver ha försiktighetsåtgärder med dem. (Arbin & van Weele, 2019)

3.2 Inköpsrekvisition

En inköpsrekvisition är ett internt dokument som de anställda använder när de ska göra en inköpsförfrågan på en vara eller tjänst och innehåller bl.a. information om produkten, mängd och pris. Den här processen kan se olika ut på olika företag men det finns en grund att utgå ifrån. Första steget är att skicka in en rekvisition, och det görs när en anställd märker att något håller på att ta slut. Den anställda är då ansvarig för att göra en inköpsrekvisition. Det andra steget är att inköpsavdelningen får en notis om att en rekvisition har blivit gjord. Man ska då granska rekvisitionen, och om det är något som saknas eller inte stämmer korrigerar inköpet det eller så skickas den tillbaka till den anställde för korrigerings, och när allt ser bra ut görs en inköpsbeställning av rekvisitionen. Sista steget är godkännande av förman, som används i vissa företag för att säkerställa att inköpet inte går över budgeten eller den anställdes inköpslimit. Förmannen kan skicka vidare beställningen till inköpet när den är godkänd, eller be den anställde göra ändringar om det behövs.

Inköpsrekvisitionen spelar stor roll i inköpsprocessen eftersom den initierar hela processen och hjälper till att följa varje beställning. Den gör processen mera transparent och förhindrar bedrägeri. När en rekvisition har blivit gjord innebär det också att det finns bevis på att någon har bett inköpet att beställa varan vilket skapar en verifieringskedja. (The Definitive Guide to Purchase Requisition in 2022, 2022)

3.3 Den linjära inköpsmodellen

Den här modellen passar för företag som vill ha specifika sourcingstrategier med syftet att minska på risker och antal leverantörer, och om man själv vill sätta regler för hur ens relation med leverantörer ska se ut. Modellen är ett bra stöd vid enklare inköp, och vi utgår även från den här modellen när vi går över till den utvidgade inköpsmodellen. Här kommer några av de viktigaste delarna i modellen att tas upp. (Arbin & van Weele, 2019)

	Define specification	Select supplier	Contract agreement	Ordering	Expediting	Evaluation
P&S role	<ul style="list-style-type: none"> • Get specification 	<ul style="list-style-type: none"> • Assure adequate supplier selection 	<ul style="list-style-type: none"> • Prepare contract 	<ul style="list-style-type: none"> • Establish order routine 	<ul style="list-style-type: none"> • Establish expediting routine 	<ul style="list-style-type: none"> • Assess supplier
Elements	<ul style="list-style-type: none"> • Functional specification • Technical changes • Bring supplier knowledge to engineering 	<ul style="list-style-type: none"> • Pre-qualification of suppliers • Request for quotation 	<ul style="list-style-type: none"> • Contracting expertise • Negotiating expertise 	<ul style="list-style-type: none"> • Develop order routines • Order handling 	<ul style="list-style-type: none"> • Expediting • 'Trouble-shooting' 	<ul style="list-style-type: none"> • Supplier evaluation • Supplier rating
Documents	<ul style="list-style-type: none"> • Functional specification • Norm/spec control 	<ul style="list-style-type: none"> • Supplier selection proposal 	<ul style="list-style-type: none"> • Contract 	<ul style="list-style-type: none"> • Order 	<ul style="list-style-type: none"> • Exception report • Due date listings • Invoices 	<ul style="list-style-type: none"> • Preferred supplier list • Supplier ranking scheme

Figur 3 Den linjära inköpsmodellen (Inköp och supply chain management s.55, 2019)

Man använder sig av affärsbehov som utgångspunkt och dess krav kan avgöras så detaljerat som man behöver. Om ett företag ska t.ex. byta eller expandera till en annan bransch behövs nya maskiner, och då görs en teknisk specifikation som beskriver maskinens egenskaper så att man ska veta vilka leverantörer man kan kontakta, och efter att man har kontaktat flera gör man ett leverantörsval. Det här exemplet beskriver hur man har affärsbehov som utgångspunkt i början av inköpsprocessen.

När man diskuterar inköp kommer processperspektiv att tas upp, och de olika stegen i modellen är beroende av varandra. Kvaliteten på de första stegen i processen kommer att avgöra hur bra kvalitet det är i de senare stegen, om det blir något fel i början påverkar det slutprodukten. Detta beror ofta på brister i underleverantörernas material, och man kan ta reda på varifrån bristerna kommer genom att kontrollera om specifikationer är bristfälliga eller om man har gjort fel val av leverantör som inte klarar av att prestera enligt överenskommelse. På grund av detta är det bra att ha specificerat vitesklausuler i avtalet

var man har kommit överens med leverantören om vad som ska ske om de inte har gjort som avtalat.

Det är viktigt att man har en strukturerad inköpsprocess, annars kan det leda till dåliga beslut och problem med uppföljning av beställningar och användningen av varorna man har köpt. Man ska ha en helhetssyn över processen och varje del ska vara tydligt fastställd, och det är idealt om det går att följa med varje enskild händelse. Inköp i ett företag sker inte bara på inköpsavdelningen, utan det kan ske på flera olika avdelningar, som den tekniska avdelningen, så därför behövs en bra intern kommunikation och ett redan fastställt tillvägagångssätt. Den tekniska avdelningen har ofta ansvar för komponenter, men inte för råmaterial som används för tillverkning av produkter.

För att kunna utnyttja processen på bästa sätt måste man veta hur man ska kunna använda sig av olika kunskaper, och man kan använda sig av det genom taktiska och operativa inköp. En person kan inte ha alla dessa kunskaper, så det blir allt vanligare med specialiseringar på inköpsavdelningarna. Man ska dokumentera varje steg i processen. Till taktiska inköp hör tillverkning av inköpsorderspecifikation, leverantörsförslag och ett kontrakt. Till operativa inköp hör inköpsbeställning, följesedel, faktura och en utvärdering av leverantören. Taktiskt inköp jobbar mera med större projekt medan operativt inköp har hand om de dagliga rutinerna. Det är viktigt att ha samlat leverantörsutvärderingar på ett ställe, så att man utifrån den informationen kan besluta om man ska anlita leverantören igen. Genom att använda sig av samma leverantör flera gånger kan man få bättre villkor och färre problem. (Arbin & van Weele, 2019)

3.3.1 Inköpsituationer

Det finns tre olika inköpsituationer: nya inköp, modifierat inköp och rent omköp. Ett nytt inköp innebär att man ska inhandla en ny vara från en ny leverantör, dessa innehåller mycket problemlösning och är oftast riskfyllda eftersom man inte har någon produktspecifikation ännu. Ett modifierat inköp är när man vill inhandla en ny vara från en känd leverantör eller en vara som redan finns men från en ny leverantör. Den här typen av inköp sker oftast när man inte är nöjd med leverantören man har för tillfället, eller om man kan få bättre villkor från en annan leverantör. Den här situationen är lite säkrare än nya inköp eftersom man redan har endera produktspecifikationer eller en relation med leverantören. Den vanligaste av dessa tre är rent omköp och det handlar om att man köper

en känd produkt från en känd leverantör. De här inköpen är säkra eftersom man redan har ett kontrakt med leverantören och leverantören vet vilka företagets produktspecifikationer är. Det är viktigt att man har en organiserad beställningsprocess, eftersom den berör så många avdelningar. (Arbin & van Weele, 2019)

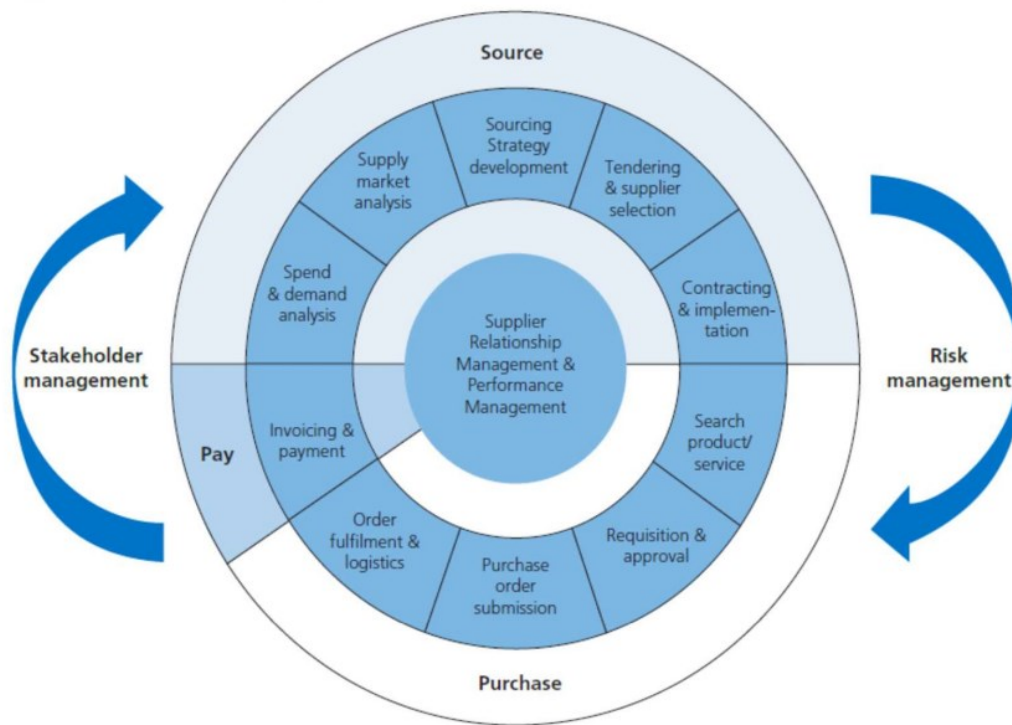
3.4 Den utvidgade inköpsmodellen

Den här modellen används när den linjära inköpsmodellen inte räcker till. Till skillnad från den linjära modellen, så tar den utvidgade modellen upp alternativet att välja att producera själv eller köpa och man kan då själv välja om man inom företaget tillverkar varan själv eller om man använder sig av en leverantör. Den är mycket mera invecklad än den linjära, och passar bättre när det handlar om olika kategoristyrningsprojekt.

Modellen har tre nyckelprocesser. Den första är valet av leverantör vilket görs genom analyser av leverantörsmarknaden, olika strategier och avtalsskrivning. Andra är inköp vilket innebär att man letar efter en produkt och förbereder sin beställning, för att sedan färdigställa den, skicka in den och göra en uppföljning på beställningen. Sista nyckelprocessen är betalningen, man tar emot leveransen och granskar fakturan och ser att den är korrekt för att sedan betala den.

Riskhantering och intressehantering är viktiga stödaktiviteter som blivit utvecklade eftersom företag har blivit beroende av leverantörerna. När man pratar om riskhantering menar man sådant man kan göra för att förebygga risker och dess konsekvenser och som finns i alla inköpsprocesser. Med intressenthantering syftar man på att ta reda på nyckelintressentens roll och hur de ska kunna bistå kategoristyrningsprojekten.

Den utvidgade inköpsmodellen baseras på att processerna är cykliska och när ett avtal går ut börjar man på med en ny inköpsprocess. (Arbin & van Weele, 2019)



Figur 4 Den utvidgade inköpsmodellen (Inköp och supply chain management s. 60, 2019)

3.5 Inköpsavdelningen

Inköpsavdelningens uppbyggnad ser olika ut beroende på vilken bransch det handlar om och hur stort företaget är. Dess plats i företagets hierarki beror också på hur högt ledningen värdesätter avdelningen. Ser de den som mera operativ värdesätts den lägre, men om de ser den som ett konkurrensverktyg kan inköpsavdelningen till och med vara en del av ledningsgruppen. Det som påverkar denna hierarki är vilken andel inköpet har på slutproduktens kostnad, ju större kostnaden är desto mera betydelse kommer avdelningen att ha. Om företaget har en period med sämre ekonomi, läggs också mera press på inköpet och kostnaderna vilket leder till mera ansvar för avdelningen. (Arbin & van Weele, 2019)

3.5.1 Uppdragsnivåer

Det finns tre olika fördelningar för inköpsavdelningen. Den första är strategisk nivå, där tas de beslut av inköp som har en långsiktig påverkan upp och det är oftast den högsta ledningen som beslutar dessa. Exempel på sådana beslut kan vara om man ska börja outsourca en produktion man hittills har haft hand om inom företaget, om man ska skapa långsiktiga avtal med en leverantör och beslut om stora investeringar som byggnader och datorer. Taktisk nivå är den andra fördelningen, och det här gäller inköp som påverkar

produkter och processer. Implementering av certifieringsprogram och förberedelser av olika analysprogram kan höra till den taktiska nivån. Den sista är operativ nivå, och hit hör allt inom beställning och dess uppföljning. Här har man hand om beställningsprocessen, jobbar med problemlösning, utvecklar nya rutiner och utvärderar leverantörer. (Arbin & van Weele, 2019)

3.5.2 Inköpsstrukturer

Om ett företag består av olika enheter finns det fyra olika alternativa samordningsstrukturer: decentraliserad inköpsstruktur, centraliserad inköpsstruktur, hybridstruktur och tvärfunktionella sourcingteam.

Den decentraliserade strukturen finns i företag med fler enheter och kännetecknas med att de skilda enheterna har eget ansvar över deras ekonomi och ledningen då har allt ansvar över inköpen. En nackdel med den här strukturen är att de olika enheterna förhandlar med samma leverantörer och kan komma fram till olika avtal och pris, fast än de hör under samma företag.

I den centraliserade använder man sig av inköpspecialister och jobbar på strategisk och taktisk nivå, och används vanligtvis inom detaljhandel. Fördelen här är att man kan få bättre avtal genom att koordinera inköpen och förhandla. För varje enhet har dock ledningen endast ett limiterat ansvar över inköpen, vilket är en nackdel.

Hybridstrukturen är en kombination av dessa två strukturerna, men det finns flera samordningsstrukturer inom denna. Frivillig koordinering är den första, och innebär att det sker informationsutbyten mellan de olika inköpsenheterna, och man kan då välja om man vill vara delaktig i kontrakten eller inte. Den andra är inköpsledningen och de ansvarar för avtalen på varorna man gör stora volymbeställningar på. Här samlar man in den viktigaste informationen från de andra enheterna och förhandlar med leverantören. Den sista är konstruktionsledningen och innebär ett samarbete mellan design och konstruktion. De som har ansvar över produktkonstruktion har också hand om att köpa allt material som behövs från leverantörerna. Dessa samordningar kan se olika ut beroende på olika aggregationsnivåer såsom artikelnivå, leverantörsnivå och affärenhetsnivå. (Arbin & van Weele, 2019)

Den nyaste av dessa fyra är tvärfunktionella sourcingteam. Funktionen går ut på att man organiserar alla komponentbehov i företaget i en funktion som hanterar leverantörs kontakten (Arbin & van Weele, 2019). Den består av grupper från olika funktionella områden i företaget, t.ex. marknadsföring, försäljning och kundbetjäning. Det här kan vara arbetande grupper, eller så kan de vara den huvudsakliga strukturen i organisationen. (Lynn, 2022)

3.5.3 En inköparens roll och dess befattningar

Inköparens viktigaste uppgift är att kunna hjälpa till genom hela inköpsprocessen. Man ska vara delaktig under hela processen, om det då är den linjära eller den utvidgade modellen, och man ska även kunna hjälpa till eller leda inköpsavdelningar till mera effektiva strategier. Man ska kunna hantera risker och veta vilka problem som kan uppstå i vissa inköp och göra en intressentanalys utifrån det. Det är även viktigt att utföra analyser både internt och externt för att kunna förbättra kategoristyrningsstrategin.

Till inköparens uppgift hör även olika projekt för produktutveckling och investeringar. Företagets affärsbehov ändras hela tiden, och det är därför viktigt att hitta nya leverantörer som passar in på behoven och även ha en lista med godkända leverantörer så man vet vem man kan kontakta. Orderhantering hör ju även till jobbet, och dit hör bl.a. interna rekvisitioner och hantering av leverantörsregistret. (Arbin & van Weele, 2019)

I tabell 1 finns en sammanfattning av inköparens ansvarsområden.

Tabell 1 Ansvarsområden

	Val av leverantör	Inköp	Betalning
Inköpsfunktionens roll	Skapa kategorispecifika strategier	Förbereda och genomföra anbudsförfarande	Implementera kontraktet, säkra betalning
Ansvarsområden	-Projektledning -Intern analys -Extern analys -Portföljförvaltning -Strategiska val	-Specifikationer -Val av leverantör -Förhandla och skriva kontrakt	-Rapportering -Logistik -Administration -Avtalshantering+revidering -Orderläggning -Fakturahantering -Leverantörsuppföljning

(Inköp och supply chain management s.63, 2019)

I större företag finns flera olika befattningsprofiler inom inköpsavdelningen. Alla dessa befattningar finns inte på varje företag, det som påverkar vilka befattningar som finns är företagets storlek och i vilken bransch de är. De som jobbar inom inköp har oftast en teknisk eller ekonomisk utbildning. Se tabell 2 för en överblick av dessa befattningar. (Arbin & van Weele, 2019)

Tabell 2 Inköpsbefattningar

Befattning	Ansvarsområden	Kunskapskrav
Inköpsdirektör (CPO)	Utveckla företagets sortimentstrategier, system och rapporter	Allmänna ledaregenskaper, ledarskap, kommunikationsförmåga
Koncerninköpare	Strategiska sortiment	Kommersiella färdigheter, långsiktig planeringshorisont, bred affärsinriktning, kommunikationsförmåga
Kategoriinköpare	Strategiska varor	Allmän teknisk utbildning, medellång planeringshorisont, kommersiella färdigheter, kommunikationsförmåga
Projektinköpare	Investeringsvaror, varor för underhåll och tjänster	Projektledaregenskaper, teknisk utbildning
Inköpare, icke-produktrelaterat	Allmänna varor, anläggningsmaterial och tjänster	Generalist, företagsadministration, kommunikationsförmåga
Operativ inköpare Materialplanerare	Materialplanering, orderhantering, problemlösning Leverantörsutvärdering och leverantörsvärdering	Allmänna kunskaper, pragmatisk Kunddriven, stresstålig
Affärsanalytiker	Analys av leverantörsmarknaden, kostnadsanalyser, spendanalyser	Affärskunskaper, analytisk förmåga, rapporteringsfärdigheter
Kontraktsansvarig Juridisk rådgivare	Råd om kontraktsmodeller och kontrakt Stöd vid kontraktsförhandlingar Kontroll av implementering av avtal Lösning av tvister med leverantörer	Juridikkunskaper Analytisk förmåga Rapporteringsfärdigheter

(Inköp och supply chain management s. 333, 2019)

3.6 Leverantörsrelationer

De senaste åren har leverantörsrelationer blivit allt viktigare. En leverantörsrelation är en relation mellan köpare och leverantör som stöts av avtal och strategier. Företag använder sig av leverantörer som kan förse dem med den service eller produkter som behövs för att organisationen ska fungera. En god leverantörsrelation är viktig eftersom den kan påverka avtalen man har med dem. Det gör det även enklare att nå utsatta mål och ökar chansen

för lyckade samarbeten. Kundbetjäningen och produktkvalitén påverkas också av det här, likaså hur kostnadseffektiv ens process är. Ju bättre relation man har, desto mera troligt är det att ens leverantörer förstår sig på ens produkt och erbjuder olika lösningar för att vara konkurrenskraftig på marknaden, bl.a. genom att man får tillgång till exklusiva produkter med hög kvalitet och att de levereras i tid.

För att skapa goda relationer ska man ha en lyckad strategi. Det finns många olika sätt att hantera ens leverantörer, och att skapa användbara metoder i ett tidigt skede hjälper en att engagera med dem på ett effektivt sätt under hela avtalstiden. Det finns många saker att tänka på, och här kommer några av de viktigaste punkterna.

Innan man har bestämt sig för en leverantör är det viktigt att göra en leverantörsundersökning. Saker att ha i åtanke är hur kunderna uppfattar leverantören, om de passar in i företagets långsiktiga mål och deras flexibilitet i priserna. Genom att välja en leverantör som passar in med företagets mål och vision kan man främja en hälsosam leverantörsrelation.

När man har valt en leverantör är det viktigt att vara tydlig med ens förväntningar och krav. Man ska försöka förutse vilka utmaningar man kan stöta på och diskutera dem. I kontraktet ska man tydligt beskriva förväntningarna, eftersom det kan hjälpa till att lösa eventuella framtida problem.

För att upprätthålla relationen är det viktigt att kommunicera regelbundet. Det kan leda till ökad tillit och öppna upp för en miljö var man är bekväm att dela idéer. Man ska gå bort från den mera formella synen på leverantörshantering och i stället fokusera på att bygga en relation som förbättrar förmågan att arbeta tillsammans och komma på nya idéer.

Man kan använda sig av teknologin för att följa upp hur det går med ens leverantörer. Genom ett leverantörssystem kan man följa med hur leveranserna går, hantera fakturor och kommunicera med leverantörerna. Genom att ha en uppdaterad databas med information kan man vara mera organiserad och effektivt kommunicera ens behov. (Team, 2021)

3.7 ERP-system

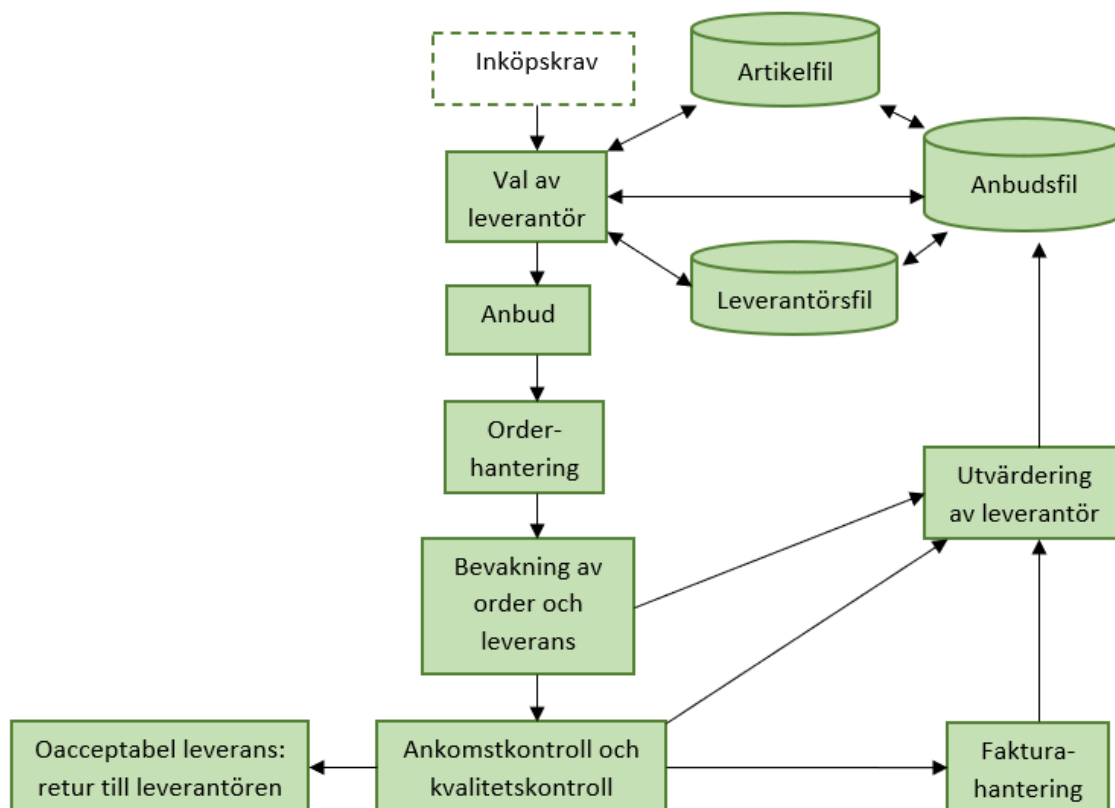
ERP står för Enterprise Resource Planning och är en programvara som behandlar bl.a. företagets ekonomi, försäljningskedjan och rapportering. Om ett företag har ett smidigt ERP-system kan man få bättre resultat eftersom man har tillgång till olika insikter som berättar hur man kan göra för att få bättre resultat för verksamheten. Verksamheten blir också mera effektiv eftersom alla medarbetare har tillgång till samma information genom alla sammankopplade processer. (Vad är ERP och vilken nytta gör det för ditt företag?, 2022)

3.7.1 Process i affärssystem

Inköpsprocessen kan vara lång och invecklad, så man behöver ett affärssystem som lever upp till alla krav man har och här kommer några av de viktigaste delarna som måste finnas med (se figur 5).

Man måste kunna meddela via systemet när det finns ett behov att göra ett nytt inköp. Dessa kan skapas manuellt eller genom ett planeringssystem. Om man ska genomföra ett engångsinköp är det oftast en manuell anmodan. I en anmodan ska det finnas artikelnummer, detaljer om varan, mängd och leveransdatum. I affärssystemet ska det också finnas ett produkt-, kontrakts- och leverantörsdatabas var anmodan görs till en beställning. I den fyller man i ännu mera information så som leverantör och pris. Dessa beställningar får ett nummer som används för att referera till beställningen i kommande diskussioner. Denna är leveransens grund, och om inte leverantören har fått en beställning får de inte leverera något. Det måste finnas en funktion för att uppfölja en beställning som gjorts eftersom man måste hålla reda på vad leverantören levererat och om det kommit i tid. För att följa upp det här använder man avvikelserapporter, där syns alla sena leveranser. När leveransen väl kommit är det viktigt att granska så allt är rätt och stämmer med följesedeln och beställningen. Om något inte stämmer görs en rapport i systemet som dyker upp i historiken i leverantörernas värderingssystem. Rapporten går också vidare till inköpsavdelningen som sedan försöker lösa felet med leverantören. Fakturan kommer oftast efter att man fått leveransen och den går till ekonomiavdelningen. Där matchas den med beställningen och mottagningen och om de stämmer så betalar man fakturan. Om det inte stämmer är det inköpsavdelningens uppgift att ta reda på var problemet ligger. När

det är löst far fakturan igen till ekonomiavdelningen som hanterar klart den. (Arbin & van Weele, 2019)



Figur 5 Affärssystemets viktigaste delar (Inköp och supply chain management s. 306, 2019)

I mindre företag är bara en del av inköpsprocessen automatiserad och inte kopplade till systemen för materialplanering. Man måste då föra in information manuellt vilket betyder att det är en större risk att det uppstår fel och är även tidskrävande

Några system som klarar av de här viktigaste delarna i figur 5 är SAP, Oracle, JD Edwards, MAPICS och MFG-PRO. Tyvärr har vissa ändå problem med översikter av spendsiffror, leverantörer och valutor och kan heller inte ta fram komplicerade leverantörsvärderingar eller vissa rapporter. Det finns ännu mycket att utveckla med ERP-system. Det är också svårt att implementera nya system i företag eftersom det behövs mycket kunskap om inköpsprocessen och måste ofta integreras med andra system i företaget. Systemet ska även i vissa fall anpassas till leverantörernas system, vilket är väldigt krävande. (Arbin & van Weele, 2019)

3.7.2 Microsoft Dynamics AX

Företag X använder Microsoft Dynamics AX som ERP-system. Det är designat för mellanstora och stora företag och hjälper människor att arbeta mera effektivt och globalt. Microsoft Dynamics AX fungerar med Microsoft mjukvara och är en lösning som automatiserar finansavdelningen, affärsinformation och leveranskedjan på ett sätt som hjälper företag. (Introduction to Microsoft Dynamics AX 2012, 2021)

4 CSR

Största delen av produkterna i Europa kommer från utländska leverantörer vilket leder till långa leverantörskedjor som gör att CSR (Corporate Social Responsibility) blivit allt viktigare. CSR handlar om att beskriva hur ens företag påverkar naturen, människan och ekonomin och hur man kan bidra till en bättre miljö, arbetsförhållanden och värld. Om man får ett dåligt rykte på grund av att man har bristande kunskap av CSR inom den egna leverantörskedjan är det väldigt svårt att fixa till det. CSR är även viktigt eftersom det finns begränsat med råmaterial och cirkulära inköp hjälper då till. Den globala uppvärmningen gör också att man måste spara in på naturresurserna, och då måste man tänka på miljön i sin produktion. Som inköpare ska man se till så att det går att följa företagets riktlinjer på hållbarhet i inköpsprocessen. Ens leverantörer måste också ha samma hållbarhetsmål som företaget har. För att leverantörerna ska veta vad man förväntar sig av dem brukar företag göra upp en extern uppförandekod där det framgår vilka villkor man har. (Mällroth & Rafiey, 2016)

Ett exempel på när ett företag behövde se över sin försörjningskedjas hållbarhet var när det kom fram år 2010 att Apple hade en underleverantör vars anställda tog livet av sig på grund av de dåliga arbetsförhållandena. De gjorde då en hållbarhetsundersökning bland alla deras leverantörer, och det kom då fram att många av dem utnyttjade barnarbete. Efter undersökningen kunde de fixa till problemet med deras leverantörer. (Arbin & van Weele, 2019)

4.1 Gott rykte

Man ska redan när man börjar planera ett inköp tänka på miljökonsekvenserna för att ligga steget före. För att lyckas med det ska man vara uppdaterad på lagstiftningen, men kraven kommer inte bara från lagen. Det är allt viktigare för dagens kunder att veta att produkterna de köper är miljökompenserade. Om man ser ur det ekonomiska perspektivet kan det till och med vara lönsamt att ha ett miljötänk i företaget. Det är vanligt att använda sig av det när man marknadsför sin produkt, men man ska inte överdriva om man inte noga har tänkt igenom sin miljöstrategi och vet vilken bild kunderna har av ens företag. (Rosell, 2010)

4.2 Uppförandekod

Det här är ett ganska nytt dokument som större företag har börjat upprätta och kan se väldigt olika ut, men ju flera som har uppförandekoder desto mera standardiserade börjar de bli. Oftast innehåller uppförandekoden dessa sju krav:

- Rätt till frihet i fackföreningar
- Förbjudet att använda sig av barn- och tvångsarbete
- Förbjudet att diskriminera
- Rätt till reglerad arbetstid
- Rätt till anställningsavtal
- Ett krav på en säker arbetsplats
- Ett krav på att lönerna är korrekta

Om ett företag har en tydlig uppförandekod som finns på en plattform som är tillgänglig för alla signalerar man att man tar ansvar över miljön och de anställda. Inköpsavdelningen är de som samlar in dokument av leverantörerna var det står att de kan följa dessa krav och regler. För att få reda på den information man behöver gör man förfrågningsdokument var leverantören fyller i information om företaget. Man kan också utföra leverantörsbesök var man ställer frågor och ser själv hur allt fungerar hos den leverantören. Beroende på hur viktig leverantören är väljer man om man gör ett besök eller endast ett förfrågningsdokument. (Mällroth & Rafiey, 2016)

4.3 Miljöcertifieringar

Miljöcertifiering är ett bevis på att företaget har utfört en standardisering av sin miljöpolitik. Detta är inte så vanligt ännu om man jämför med hur många företag som är kvalitetscertifierade, men det blir vanligare med tiden. Det är ledningen som beslutar om företaget ska bli certifierat eller inte, men inköpet ansvarar genom att själv vara delaktig i miljöarbetet i förberedande syfte för certifiering. Som inköpare kan man använda sig av de

följande certifieringarna för att ta reda på vilken typ av miljöpolitik en leverantör har. (Rosell, 2010)

ISO 14001 är en standard som handlar om miljöledning och används som ett verktyg för att göra det enklare för företaget att förbättra sig. Man måste dokumentera och förklara varför man ska genomföra det man har planerat, hur man gör det, vem som är ansvarsperson, när det ska ske och hur det ska göras. Viktigaste är att det är skriftligt dokumenterat. För att bli certifierad måste man ha ett ledningssystem som följer kraven i ISO 14001:2015 och det ska vara bra beskrivet och fungera i företagets vardagliga rutiner. Man ska uppdatera beskrivningen om något ändras och blir granskad av ett certifieringsorgan för att se till att man uppehåller kraven. Inköpsavdelningen nämns inte skilt i den här standarden, men vävs in i de dagliga rutinerna. (Rosell, 2010)

EMAS är EU:s frivilliga system för miljöledning och revision och står för Eco Management and Audit Scheme. Detta är dock inget intyg på att ens företag är anpassat efter miljön, utan bevisar att man jobbar för att fortsättningsvis påverka miljön positivt. Om man vill bli EMAS-registrerad måste man göra några aktiviteter. Man måste ha en miljöpolicy och ha gjort en utredning av miljön. Man ska även ha byggt upp ett miljöprogram och ett miljöstyrningssystem. Man ska regelbundet utföra en miljörevision som går ut på att företaget granskas av miljörevisorer för att säkerställa att man följer programmet. Efter att det har blivit utfört görs en miljöredovisning som sedan kontrolleras av miljökontrollanter. När miljöredovisningen är godkänd får man registreras. De här kraven är nästan precis de samma som för att få en ISO 14001 certifiering. (Rosell, 2010)

5 Tidigare forskning

Efter forskning av inköpsprocessen går att konstateras att det inte finns ett överflöd av tidigare forskning, men det här är en del av det som har hittats.

Den största forskaren inom området är Arjan van Weele (2019). Van Weele är professor vid Eindhoven University of Technology och håller kurser inom inköp och leverantörshantering. Han har själv utvecklat en inköpsmodell och skrivit flera böcker om ämnet. I arbetet baseras en stor del av teorin på hans böcker.

Eklund (2022) har skrivit ett arbete om inköpsprocessen hos Företag X, och målet med arbetet var att skapa en handbok för nyanställda på inköpsavdelningen hos företaget. I teoridelen tar hon upp sådant som är relevant för handboken, och studien är kvalitativ. Källorna Eklund har använt sig av påminner om källorna i det här arbetet, vilket stärker påståendet med att det inte finns så mycket tidigare forskning inom ämnet. (Eklund, 2022)

Det finns en studie som heter "Effektivisering av inköpsprocesser" som är skrivet som ett examensarbete 2007 vid Lunds Tekniska Högskola. Arbetet är skrivet för ett företag som heter Rottneros Ab, och de som har skrivit arbetet ser var de kan skära ner på inköpskostnaderna i företaget. Arbetets syfte är att effektivisera processen med hjälp av att se vad andra företag har använt för metoder och arbetssätt för att lyckas med detta. (Andersson & Widell, 2007)

En annan studie är från Lahti University of Applied Sciences och heter Developing a purchase process. Syftet med detta arbete är att beskriva inköpsprocessen på Prisma Peremarkets damavdelning, och utgående från det förklara vilka problem de har med processen. Prisma och Företag X säljer helt olika produkter, men båda är stora företag och därför kan man se samband mellan företagens olika processer. I resultatet kom hon fram till att personalen måste ha grundkunskapen som behövs för att lyckas. De här kunskaperna består av strategiska processer och grundkompetenser. Hon anser även att rutin uppgifterna är väldigt tidskrävande, och att alla 16 affärer ska börja beställa stora volymer tillsammans i stället. Det här skulle inte bara spara tid, utan även pengar eftersom de då har möjlighet att få mängdrabatt. (Äijälä, 2013)

6 Empiri **sekretessbelagt**

6.1 Inköpsprocessen hos Företag X **sekretessbelagt**

6.2 Inköpsrekvisition **sekretessbelagt**

6.3 Beställning **sekretessbelagt**

6.4 Investeringar **sekretessbelagt**

6.5 Allagi **sekretessbelagt**

6.6 Utskick och orderbekräftelse **sekretessbelagt**

6.7 Varumottagning **sekretessbelagt**

6.8 Fakturahantering **sekretessbelagt**

7 Intervju **sekretessbelagt**

7.1 Personlig intervju **sekretessbelagt**

7.2 Praktisk intervju **sekretessbelagt**

8 Resultatanalys **sekretessbelagt**

8.1 Analys av intervju **sekretessbelagt**

8.2 Analys av praktisk intervju **sekretessbelagt**

8.3 Egna observationer **sekretessbelagt**

9 Resultatdiskussion och fortsatt forskning **sekretessbelagt**

9.1 Resultat **sekretessbelagt**

9.2 Fortsatt forskning **sekretessbelagt**

10 Kritisk granskning

I det här kapitlet redogörs validiteten och reliabiliteten och även en kritisk analys utförs på arbetet. Det egna arbetet kommer att synas, och se vad som gjordes bra och vad som kunde ha gjorts bättre.

10.1 Validitet, reliabilitet och objektivitet

I både kvalitativa och kvantitativa undersökningar samlar man in data på olika sätt för att få ett resultat, och man vill då veta hur bra det man mäter stämmer med verkligheten. Det är här begreppen validitet och reliabilitet dyker upp och används till att beskriva hur undersökningarna har fungerat. Om man vill kunna generalisera undersökningarnas resultat krävs en hög validitet och reliabilitet. När det handlar om kvalitativ forskning kan det dock vara ett problem att diskutera validitet och reliabilitet eftersom de värderas annorlunda än i en kvantitativ forskning och går inte att mäta med siffror. Man ska kunna redogöra för att insamlingen av data och dess bearbetning har skett på ett ärligt sätt. (Gunnarsson, 2020)

Validitet handlar om att man verkligen undersöker det man ämnar undersöka, har vi verkligen mätt det som vi planerat att mäta? En undersökning kan ha hög reliabilitet men låg validitet, men om validiteten är hög kräver det även att reliabiliteten är hög.

När man diskuterar reliabilitet handlar det om ifall resultaten från forskningen går att upprepas, alltså om den är pålitlig. Får vi samma resultat om vi utför undersökningen på nytt? Om flera forskare har testat samma sak och kommit fram till samma slutsatser innebär det att reliabiliteten är hög. (Alvehus, 2019)

Med objektivitet menas att personen som har utfört undersökningarna kan behålla sig neutralt till ämnet och inte låta de egna uppfattningarna synas i arbetet. (Gunnarsson, 2020)

10.2 Kritisk analys

Eftersom en kvalitativ forskning har utförts kan det vara lite svårare att mäta validiteten och reliabiliteten. Med det sagt anser jag ändå att validiteten är hög eftersom inköpsprocessen har blivit undersökt både praktiskt och teoretiskt. Forskningsfrågorna har

varit tydliga och har haft fokus i detta arbete och även legat som grund i letandet efter teorier som hjälpt till att svara på frågorna. Arbetet har en god reliabilitet. Respondenterna som valdes har mycket erfarenhet av inköpsprocessen, hur den ser ut nu och hur den borde se ut. Respondenterna gav liknande svar i intervjuerna, vilket tyder på att problemen är de samma för de flesta som använder sig av inköpsprocessen. Eftersom personliga intervjuer användes är det självklart svårt att kunna intervjua en annan person och få exakt samma svar, men jag anser ändå att svaren skulle vara liknande om den situationen uppstår. Objektiviteten är svårare att bedöma. Jag är själv insatt i processen sedan tidigare och har därför inte kunnat granska processen från ett utomstående perspektiv. Men eftersom jag redan har kunskap sedan tidigare så betyder det att jag även kan granska de minsta detaljerna i processen och se vad som fungerar och inte fungerar. Jag anser dock att jag har hållit mina egna åsikter till delar i arbetet var det tydligt framgår att det är mina tankar, vilket jag anser höjer objektivitetsnivån.

Jag är nöjd med min tidsplan och har inte behövt stressa fram innehållet och resultaten. Det jag kunde ha gjort bättre är att sätta lite mera tid på att hitta flera relevanta källor. Jag är nöjd med de källor jag har, men märkte under arbetets gång att jag gärna skulle ha haft flera att använda mig av för en större variation. När jag forskade i teorin kom det fram hur viktiga leverantörsrelationer är i processen, och jag önskar att jag hade gjort lite mera forskning om ämnet innan jag började skriva så att jag kunde ha satt större tyngd inom just det området. Jag har tagit upp en del om leverantörsrelationer men jag skulle gärna ha gått djupare in på ämnet.

Något som också har försvårat arbetet en del är att det har pågått uppdateringar och projekt av affärssystemet under detta arbetes gång, vilket har lett till osäkerhet med vad jag ska ta med och nämna. Jag har velat ge en så tydlig bild som möjligt av processen som den ser ut nu, men uppdateringarna har försvårat detta en del. Jag tycker ändå jag har lyckats med min beskrivning och nämnt var uppdateringar görs. Den senaste månaden har det även börjat diskuteras om att företaget helt kommer att byta affärssystem inom några år, vilket betyder att de inte längre är lika villiga att satsa på utveckling av det nuvarande systemet. Det här sänker lite motivationen till att försöka förbättra den nuvarande processen, men det jag kommer fram till i det här arbetet hoppas jag att även går att applicera till det nya affärssystemet. Det kommer troligtvis att ta ett par år ännu före vi får

ett nytt system, så utveckling kommer fortfarande att ske i det nuvarande systemet men kanske inte i lika stor utsträckning som tidigare.

Arbetsprocessen har varit väldigt lärorik för mig i rollen av inköpare, och jag har fått en djupare förståelse för yrket och dess arbetsuppgifter. Genom att ha läst mig in på olika teorier förstår jag mig bättre på vissa delar av inköpsprocessen vid Företag X och varför man gör som man gör. Arbetet har gett mig nya kunskaper och erfarenheter och jag är glad att jag valde att skriva om det här ämnet.

11 Referenser

- Alvehus, J. (2019). *Skriva uppsats med kvalitativ metod*. Liber AB.
- Andersson, L., & Widell, A. (2007). *Effektivisering av inköpsprocesser*. Lund: Lund University.
- Arbin, K., & van Weele, A. J. (2019). *Inköp och supply chain management*. Lund: Studentlitteratur.
- Eklund, A. (2022). *Inköpsprocessen hos Företag X-En praktisk handbok om inköps- och beställningsprocessen*. Vasa: Yrkehögskolan Novia.
- Gunnarsson, R. (den 10 juli 2020). *Validitet och reliabilitet*. Hämtat från Infovoice: <https://infovoice.se/validitet-och-reliabilitet/>
- Inköpets historia*. (2022). Hämtat från Effso Tools: <https://tools.effso.se/inkopets-historia/>
- Introduction to Microsoft Dynamics AX 2012*. (den 30 November 2021). Hämtat från Microsoft Dynamics 365: <https://docs.microsoft.com/en-us/dynamicsax-2012/appuser-itpro/introduction-to-microsoft-dynamics-ax-2012>
- Kenton, W. (den 13 Maj 2022). *Request for Quote (RFQ)*. Hämtat från Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/r/request-for-quote.asp>
- Lynn, R. (2022). *What are Cross Functional Teams?* Hämtat från Planview: <https://www.planview.com/se/resources/articles/lkdc-cross-functional-teams/>
- Mällroth, N., & Rafiey, N. (2016). *Strategiskt inköp*. Lund: Studentlitteratus AB.
- Rosell, L. (2010). *Inköpsteknik; Praktisk handbok för effektivare inköp* (Vol. 4). Vällingby: Björn Lundén Information Ab.
- Team, I. E. (den 26 April 2021). *Vendor Relations: Definition and Strategies*. Hämtat från Indeed: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/vendor-relations>
- The Definitive Guide to Purchase Requisition in 2022*. (den 27 Februari 2022). Hämtat från Kissflow: <https://kissflow.com/procurement/purchase-requisition/purchase-requisition-guide/>
- Vad är ERP och vilken nytta gör det för ditt företag?* (2022). Hämtat från Microsoft Dynamics 365: <https://dynamics.microsoft.com/sv-se/erp/what-is-erp/>
- Äijälä, L. (2013). *Developing a purchase process*. Lahti: Lahti University of Applied Sciences.

Bilaga 1

Intervjufrågor respondent 1

- Vad anser du om Företag X:s inköpsprocess som en helhet? Bra/dålig?
- Saknas någon funktion i processen i ditt dagliga jobb?
- Vad tycker du fungerar bra?
- Var ser du att förbättringar kan göras?
- Andra kommentarer?

Bilaga 2

Intervjufrågor respondent 2

- Vad anser du om Företag X:s inköpsprocess i AX som en helhet? Bra/dålig?
- Vad tycker du fungerar bra?
- Var ser du att förbättringar kan göras?
- Hur ser du på inköparnas jobb i framtiden?
- Din vision om Företag X framtida inköpsprocess?
- Andra kommentarer?