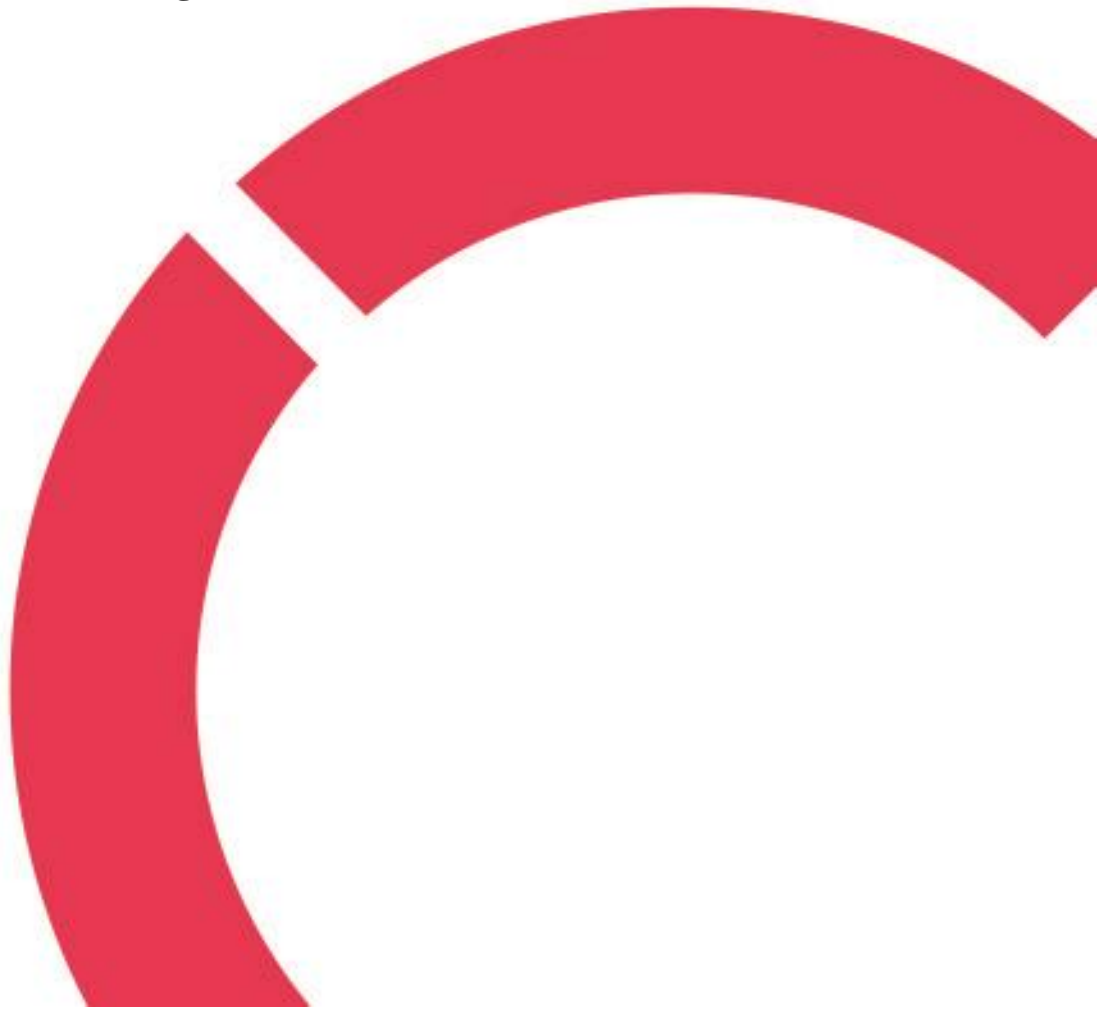


Per Korkea-aho

RESILIENS INOM INKÖP

Att vara motståndskraftig i en turbulent värld

**Examensarbete
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Utbildningsprogrammet i företagsekonomi
December 2023**



SAMMANDRAG AV EXAMENSARBETET

Centria-ammattikorkeakoulu	Tid December 2023	Författare Per Korkea-aho
Utbildningsprogram Utbildningsprogrammet i företagsekonomi		<input checked="" type="checkbox"/> AMK <input type="checkbox"/> YAMK
Examensarbetets namn RESILIENS INOM INKÖP. Att vara motståndskraftig i en turbulent värld		
Handledare Sara Åhman		Sidantal 75 + 13
<p>Målet med examensarbetet var att kartlägga och analysera hur inköpsorganisationerna i diverse företag inom den tillverkande industrin hanterat de kriser vi fått erfara sedan 2020, allt från en pandemi till krig i Europa. Kriserna var kantade av bl.a. materialbrister, prishöjningar och långa leveranstider.</p> <p>Ämnet togs upp av min uppdragsgivare och arbetsgivare Mirka Ab och inköpschefen Stig-Johan Back, som ville undersöka saker närmare eftersom dylika kriser ej upplevts de senaste decennierna, och praktisk erfarenhet saknas inom inköpet att hantera dessa. Detta examensarbete är tillägnat min arbetsgivare.</p> <p>Teorin i examensarbetet baserar sig på källor som kretsar kring ordet resiliens och främst då inköp. Inköpsfunktionen, betydelsen av den och dess arbetsmoment beskrivs närmare, genom olika exempel.</p> <p>Det empiriska arbetet gjordes på basis av intervjuer och enkätsvar. Inköpsorganisationerna på företagen har kontaktats och svaren sammanställts till statistik och slutsatser. Resultaten korrelerar bra med teorierna.</p> <p>Detta examensarbete kan vara till nytta för inköpsorganisationer och företag som vill bli mera resilienta i en värld i förändring, och göra leveranskedjan starkare.</p>		

Nyckelord

COVID-19, inköp, kris, leveranser, leverantör, motståndskraft, priser, relationer, resiliens, riskhantering, sourcing, supply chain

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date December 2023	Author Per Korkea-aho
Degree programme Bachelors of Business Administration		
Name of thesis PROCUREMENT RESILIENCE. Being resistant in a turbulent world		
Centria supervisor Sarah Åhman	Pages 75 + 13	
<p>The purpose of this thesis is to map out and analyze how purchasing organizations at various companies working within the manufacturing industry have coped with the crises we have experienced since 2020. Everything from a pandemic to war on European soil. The crises led to e.g. supply issues, price increases and long delivery times.</p> <p>The topic was brought up by my employer Mirka ltd and purchasing manager Stig-Johan Back, who wanted to explore this topic more closely as similar crises have not been experienced in the last decades, and practical experience was lacking to handle these. This thesis is dedicated to my employer.</p> <p>The theories in my thesis are based on various sources that revolve around the word resilience and, first and foremost, purchasing. The function of a purchasing department, the purpose and the operations involved are explained in more detail with some examples.</p> <p>The empirical work was made based on interviews and survey responses. The purchasing departments at companies were contacted directly and the answers were compiled into statistics and conclusions. The results correlate well with the theories.</p> <p>This thesis can be of use to purchasing organizations that seek a more resilient approach in a world in constant change, and that seek to make their supply chains stronger.</p>		
<p>Key words COVID-19, crisis, deliveries, purchasing, prices, procurement, relationship, risk management, resilience, resistance, sourcing, supplier, supply chain, vendor</p>		

DEFINITION AV TERMER

Allokering

En viss mängd material som är ämnad till en viss kund eller mottagare. Kan användas av leverantörer när det förekommer brister och man inte kan betjäna hela marknaden.

Auditering

En auditering kan definieras som en granskning av ett annat företag, ofta på plats. Kvalitetsaspekter, produktionen och det finansiella är typiska element som granskas.

B2B

Står för Business-to-Business och är samarbete och handel mellan två företag, till exempel mellan säljare och inköpare.

Bundet kapital (varulager)

Bundet kapital är kapital som omsatts i råvaror eller andra material som finns på lager. Även färdigvarulagret hör hit.

Call-off

En beställningsmetod där man förbinder sig att köpa en viss mängd av leverantören, som denne producerar och lagerför, och som sen tas hem stegvis i mindre leveranser. Kan även kallas ramorder.

Force Majeure

En juridisk term som kan åberopas av leverantör eller annan part vid händelse av t.ex. naturkatastrof, arbetskonflikt, statliga ingripanden eller krig. Detta möjliggör att parten ej längre är bunden till förpliktelser enligt avtalen.

Konsignationslager

Vid ett konsignationslagerupplägg etablerar leverantören ett lokalt lager hos kunden, som står 100% i leverantörens ägo. Kunden använder av materialet och leverantören fakturerar för det kunden använt.

Resiliens

Förmågan att återhämta sig från, förbereda sig för och kunna stå emot kriser eller påfrestningar.

Safety stock

En överenskommelse mellan kund och leverantör där leverantören förbinder sig att alltid ha en viss mängd i lager enligt kundens önskemål. När kunden tar hem en viss mängd, fyller leverantören i sin tur på mängden så att lagret uppfyller kriterierna.

Sourcing

Är en del av inköpsarbetet där huvudmålet är att identifiera och utvärdera leverantörer och baserat på resultaten, välja en av dessa och uppgöra kontrakt. Marknadsanalyser, förhandlingar och kostnadsuppföljningar hör också hit.

Spot-orderar

Spot-orderar eller spot-marknet är en marknad där priserna ändrar, ibland dramatiskt, beroende på tillgång och åtgång. Affärerna fungerar enligt principen ”kontant mot leverans”, och kräver inga juridiskt bindande avtal.

Tier 2

Är ett begrepp inom sourcing där man kartlägger och utvärderar leverantörernas leverantörer, och riskerna.

Tier 3

Är nästa steg i kedjan efter Tier 2. Kan vara råvarans ursprung i de flesta fall, men också flera underleverantörer.

SAMMANDRAG AV EXAMENSARBETET
ABSTRACT
DEFINITION AV TERMER
INNEHÅLL

1 INLEDNING	1
2 INKÖPET. EN OFTA BORTGLÖMD ORGANISATION.....	3
2.1 Inköpets roll i verksamheten.....	4
2.1.1 Priser	4
2.1.2 Relationer.....	5
2.1.3 Villkor.....	5
2.1.4 Kontrakt.....	6
2.1.5 Prognoser	7
2.1.6 Auditeringar	7
2.2 Operativt och strategiskt inköp	8
3 RESILIENS. ETT RELEVANT MODEORD.....	9
3.1 Kriserna	10
3.2 Inverkan av kriserna.....	12
4 RESILIENS INOM INKÖP	13
4.1 Multi-sourcing	13
4.2 Relationer ur en resilienssynvinkel.....	13
4.3 Riskkartläggning.....	14
4.4 Övrigt	15
4.4.1 Safety stock	15
4.4.2 Call-off order	16
4.4.3 Produktkomplexitet	16
4.4.4 Konsignationslager.....	16
5 UPPDRAGSGIVAREN	18
6 DEN EMPIRISKA DELEN	19
6.1 Metodik	19
6.2 Varför behövs undersökningen?.....	21
6.3 Reliabilitet och validitet av den kvantitativa undersökningen	22
6.4 Brister i undersökningen	22
7 RESULTAT	24
7.1 Tema 1	27
7.2 Tema 2.....	28
7.3 Tema 3.....	41
7.3.1 Multi-sourcing	43
7.3.2 Tier 2	46
7.3.3 Leverantörsrelationer	48
7.3.4 Respondenternas tips	53
7.4 Övriga enkätsvar.....	54
7.4.1 Prognostisering	57
7.4.2 Allmänna avtal och volymer	59

7.4.3 Riskanalyser.....	61
7.5 Till sist	63
7.6 Korrelationer	66
8 SAMMANFATTNING	67
8.1 Självutvärdering och reflektion	68
8.2 Rekommendationer till uppdragsgivaren	68
9 SLUTSATS	70
KÄLLOR	71

BILAGOR

BILDER

BILD 1. Inflationens utveckling inom euro-zonen	9
BILD 2. BNP-tillväxt i procent inom EU. Klara nedgångar 2008 och 2020	10
BILD 3. Resiliens inom inköp visualiserat med de viktigaste aspekten	17

FIGURER

FIGUR 1. Företagens omsättning	25
FIGUR 2. Påverkades företagen av leverantörernas långa ledtider eller allokeringar.....	29
FIGUR 3. Halvlederbristen	30
FIGUR 4. Bristen på plast.....	31
FIGUR 5. Bristen på kemikalier	31
FIGUR 6. Säkerhetslager	33
FIGUR 7. Prisförhandlingar.....	34
FIGUR 8. Materialkostnader.....	34
FIGUR 9. Leveranser	35
FIGUR 10. Sjöfrakter	37
FIGUR 11. Överfulla hamnar	37
FIGUR 12. Ryska leverantörer	39
FIGUR 13. Rysslands anfallskrig	39
FIGUR 14. Energi- och gaspriserna	40
FIGUR 15. Multi-sourcing	44
FIGUR 16. Multi-sourcing innan kriserna	45
FIGUR 17. Alternativa material inom Europa	46
FIGUR 18. Kartläggning av Tier 2	48
FIGUR 19. Goda relationer till leverantörerna	50
FIGUR 20. Relationer och kostnader	50
FIGUR 21. Att växa tillsammans med leverantörerna	51
FIGUR 22. Leverantörsbesök	52
FIGUR 23. Distansmöten	52
FIGUR 24. Konsignationslageravtal	55
FIGUR 25. Call-off order	56
FIGUR 26. Auditeringsplan	57

FIGUR 27. Prognostisering	58
FIGUR 28. Allmänna avtal	59
FIGUR 29. Skriftliga avtal före kriserna	60
FIGUR 30. Bötesklausul	61
FIGUR 31. Riskanalyser	62
FIGUR 32. Alternativa transportrutter	63
FIGUR 33. Handeln med Ryssland	64
FIGUR 34. Mängder i lager	64
FIGUR 35. Positivitet	65

TABELLER

TABELL 1. Mixed method approach	19
TABELL 2. Branscherna	24
TABELL 3. Respondenterna i intervjun	26
TABELL 4. Teman	26

1 INLEDNING

Kriser kommer i många former, och alla kriser behöver inte vara riktade mot individer, utan även mot hela samhällen och företag för att nämna två. Visst, man pratar t.ex. om omställningsförhandlingar när ett företag är i en ekonomisk kris, och andra mindre trevliga åtgärder ett företag kan bli tvunget att ta till när bokföringen inte kan motivera en fortsättning av nuvarande verksamhet. Men, sedan 2020 har världen sett många olika kriser på en väldigt kort tid. Kriser som inga levande generationer någonsin kunnat föreställa sig att kunde hända på speciellt så kort tid. Vi har haft en pandemi. Vi har arbetat på distans och haft munskydd på i butiker. Vi har haft enorma brister på material. Vi har haft extremt dyra frakter. Vi fick uppleva krig på europeisk mark igen. Vi fick uppleva inflationer som sällan skådats. Listan fortsätter.

Trender och modeord kommer och går. Så har det fungerat i världen. Dock cirkulerar ett inte för alla känt modeord därute i världen just nu. Ett ord som passar mer än bra in med de tuffa åren vi lämnar bakom oss och i viss mån blickar fram mot. Ordet är nämligen resiliens. Resiliens är i korthet förmågan att återhämta sig från, förbereda sig för och kunna stå emot kriser eller påfrestningar. En samling verb som känns ack så relevanta idag.

Ordet resiliens går att koppla ihop med de flesta processer, scenarier och situationer. Men i mitt examensarbete vill jag ta med ordet till företagsvärlden och en väldigt specifik avdelning, nämligen inköpsavdelningen. Jag tror personligen att ingen annan befattning har haft lika turbulenta år i sin professionella karriär som just inköpare de senaste åren. När saker och ting fungerar som de ska en lång tid och förhållanden till utomstående partner är på topp, tenderar en viss naivitet smyga sig in i verksamhetsplaneringen. Saker som fungerar och gjort så en lång tid, tas ofta för givet. Att förbereda sig för kriserna kan inte ha varit lätt. Eller?

Detta leder till min forskningsfråga, där jag kopplar ihop resiliens med inköp och ställer frågan: Hur har inköpsorganisationerna påverkats av kriserna, hanterat dem och hur kan man blir resilienta inför framtida kriser? Syftet med examensarbetet är att kunna ge tips och vägledning till inköpsorganisationer så dessa kan bli mera resilienta, och kunna tackla framtida kriser mera effektivt och på andra sätt. Denna undersökning behövs, eftersom den kombinationen av kriser vi erfarit sällan skådats och mera forskning därför behövs i resiliens.

Teoridelen består av en presentation av inköpsverksamheten och några viktiga uppgifter som fokuseras på där, centrala begrepp och termer, kriserna vi fått erfara under 20-talet samt vad resiliens betyder i teorin. Teoridelen kommer att ge läsaren förståelse för varför de hör ihop.

Den empiriska delen gjordes med hjälp av enkäter och intervjuer, där jag riktade in mig på huvudpersonerna direkt; nämligen inköparna hos främst lokala företag. De vet precis hur det har varit de senaste åren och är de absolut bästa faktagivarna till min undersökning. Inköparna kontaktades per telefon och e-post och fick förfrågan om att delta i enkäten, som tog högst 15 minuter att svara på. Enkätfrågorna återspeglade teoridelen och av svaren sammanställdes statistik på svaren och korrelationer fastställdes, t.ex. mellan företagets storlek och strategier eller åtgärder. Det finns inget rätt eller fel svar, utan jag var ute efter vilka av de teoretiska strategierna som företagen använt sig av. De svar som sedan gavs i intervjuerna, korrelerar väldigt bra mot teorierna och en trovärdig helhetsbild skapades. Även enkät-svaren visade sig överensstämma väldigt bra med varandra.

Min uppdragsgivare är Mirka ltd, med huvudkontor i Jeppo i Nykarleby kommun. Mirka har sedan 1940-talet tillverkat sliplösningar för olika applikationer där bilindustrin är den största sett till omsättning idag. Årsomsättningen på ca. 400 miljoner euro år 2022 återspeglas på inköpen och det har väckt intresse att få inblickar i hur man kan bli mera resilienta inom inköp. Idén till examensarbetet kom med kriserna; Mirka var ej heller skonad från dessa och trots välstrukturerade processer inom inköpet, fallerade ändå vissa aspekter under kriserna. Det behövs kanske en ännu bättre plan för att lyckas nästa gång och min undersökning är tänkt att guida Mirka.

2 INKÖPET. EN OFTA BORTGLÖMD ORGANISATION

Företagsformerna är många till antal. Det finns dock en gemensam nämnare bland bolagsformerna: alla måste generera vinster i bokföringen eller åtminstone vara likvid (Nordea 2023) för att kunna bedriva sin verksamhet. Denna vinst kan skapas via tillverkning och försäljning av en vara, erbjudandet av tjänster, uthyrning av utrustning mm. (Kopp 2023.)

Mitt fokusområde kommer att vara den tillverkande industrin, dvs. industrin som förädlar råmaterial till användbara produkter för konsumenter eller andra företag (Britannica). Där döljer sig en organisation som allmänheten knappt vet att existerar, som finns i varierande storlekar och som trotsar det man strävar mest till som företag, dvs. att man för ut pengar ur företaget istället för att ta in dem (Chunawalla 2008, 11.) Det är alltså inköpsorganisationen jag hänvisar till.

Inköpets centrala roll är införskaffa material och produkter till en produktion eller lagerhylla från externa samarbetspartners, så kallade leverantörer i detta fall, till de bästa villkoren som är gynnsamt för arbetsgivaren (Chunawalla 2008, 10-11; Pereira, Christopher & Lago da Silva 2014, 628; Weele 2014, 3; Barros, Cortez & Carvalho 2021, kapitel 2.1.) Materialet förädlas oftast tillsammans med andra material som i sin tur skapar mervärde och erbjuds slutligen som produkt till marknaden. Eller så idkar man köp-sälj verksamhet med direkta inköp av färdiga varor till exempel till ett distributionslager (Chunawalla 2008, 157.) Andra typer av inköp till företag kan givetvis göras också. Kontentan är att man utbyter företagets likvida medel mot varor, binder medlen i varorna som skapar poster i bokföringen kallat bundet kapital (Hayes 2022) och som sedan förbrukas eller säljs och då omvandlas det bundna kapitalet till likvida medel igen. Cirkeln är fullbordad.

Inköpet som organisation tenderar att falla i skymundan (Busellato, Drentin & Kishore 2021; Pereira m.fl. 2014, 628; Weele 2014, 3.) när man diskuterar och läser om företag i t.ex. tidningarna. Det finns teorier om att det kan bero på att inköpsorganisationen är en icke-vinstinbringande organisation, som ska fungera som stöttepelare till resten av verksamheten (Irwin 2016; Paquette 2003, 1; Weele 2014, 5.). Det kan möjligtvis betraktas som att ledningen, försäljningen, produktutvecklingen och produktionen är de aktörer som man inte bara hör mest om, men som också håller företaget på fötterna. En integration av inköpet till denna konstellation kommer med hög säkerhet att ske snart (Irwin 2016.).

2.1 Inköpets roll i verksamheten

Man kan definiera inköpets arbete med frasen: En inköpare ska köpa material till rätt pris, rätt kvalitet, rätt adress och i rätt mängd (Chunawalla 2008, 13-15; Di Mauro, Kauppi & Knight 2022, 20; Weele 2014, 7.) Det är väldigt beskrivande och ger en bra bild av vad det innebär. Det är också mer eller mindre lättare sagt än gjort, då även mindre störningar i en av dessa funktioner kan leda till andra störningar som gör frasen svår att följa med goda resultat (Pereira m.fl. 2014, 627.).

Det behövs en välfungerande inköpsorganisation av många skäl. Med dagens bokföring är det bl.a. viktigt med registrerade inleveranser (Chunawalla 2008, 22, 219.) på ett eller annat sätt, vanligtvis i ett ERP system. Att kunna bevisa att en order faktiskt anlänt till önskad leveransadress är en fundamental sak som också öppnar upp för en rad andra nödvändiga åtgärder inom ett företag, såsom effektiv fakturahantering (Chunawalla 2008, 22-23; Weele 2014, 40-41.), spårning och framförallt saldoregistrering. Att kunna förevisa ett saldo systemmässigt är väldigt viktigt och är i sin tur fundamentalt för att försäljningen eller produktionsplaneringen ska veta vad det finns att sälja eller producera av. Genom att just göra en så kallad inleverans tar man emot varorna i systemet som syns i en databas. Detta saldo binder också upp kapital (Hayes 2022) som många företag presenterar i sina styrkort som en positiv åtgärd att få minskat. Kapital ska finnas på banken och inte investerat i material (Chunawalla 2008, 16, 220.), i alla fall inte i långa perioder och stora mängder. Inköpet har en aktiv roll i detta och bör se till att lagernivån är rätt. Ordet ”rätt” ger mycket tolkningsutrymme och varierar från företag till företag. Men saldon ska naturligt öka med ökad försäljning och tillväxt i företaget.

Inköpets roll kunde stärkas och framhävas mera än vad det görs idag, vilket dess roll har gjort de senaste åren (Pereira m.fl. 2014, 628; Weele 2014, 18-19.) och kommer att göras nu speciellt efter alla kriser vi haft sedan 2020. Företagens ledningar borde inse att trots att det endast cirkulerar kostnader inom en inköpsorganisation så ska det arbete som sätts ner av dem ge bättre resultat för hela företaget (Chunawalla 2008, 15-16; Irwin 2016.), åtminstone rent teoretiskt och då det är möjligt.

2.1.1 Priser

Varor och tjänster kommer alltid med en kostnad (Paquette 2003, 109.), om det inte är frågan om välgörenhet. Försäljningen pratar om marginaler och produktioner pratar om processförbättringar och effektivisering för att minska på omkostnader (Pellinen 2019, 31, 147.) Inköpet pratar om varu- och

tjänstekostnader och eftersträvan att hålla dessa så låga som möjligt (Paquette 2003, 111-114.) Prisförhandlingar är nåt en inköpare deltar i ofta. (Weele 2014, 36.) Hur frekvent beror dock på marknadsläget. Detta skapar bra förutsättningar för företag att hålla kostnaderna nere. Att öka vinsterna och marginalerna borde vara i alla företagens intresse, och med en inköpsorganisation eliminerar man till stor del riskerna med materialpriser som skenar iväg åt fel håll (Chunawalla 2008, 15-16.)

Förutom sänkta materialkostnader finns det flera andra saker man kan förbättra genom förhandlingar och diskussioner, för att uppnå bättre resultat. Dessa kan vara till exempel bättre eller längre betalningsvillkor och lagringsavtal av olika slag (Weele 2014, 13.)

2.1.2 Relationer

Som inköpare är man sin arbetsgivare personifierad, dvs. man kan betraktas som kunden hos utomstående. Företag kan givetvis representeras av många individer men det är i slutändan inköparen som oftast skickar iväg en officiell beställning på varor och annat (Chunawalla 2008, 19; Weele 2014, 7.)

Därför använder leverantörerna ofta termen kund när de tilltalar en inköpare. På det stora hela, är det förstås företaget som är kunden och inte bara en eller flera anställda.

Att vara kund innebär att man också är kontaktpersonen utåt till leverantörerna och samarbetspartner. Det blir en hel del kommunikation externt. Och naturligt, människor som vi är, skapar vi också relationer med dessa. Att ha goda relationer och att skapa tillit banar väg för gott samarbete, och förenklar processer och själva handeln företagen emellan (Chunawalla 2008, 12; Woodside 2014, 2-4.) Det är inköparens roll att ta hand om och värna om detta (Di Mauro m.fl. 2022, 46.).

2.1.3 Villkor

I de allra flesta offerter nämns olika villkor som gäller när varan sedan beställs (Sollish & Semanik 2011, 91.) Jag syftar främst på betalnings- och leveransvillkoren. Dessa två är viktiga villkor och det ligger i både säljarens och köparens intresse att villkoren ska gynna dem (Paquette 2003, 8-9.) Med gynna menar jag att en längre betalningstid gynnar köparen mera än säljaren, eftersom köparen då har pengar längre i kassan medan säljaren måste vänta längre på betalningen (Optimum Finance 2022). Betalningsvillkoren kommer i olika former och längder. I praktiken är det endast fantasin som begränsar. Villkoren kan även inkludera till exempel en kassarabatt, vilket är en kompromiss till bådadas fördel, där köparen får rabatt ifall denne betalar skulden tidigare medan säljaren får pengar tidigare, dock nå

enstaka procent mindre subtraherad från slutsumman (Leppiniemi & Lounasmeri 2022, avsnitt ”Alennuksen merkitys”). En smart försäljare har dock säkerligen tagit detta i beaktande vid marginalberäkningen.

Leveransvillkoren bestämmer när och hur ansvaret för en transport definieras köparen och säljaren emellan (Railas 2020, 23.) Inom handeln pratar man om Incoterms. Incoterms är en samling villkor som kan användas vid alla former av transport för att just definiera ansvaret och vem som betalar frakten och eventuella förtullningskostnader och skatter (Railas 2020, 25; Weele 2014, 38-40.) Incoterms känns lätt igen med tre versaler följt av avhämtningsplatsen/orten eller destinationen på offerten eller andra kommersiella dokument. Dessa tre versaler är en förkortning av ett Incoterm-villkor. Det ligger igen i både säljarens och köparens intresse att detta villkor gynnar dem. Transportskador och dylika händelser är ibland knepiga och kostsamma att reda ut. Men med väl definierade Incoterms i försäljningskontraktet så vet man åtminstone var ansvaret tar slut (Railas 2020, 25, 110-111.) Betalnings- och leveransvillkoren är grundpelare i en offert och det borde ligga i inköparens intresse att förhandla till dennes fördel.

2.1.4 Kontrakt

Få saker är oförhandlingsbara, och det mesta går att förhandla eller kompromissa om. Saker som dock är svårare att förhandla i efterhand är skrivna och undertecknade kontrakt. Juridiskt bindande kontrakt i samarbets syfte borde också vara en del av samarbetet kunden och säljaren emellan (Paquette 2003, 133-135.), och speciellt då om man ämnar ha ett långt samarbete med stora volymer i material. Ett sådant kontrakt sätter ut spelreglerna för samarbetet och handeln parterna emellan och knyter ihop det kommersiella förhållandet. (Weele 2014, 35-36.)

En inköpare tillsammans med en juridiskt kunnig eller advokat borde uppgöra kommersiella kontrakt med strategiskt viktiga leverantörer emellan (Paquette 2003, 136-137.). Innehållet kan standardiseras, men man kan plocka bort vissa paragrafer beroende på diverse faktorer eller omständigheter före undertecknandet (Morgan 2013, 91-92.)

2.1.5 Prognoser

Prognostisering av behov är också ett fundamentalt och viktigt arbetsmoment inom inköp. (Chunawalla 2008, 31.) Prognos som term är enkel att förklara; med analyser kan man under en definierad tidsperiod uppskatta sitt företags behov och kommunicera detta till leverantörerna (Chunawalla 2008, 31-32.), för att säkerställa ett behov och hjälpa leverantören att planera sin produktion. Prognoserna ska vara dynamiska och ändrar ofta med tiden. (Chunawalla 2008, 32-33.)

Ett känt fenomen man ska akta sig för är ”Bullwhip Effect”, som lätt kan uppstå när leveranskedjan ända ner till slutkunden är lång, och slutkunden i detta fall ökar eller minskar sitt behov. Detta kan ske när det finns många intressenter emellan såsom distributörer, återförsäljare och leverantörer, tills slutkunden får sin produkt. Behovet blir fort förvrängt och lagermängden blir onödigt stor eller för liten. (Kinra, Skjøtt-Larsen, Hsuan & Kotzab 2015, 50.)

2.1.6 Auditeringar

Att leverantören uppfyller alla de krav som ställts av kunderna och myndigheterna kollas bäst upp genom en auditering på plats hos leverantören. Saker man kan kolla upp är oändliga. Men främst processer & kvaliteten (Weele 2014, 350; Castka, Zhao, Bremer, Wood & Miroso 2022, kapitel 2.2) kollas upp. Positiva och negativa saker tas upp och ges som feedback och målet är att leverantören ska bli bättre, och resultaten ska presenteras åt den som blir auditerad (Saunders 1994). Saunders (1994) skriver, att i traditionella auditeringar söker auditören, kunden i detta fall, så många fel som möjligt så att man kan utnyttja detta till sin fördel. Men i hälsosamma förhållanden letar förvisso auditören brister också, men även områden som kan förbättras till bådas fördel (Saunders 1994).

Andra saker som kan auditeras är arbetsplatssäkerheten, hållbarhetsfrågor och etiska frågor för att nämna några till (Castka m.fl. 2022, kapitel 2.2.). Listan är oändlig, och god planering behövs före auditeringen. Men i slutändan, är det viktigt att leverantörerna man samarbetar med uppfyller dessa kriterier och att efterlevnaden (”compliance”) följs. Externa auditeringsbyråer gör också auditeringar och kan göra det på begäran av köparen (Castka m.fl. 2022, kapitel 2.2.).

2.2 Operativt och strategiskt inköp

Själva arbetet som inköpare kan delas upp i två huvudkategorier: operativt inköp och strategiskt inköp. (Fung 1999, avsnitt "Guiding framework for professional purchasing practices".) I större företag blir rollerna ofta tydligare fördelade, men ibland kan båda typerna av inköp falla på en person. (Fung 1999, avsnitt "Conclusion".) Båda är viktiga arbeten inom inköp. En operativ inköpare kan i korthet beskrivas som en person som köper varorna operativt, dvs. vars huvudsakliga uppdrag är att köpa varorna till lagren som produktionen, försäljningen eller någon annan avdelning kan ta vidare i sina processer. (Chunawalla 2008, 10-13; Barros m.fl. 2021, kapitel 2.1.2.) Ofta blir det den operativa inköparen som också upprätthåller kontakten med leverantörerna och som leverantörerna hänvisar till sin kund. Den operativa inköparen ska också se till att leverantörerna får feedback, att rutiner följs och att orderna följs upp och t.ex. tas hem tidigare om så krävs (Weele 2014, 8.). Denna funktion är kanske det mest fundamentala med hela inköpsorganisationen. Andra uppgifter kan också överföras på den operativa inköparen, men det är upp till arbetsgivarna att definiera dessa.

En strategisk inköpare jobbar mera strategiskt och ska agera proaktivt. En strategisk inköpare ska leta nytt eller ersättande material på marknaden till de nuvarande råmaterialen man köper. (Chunawalla 2008, 15; Paquette 2003, 7-9; Weele 2014, 10.) Även nya leverantörer kan sökas vid behov och tas in som aktiva. Denna funktion är global, och innefattar även strategiska frågor såsom vilken typ av relation man ska ha, typ av kontrakt, mängden leverantörer och geografin dvs. varifrån det är bäst att köpa varorna (Weele 2014, 10; Barros m.fl. 2021, kapitel 2.1.1.). Viktigt är att den strategiska inköparen ser till att allt är i sin ordning före den operativa inköparen tar över och inleder köpandet av produkterna eller från den nya leverantören (Chunawalla 2008, 15.).

3 RESILIENS. ETT RELEVANT MODEORD

Resiliens är ett modeord som i korthet kan beskrivas som förmågan att hantera kriser och påfrestningar genom förberedelse och en stark motståndskraft man bygger upp, och även återhämtningen som följer (YLE 2020). Dessa faktorer känns väldigt relevanta med tanke på de otaliga kriser vi fått erfara under 2020-talet. I Europa har vi varit nästintill bortskämda med diverse saker efter den ekonomiska krisen 2008-09. En viss tillväxt år ut och år in, minusräntor, obehindrade resor runt om i världen och hanterbara inflationsnivåer.



BILD 1. Inflationens utveckling inom euro-zonen. (Trading Economics 2023).

I bild 1 ser vi klart och tydligt hur inflationen började skena iväg strax efter att Covid-19 satt sina klor i världen och Ryssland invaderade Ukraina. Liknande fall har ej skådats de senaste decennierna och detta påverkade helt väntat både företagen och konsumenterna negativt.

Georgia Wilson (2021) citerar Gartner, som är en känd konsultationsbyrå, och skriver att resiliens inom leveranskedjor, eller i detta fall inköp, är förmågan att återhämta sig från och absorbera störningar i leveranskedjan genom strategier, ett noga utvalt nätverk av leverantörer och en kritisk syn på egna produkter. När man blir bekväm och är bortskämd, hur kan man nånsin ha förberett sig för vad

2020-talet ska föra med sig? Nej, det kan någon omöjliggjort. Kristallkolor är tyvärr endast fiktiva ting men som skulle ha hjälpt avsevärt.

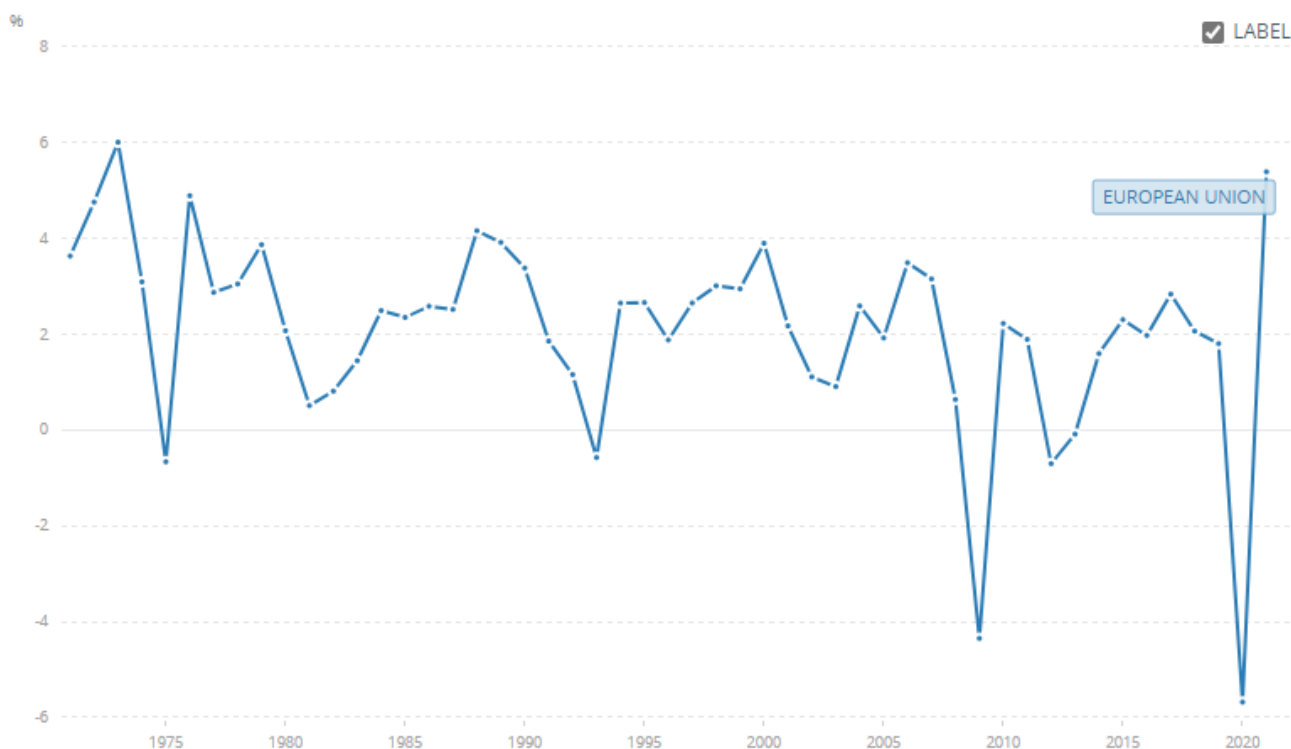


BILD 2. BNP-tillväxt i procent inom EU. Klara nedgångar 2008 och 2020. (The World Bank 2023).

Bild 2 ger visuell introduktion till hur BNP-tillväxten sett ut de senaste decennierna. Man kan se helt klara nedgångar både 2008 och 2020.

3.1 Kriserna

Världen fick återigen efter en lång tid erfaras en pandemi. En pandemi som visade sig vara omöjlig att bromsa och som spred sig snabbt (Ravelo & Jerving 2023). Covid-19 var här för att stanna, fast många trodde att den skulle vara över samma år som den utbröt. Vi tog på oss munskydd och stängde in oss hemma. Marknaden stannade. Många branscher såsom restaurangbranschen (Gomes, Malheiros, Cam-

pos & Santos 2022. 5-6.) fick erfarra tuffa tider ekonomiskt. Dock blev det en väldigt kortvarig recession för många företag då marknaden verkade ha återupplivats med defibrillator och började genast snurra igen, då det uppstod panik bland konsumenterna att köpa varor och material (Moosavi, Fathollahi-Fard & Dulebenets 2022. Avsnitt ”Introduction”).

Detta ledde då igen till nästa kris, råmaterialbrister och sjöcontainerbristen. (Aguilar-Mäkelä 2022. 21-24.) Marknaden kom helt enkelt igång igen med för hög fart och just precis efter att produktioner runt om i världen kört ner på sina kapaciteter (Aguilar-Mäkelä 2022, 25.) p.g.a. pandemin. Det blev snabbt en snöbollseffekt där snöbollen som rullar sig stor representerar inkommande ordrar och backen tillgängligheten av material. Kanske den mest berömda bristen var halvledarbristen (Browne 2023) eftersom den påverkade konsumentmarknaden.

Få glömmer säkerligen när containerfartyget Ever Given fastnade i Suezkanalen i mars 2021 (SCOR 2022). Det gjorde ej heller saker enklare. 52 fartyg i medeltal passerar i kanalen, och upp till 400 skepp fick ej tillträde till kanalen p.g.a. stockningen (SCOR 2022, avsnitt ”The incident”). Detta ledde till enorma kostnader och materialflödesavbrott som förväntas hålla på i årtal (SCOR 2022, avsnitt ”The consequences”).

Det fanns ändå inga direkta tecken på att marknaden skulle stanna upp (Jackson & Schmidt 2022), snarare tvärtom. Och när vi äntligen kunde börja pusta ut lite grann efter pandemin och munskydden inte längre sågs bäras av allmänheten hände det mest otänkbara: krig bröt ut på europeisk mark igen efter 80 år. Marknaden hickade till men fortsatte relativt normalt. En stor del av världen slutade att handla med Ryssland som svar på aggressionerna (Eurostat 2023). Ryssland är inget litet land och har tillgång till en hel del naturresurser och andra material, samt kapacitet att leverera till världen. Ohjälpligen kommer tillgången och priserna att stiga (Arndt, Diao, Dorosh, Paiw, & Thurlow 2023. Avsnitt ”Introduction”). En annan kris som förvärrades efter invasionen var energikrisen (Pavy 2023).

Den globala energikrisen började egentligen under 2021, då marknaden drog igång med fart. Då Ryssland invaderade Ukraina, ströps tillförseln av naturgas från Ryssland till Europa helt och hållet. Priserna stegrades kraftigt till aldrig tidigare skådade nivåer. Detta inverkar på många av Europas länder och den tillverkande industrin, av vilka många använde naturgas som energikälla för olika ändamål (IEA 2022; Pavy 2023).

3.2 Inverkan av kriserna

Det råder ingen tvekan om att inverkan av dessa kriser kombinerat påverkat företag runt om i världen. Som nämnt i kapitel 3.1 var råmaterial- och sjöcontainerbristerna påträngande och något många företag kämpade med. Världen har förvisso i skrivande stund återhämtat sig från pandemin mer eller mindre, men faktum består, att handeln med vårt grannland Ryssland har upphört nästan helt (Eurostat 2023). De material och råvaror Ryssland levererat till världen kan till stor del eller ska åtminstone strävas till att ersättas med t.ex. europeiska material (Gehrke 2022). Men de volymer som plötsligt ska flyttas över till en annan kontinent och land är höga hinder att kliva över. Dessutom går priserna knappt att jämföra med ryska (European Council 2023).

Energikrisen ser vi ännu effekterna av, och den är inte över, men situationen är bättre och det blir den ständigt (Pavy 2023). Trots allt detta, är det positivt att vi européer kan bevisa att vi klarar oss långt själva och att man kan köpa produkter producerade inom Europa trots priserna.

4 RESILIENS INOM INKÖP

Att lösa världsomfattande kriser är inget den enskilda individen eller inköparen kan göra. När stora ekonomier som t.ex. Kina och företagen där får problem i sina leveranskedjor står hastigt de västerländska företagen handfallna och på sina knän när material som är nödvändiga för produktionen inte längre kan levereras. Åtminstone inte på kort varsel. Här är några faktorer som finns tillgängliga och som forskats i, som bevisligen underlättar vid kriser.

4.1 Multi-sourcing

Att ha endast en källa för ett råmaterial eller komponent är väldigt sårbart och en stor risk. (Pereira m.fl. 2014, 635; Thompson & Harrison 2022, 9-10; Weele 2014, 53, 200, 250.) När den källan, leverantören i detta fall, inte av olika anledningar kan leverera längre eller om dess verksamhet upphör, blir det genast en olycklig situation. Utan dessa material kanske man inte kan tillverka någonting alls. Detta är en mycket viktig del i resiliensplanen. (Thompson & Harrison 2022, 10; Wilson 2021.) Kanske en av de viktigaste. Därför är det relevant att man har minst två aktiva källor för varje material man köper in. Helst ännu mera. (Thompson & Harrison 2022, 9-10.)

Detta bör funderas på i så tidigt skede som möjligt, för oftast måste den andra, alternativa källan utvärderas och således även produkten man tänkte ta in som alternativ. Inköpet borde ha fördjupat samarbete med produktutvecklingen så man inte gör slutprodukten för komplex och således gör korridoren för alternativa leverantören för smal. (Wilson 2021; Pereira m.fl. 2014, 636.) Det kan även hända att materialet i fråga används i flera slutprodukter och då blir det genast mera utmanande att få det utvärderat som ett alternativ. (Pereira m.fl. 2014, 636.)

4.2 Relationer ur en resilienssynvinkel

I kapitel 2.1.2 diskuteras relationer med leverantörerna och dess viktighet. Det underlättar bevisligen om man som kund fördjupar samarbetet och relationerna med utvalda leverantörer. (Pereira m.fl. 2014, 635; Thompson & Harrison 2022, 26; Weele 2014, 3, 13-14; Chunawalla 2008, 107-108.) Det är bara att reflektera till varje individs egen vardag och människorelationer: att ha goda relationer är viktigt

och fundamentalt i vänskaps- och förhållandekretsar. Relationsförbättrande åtgärder som gynnar relationer och förbättrar kommunikationen måste få kosta inom företaget. Denna kostnad är en bråkdel av vad det kostar när en produktion, maskin eller linje står (Wilson 2021).

Utmärkta relationer skapar oftast fördelaktiga situationer då prioriterade kunder tenderar att bli omhändertagna bättre (Paquette 2003, 151-153; Pereira m.fl. 2014, 628; Weele 2014, 13-14.). Det kan t.ex. underlätta prisförhandlingar och möjliggöra allokeringar av material som det är brist på. Därför har inköparen en viktig roll att upprätthålla och värna om dessa (Di Mauro m.fl. 2022, 46.)

Woodside (2014, 2) citerar Johnson [1982] och skriver att människor stannar i förhållanden av två orsaker: för att de vill och för att de måste. Detta är också väldigt sant inom B2B. Ibland blir företag tvungna att samarbeta med en leverantör för att de helt enkelt måste, fast relationerna kan vara kalla. Kanske leverantören har monopol på en produkt eller så har kunden specificerat materialen (Wilson 2021) man använder för mycket. Empiriska studier visar att företag som samarbetar med leverantörer för att de vill så göra, värderar de saker man får till följd av goda relationer högre än kostnader. Det är också mycket kostsamt att avsluta, leta och upprätta nya förhållanden. (Woodside 2014, 3-4 [Geiger, I. m.fl. 2012; Ulaga & Eggert 2006].) Weele (2014, 13-14) skriver att det borde vara i alla inköpschefers intressen att satsa, utveckla och värna om relationer.

Det så kallade efterarbetet är också viktigt i relationsfrågan. Med det menas alltså aktiviteter såsom uppföljning, evaluering, att hålla ritningar och specifikationer uppdaterade samt feedback (Weele 2014, 8, 42.)

4.3 Riskkartläggning

Att kartlägga risker är också viktigt. (Pereira m.fl. 2014, 628.) Man kan omöjligt se alla risker, men det finns några som borde kollas upp ur en inköpssynvinkel, och en av dem är leverantörernas leverantörer, eller Tier 2 som det kallas (Avetta 2022; Wilson 2021.) Leveranskedjan mellan kund och leverantör är bara en liten del i ett helt nätverk, och även små avbrott i en av kedjorna kan bli problematiska. (Thompson & Harrison 2022, 16.) Leverantören kanske till och med har flera nyckelleverantörer än kunden själv, vilka alla är nödvändiga för att kunna producera.

Drar man ut kedjan ännu mera kommer man till Tier 3, som är då ännu ett steg längre ifrån slutproduktens uppkomst (Thompson & Harrison 2022, 16; Avetta 2022.) Tier 3 kan vara ännu en leverantör eller en producent, som t.ex. en bomullsfarm eller likande, där den mest fundamentala råvaran skapas. Nivåerna kan i praktiken även fortgå efter Tier 3. (Avetta 2022.)

Det är inte bara ur en resilienssynvinkel man kartlägger dessa. Ur en hållbarhetssynvinkel är det väldigt relevant att kolla upp precis hela kedjan, eftersom ursprunget är viktigt i den frågan (Avetta 2022). Ska frågan besvaras fullt ut måste man känna till råvarans tillverkning fram till slutprodukt. EU och omvärlden lyfter jämt och ständigt upp dessa viktiga frågor så det blir mera aktuellt att göra dylika analyser i framtiden (European Commission 2022).

4.4 Övrigt

I kapitlen 4.1, 4.2 och 4.3 listas de kanske mest fundamentala och viktigaste åtgärderna och aspekterna ur en resilienssynvinkel. Det finns dock andra åtgärder man som inköpare kan göra, som tillsammans med de andra åtgärderna kan göra en ännu mera resilient. Värt att nämna här är prognoser. Detta ämne har redan behandlats i kapitel 2.1.5 och hör till en inköparens vardag och behöver inte listas igen.

4.4.1 Safety stock

Safety stock eller ett säkerhetslager kan vara användbart av många skäl, och fungerar som en kortsiktig säkerhet för inköparen. (Pereira m.fl. 2014, 635; Barros m.fl. 2021, Avsnitt "Introduction") Det lämpar sig inte nödvändigtvis som en långsiktig lösning i resiliensfrågan, eftersom mängderna oftast är till för att täcka de vardagliga behoven på just kort sikt.

Enligt Barros m.fl. (2021, kapitel 7) är det, enligt empiriska studier, osäkerhetsfaktorn kring själva materialbehovet som sporrar behovet av ett säkerhetslager. Barros m.fl. (2021, kapitel 7) påpekar också att det inte finns tillräckligt med studier som pekar på att företag väljer safety stock p.g.a. leveranstider.

4.4.2 Call-off order

Att beställa något enligt call-off principen, eller ramorder, är också en effektiv, men dock igen, kort-siktig lösning i resiliensfrågan. Principen är egentligen lika som i safety stock- upplägget. Skillnaden är att leverantören ej fyller på lagret när avrop görs, eller delbeställningar som avrop kallas i annan benämning. (Biedron 2023.) Och man kan ta del av ett bättre pris eftersom totala ramordern är stor. Nackdelen är att man som inköpare får gissa vad man kan tänkas använda en längre tid framöver. Oftast kommer man överens om en tidsperiod då varorna får vara i leverantörens lager innan kunden blir tvungen att ta hem återstående varor till sitt lager. (Biedron 2023; Chunawalla 2008, 21.)

4.4.3 Produktkomplexitet

Resiliensfrågan omfattar även produktkomplexitet och att inte specificera produktspecifikationerna för mycket. Att använda för unika lösningar och för hårt specificerade produkter eller råmaterial i slutprodukten drar ner på antalet potentiella alternativa leverantörer väldigt mycket. Man borde hitta lösningar så att man simplificerar slutprodukten så att man kan vara resiliens. (Wilson 2021; Pereira m.fl. 2014, 636; Weele 2014, 32, 195-196.)

I dagens värld vill företagen vara innovativa och använda sig av de senaste teknologierna i framställningen av slutprodukter eller material. Men, att vara innovativ kan betyda, att produkten blir för komplex (Shou, Li, Park & Kang 2017, avsnitt "Introduction"). Det leder då till Weeles (2014, 195-196) teori om "överspecification", och dess påverkan på både pris och möjligheten att konkurrensutsätta materialet. Materialen blir också oftast dyra, enligt Weele (2014, 195).

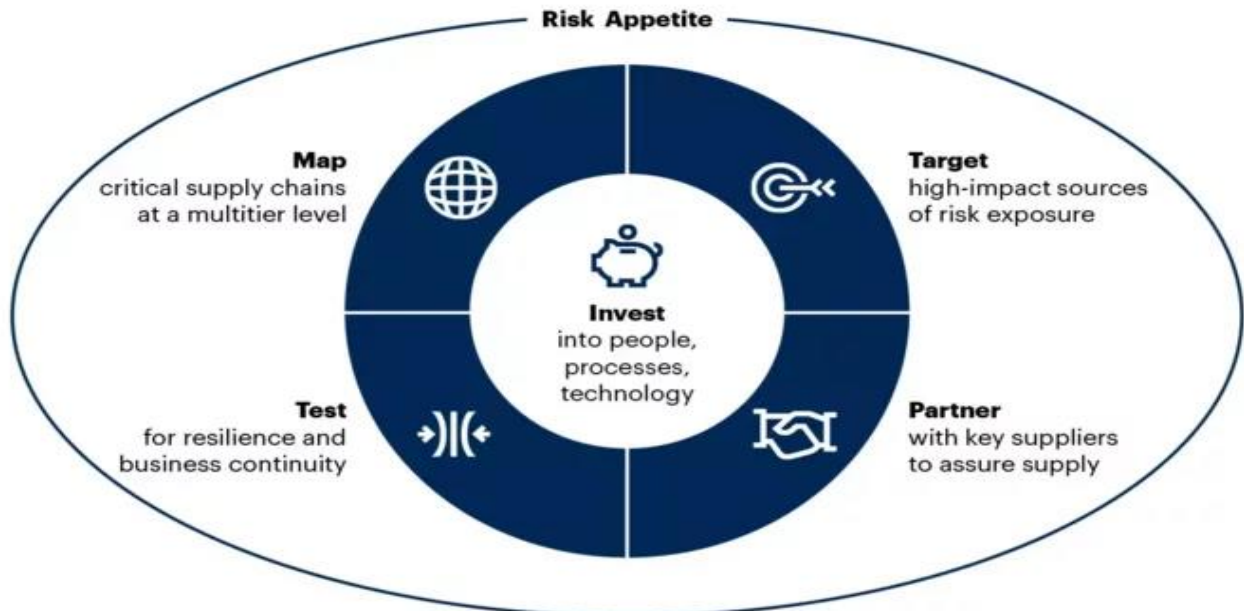
4.4.4 Konsignationslager

Till sist är det värt att nämna konsignationslagerupplägget också. Det finns inga kopplingar till resiliens direkt, men upplägget torde intressera de flesta företag som köper stora volymer, eftersom materialet i konsignationslagret ej belastar kundens bundna kapital, och då kan större lager motiveras. (Chunawalla 2008, 24-25; Urbasch 2020.)

Enligt Gerhard Urbasch (2020) tenderar leverantörer som har detta upplägg med köparna att tillåta dem ha högre lager, vilket ur en resilienssynvinkel är bra. Relationerna kan också enligt Urbasch (2020) förbättras med detta upplägg då leverantören i praktiken etablerar ett lokalt lager hos kunden

och blir mera involverad, samt att köparna vanligtvis inte byter ut leverantörer med detta upplägg i första taget.

Procurement Actions for Supply Chain Resilience



Source: Gartner
755984_C

Gartner

BILD 3. Resiliens inom inköp visualiserat med de viktigaste aspekterna (Wilson 2021 [Gartner]).

Bild 3 tycker jag visuellt visar precis alla de teorier som gicks igenom i kapitel 4. "Map" är riskkartläggningen och en genomgång av Tier 2 och nivåerna efter det, samt innefattar multi-sourcing. Även "Target" handlar om risker (Shackleford 2023.), men dessa kan kategoriseras under allmänna risker. "Partner" handlar om relationer och "Test" kan tolkas som reflektion, självutvärdering och ständig förbättring. Bild 3 är mycket beskrivande och knyter ihop teorierna bra.

5 UPPDRAGSGIVAREN

Mirka ltd med huvudkontor i Jeppo, Nykarleby kommun i Österbottens län, är ett familjeägt företag vars kärnverksamhet är att producera och sälja sliplösningar till industrin och konsumenter, och marknadsför gärna sitt (slip)dammfria koncept. Företaget grundades 1943 och har idag fyra enheter i Finland, säljkontor (dotterbolag) runt om i världen och ett stort nätverk med distributionslager. 97% av allt material producerat exporteras och omsättningen år 2022 var 392 miljoner euro. Majoriteten av allt eget material produceras i Finland idag och slipmaskinerna, som monteras i Jakobstad i Österbotten, har erhållit den finska nyckelflaggan. Förutom maskiner och slippapper erbjuds också polermedel, dammsugare, kap- och slipskivor och andra tillbehör som kan användas tillsammans med slipprodukterna (Mirka 2023). Detta betyder också att materialen Mirka använder i förädlingen och tillverkningen är ett väldigt brett sortiment som gör situationen mera utmanande och krävande då riskerna sprids.

Mirkas största sektor är ART-sektorn, ”automotive refinishing trade” dvs. karosserier och bilmålerier. Bilbranschen generellt är oerhört viktig. Andra sektorer är C&D, ”construction and decoration”, mera känd som gör-det-själv. Man behöver inte leta länge i järnhandlarna innan man stöter på Mirkas produkter. Trä- och marinsektorn finns också på kartan, samt att man också är involverad i bilindustrin hos Tier 1 kunderna. Mirkas produkter kan hittas direkt vid monteringslinjerna hos vissa biltillverkare. På det stora hela, finns slipprodukter att erbjuda för de allra flesta substrat och material och användningsändamål (Mirka 2023).

Även Mirka med sitt globala nätverk av kontakter, kunder och leverantörer har fått erfara de negativa effekterna av de kriser som varit. Mirka frågade därav mig, om jag kunde tänka mig undersöka ämnet noggrannare och hjälpa Mirka att bli mera resilienta inom inköpet. Mirkas inköpsorganisation är stor och man har även internationellt utplacerade inköpare som arbetar i dotterbolagen, men som rapporterar till Finland. Detta gör att man har resurspersoner som pratar det lokala språket samt förstår kulturen. Uppdelningen mellan strategiskt och operativt inköp är tydlig vid Mirka och antalet anställda per uppgift är ungefär 50/50, och arbetsuppgifterna är fördelade så som beskrivits i detta examensarbete och kapitel 2.2. Operativa arbetet är fördelat så att man handlar enligt kategori, t.ex. råmaterial, komponenter och tekniskt inköp. Strategiska inköpet fungerar på samma sätt, där de anställda har sina egna kategorier som de ansvarar för (Back 2023).

6 DEN EMPIRISKA DELEN

Här presenteras det empiriska arbetet i mitt examensarbete. För att producera resultat i min undersökning har experterna kontaktats direkt, nämligen inköparna eller personer som jobbat med inköp på diverse företag, främst i Österbotten. Österbotten är mitt hemlandskap och ligger nära hjärtat, därav valet.

Tillvägagångssätten har varit två i detta fall: både en kvantitativ undersökning i och med en enkät, och en kvalitativ undersökning med intervjuer. Genom att kombinera båda dessa metoder får man bredare uppfattning om ämnet och bättre svar, där den kvalitativa delen ger en djupdykning i ämnet där den som blir intervjuad fritt får formulera svaren (Jason & Glenwick 2016, 233-235).

6.1 Metodik

Jag har alltså använt mig av en mixed method approach, som Leonard Jason och David S. Glenwick (2016, 234, 236, avsnitt "Benefits") beskriver det som. Detta, för att få en betydligt mer nyanserad undersökning. I dylika undersökningar, blir lätt ena metoden mera dominant än den andra (Jason m.fl. 2016, 234.). Man bör därför prioritera metodiken så att man får ut så mycket relevant data som möjligt. Jason och Glenwick (2016, 234; [Palinkas m.fl. 2011]) poängterar fyra saker som alla borde fundera på innan man går in för en mixed method approach. De är följande:

TABELL 1. Mixed method approach. (Jason m.fl. 2016, 234; [Palinkas m.fl. 2011])

Fråga	Svar
Vad är intentionen/meningen?	Att samla in data för att ta reda på vad företagen gjort för att bli mera resilienta inom inköp. Forskningen kräver svar av sakkunniga i frågan. Undersökningen dikteras av frågor länkas till teorier för att få svar på examensarbetets fråga.
Vilken är strukturen?	Enkäten skickas ut först och intervjuerna hålls efter att alla svaren kommit in. Intervjun är mera dominant och är till för att få ännu mera utförliga svar.
Vad är funktionen?	Att samla in svar som sammanställs i statistik för att få en uppfattning om resiliensen hos företagen, enligt teorier.

Hurudan är processen?	Enkätsvaren och intervjufrågorna kombineras, och svaren mäts mot varandra ur en kvantitativ synpunkt.
------------------------------	---

Genom att kunna svara på dessa fyra frågor kan man lättare motivera en mixed method approach. Se också BILAGA 2 för frågorna i sin helhet och i originalform.

Johnny Saldana (2011) beskriver kvalitativ forskning som en studie av det naturliga sociala livet, och analyseras bl.a. baserat på dokument, fotografier, webbsidor och intervjutexter. Saldana (2011, 32-33.) menar också att de allra flesta kvalitativa forskningar sker på basen av intervjuer, vilka är ett mycket effektivt verktyg för insamling av data gällande känslor, värderingar, attityder och perspektiv. Jag valde också att ha en strukturerad intervju med samma frågor för alla respondenter, i samma ordning. En strukturerad intervju är just uppbyggd således, medan en ostrukturerad intervju endast har olika ämnen som kan utforskas fritt (Saldana 2011, 33-34.). Saldana (2011, 34.) skriver också om vilket antal respondenter som är tillräckligt, och menar att när den som ger intervjun inte längre lär sig något nytt, då är antalet deltagare tillräckligt. Men detta är bara en teori och i verkligheten kan man intervjua hur många eller hur få som helst. I mitt fall, tyckte jag att det antal personer jag intervjuade var helt tillräckligt.

Vad beträffar den kvantitativa delen av forskningen så valde jag att uppgöra en enkät. En enkät är en av många metoder att uppsamla data i en kvantitativ forskning där huvudmålet är att samla in data från en större grupp människor och sedan sammanställa datan till statistik för analys (USC Libraries 2023. Avsnitt "Definition"). Metoden är tillförlitlig och i mitt fall har jag experterna, dvs. de som arbetar med inköp, som respondenter i enkäten. Data är mycket enklare att redovisa också med grafer, tabeller eller dylikt (USC Libraries 2023. Avsnitt "Characteristics of Quantitative Research").

Enkäten gjordes i applikationen Webropol och frågorna skraddarsyddes enligt teorierna och kretsar kring dem. Företagen, som valdes helt slumpmässigt, men med en del fokus på bransch, kontaktades direkt med förfrågan om att delta i undersökningen. Svaren var överväldigande positiva och jag blev positivt överraskad över personernas entusiasm och vilja att delta. Några enstaka återkopplade dock aldrig till min förfrågan trots påminnelser. E-postadresserna sattes in i Webropol och länken skickades ut. Vissa svar tog längre än andra att få, och feedbacken var att Webropol e-posten var lättöverskådlig och försvann lätt i inkorgen, samt att den misstogs för marknadsföring eller spam. Men jag är mycket nöjd med resultaten.

Enkäten består till stor del av ja- och nej-frågor, och en kartläggning av svararens åsikter till vissa påståenden. I enkäten fick svararen också välja om hen kunde tänka sig ställa upp i en intervju.

Intervjufrågorna var nära kopplade till enkätfrågorna, definierade i förväg och inga ja/nej frågor ställdes. Respondenterna fick fritt formulera och besvara frågorna öppet. Intervjuerna hölls alla via applikationen Microsoft Teams, bandades in och transkriberades ord för ord, med justeringar eller ändringar av dialektala ord och meningar och finlandismer. Intervjusvaren går att kombinera med enkätsvaren. Med dessa två varianter skapades ett bra underlag för den empiriska delen i min undersökning.

6.2 Varför behövs undersökningen?

Efter att ha läst teorier, intervjuat och tagit del av den forskning som gjorts, verkar det som att ämnet fortsättningsvis är relativt outforskat. Det finns otaliga strategier och metodik inom inköpsprocessen, men hur man implementerar eller använder dem i förebyggande syfte är ännu oklart. Ordet resiliens är inget nytt ord och har kopplats ihop med inköp tidigare. Men i teorin tenderar saker vara lättare sagda än gjorda. En viktig poäng som är värd att lyfta fram, är att olika branscher påverkats på olika sätt och i olika skalor, vilket även kommer fram i min undersökning. Det ger också svängum i strategierna.

Vi lämnar tuffa år bakom oss. Inköpsorganisationerna världen runt fick garanterat en egen markör på kartan efter dessa turbulenta tider och nytänkande skapades. Det gäller att ta tillfället i akt, för det är denna information jag söker som ska ge en ny uppfattning om orden resiliens och inköp.

6.3 Reliabilitet och validitet av den kvantitativa undersökningen

Den kvantitativa delen av undersökningen består av en enkät. Enkäter kan göras på otaliga sätt. Mark Litwin (1995, 4) skriver, att resultaten (data) inte är viktigast, utan hur bra instrumentet fungerar i praktiken. Instrumentet är i detta fall enkäten och det innefattar även hur den är uppbyggd.

Kelley (1999, 24-35) skriver, att reliabilitet är måttet på hur konsekvent svaren är i mätinstrumentet. Konsekventa svar utan variationer, är ett reliabelt resultat. Inga enkäter eller motsvarande mätinstrument är dock 100% reliabla, men det finns alltid variabler som är mera reliabla än andra (Litwin 1995, 6-7.). Man kan mäta reliabilitet på många sätt. För att nämna två sätt, är ”test-retest” och ”alternate-form” populära metoder. ”Test-retest” går ut på, att man ger ett mätinstrument, såsom en enkät, till en grupp individer och låter dem svara. Väntar en viss tid, och ger samma enkät på nytt åt respondenterna och jämför svaren. Är svaren konsekventa, är undersökningen reliabel. ”Alternate-form” har samma princip, men här formuleras samma frågor om eller så ändrar man om ordningen på dem. Svaras det på samma sätt trots omformuleringen, blir resultaten reliabla (Kelley 1999, 115-116; Litwin 1995, 8-10, 13.). I min undersökning har jag inte kunnat utnyttja de mest klassiska formerna, utan respondenterna har fått svara på samma enkät en gång.

Därför använder jag mig av den metod som passar bäst, nämligen ”Interrater Reliability”, som kan översättas till iteration. Iteration betyder i praktiken upprepning, vilket jag letar i svaren. Upprepas samma svar, kan man kalla svaren reliabla (Kelley 1999, 118; Litwin 1995, 27-28.).

Validitet, dvs. hur bra enkäten mäter de variabler den ska mäta eller hur bra den stämmer överens med utprovade teorier (Litwin 1995, 33; Kelley 1999, 118), är en viktig aspekt som också tagits i beaktande i undersökningen. Frågorna kretsar kring teorierna och de kriser vi sett under de senaste åren. Jag har tagit en så kallad ”Content” -approach, på svenska: innehåll, som i praktiken betyder att en grupp experter tagit del av min undersökning och svarat på den och frågorna är även passande för respondenterna (Litwin 1995, 45.).

6.4 Brister i undersökningen

Det går inte att utesluta, att geografin, dvs. orten där företagen är verksamma, inte inverkar på resiliensfrågan. I denna undersökning har detta ej tagits i beaktande. Motiveringen är att ju närmare källan

till råmaterialen, producenten eller samarbetspartnern man är, desto mindre risker, såsom logistiska risker (Cagliano, De Marco, Rafele & Arese 2012. Avsnitt ”Near sourcing strategies”). Detta är också sant, då endast företag i Österbotten blev valda.

Beträffande generalisering av det kvalitativa resultatet, så är det svårt att generalisera baserat på respondenternas svar i intervjun eftersom de var få jämfört med respondenterna i enkäten. Dock, förekommer det enhälliga svar i många frågor som ger intryck av en möjlig generalisering. En generalisering innebär att man kan relatera svaren i en forskning till större delen av befolkningen eller en grupp människor (Gunneng 2006, 15.), i detta fall de som arbetar med inköp. Alla branscher har ej kartlagts i denna undersökning heller. Det inverkar på generaliseringsfrågan.

Vad beträffar reliabiliteten i den kvantitativa forskningen, har inga korrelationskoefficienter räknats ut. Korrelationskoefficienten är ett tal mellan -1 till 1. Ju närmare 1 man är, desto mer reliabla är svaren (Kelley 1999, 116.). Koefficienten räknas ut med hjälp av matematiska formler. Jag ser dock ingen orsak att inkludera praktiska räknesätt i detta examensarbete. Samma koefficient har ej heller räknats ut i valideringsfrågan. Svaren betraktas i detta examensarbete som reliabla när de är konsekventa, och man kan ifrågasätta svaren som varierar kraftigt.

7 RESULTAT

30 olika företag kontaktades, främst via e-post. 25 personer (n = 25) svarade på min enkät. Svarsprocenten på enkäten blir därmed 83%. Enkäten gjordes i april 2023 och var aktiv ända fram till september samma år, då sista och 25:e respondenten skickade in sitt svar. Av dessa 25, kunde 7 personer tänka sig att ställa upp i en intervju, och 5 stycken (n = 5) intervjuer hölls. En av respondenterna i intervjun ville vara helt anonym och jag har själv valt att lämna bort efternamnen på de som ej behövde vara anonyma. Intervjuerna hölls veckorna 39 och 40, i september och oktober 2023.

52% av respondenterna (n = 13) är i chefsposition, varav 44% (n = 11) är förmän inom inköp eller supply chain. Resten, 48% (n = 12) arbetar med operativt- eller strategiskt inköp som underordnad. Detta enligt en kartläggning gjord i september 2023. Kollar man på respondenternas arbetserfarenhet i år inom inköp, får man ett medeltal på 11,5 års erfarenhet (n = 23) av inköpsrelaterade uppdrag. Medianen ligger på 10 år. 2 respondenter (8%) kommenterade ej denna fråga.

Svaren i detta kapitel kommer att analyseras tillsammans, och intervjusvaren är primära medan enkätsvaren är sekundära. Tillsammans ger resultaten från intervjuerna och enkäten mera utförliga svar. Det bör noteras, att de som blev intervjuade har svarat på samma enkät, så deras svar redovisas i princip två gånger, i intervju- och enkätsvar. Intervjusvaren analyseras och citeras och enkätsvaren redovisas primärt i grafformat. Enkäten var inte uppdelad i något specifikt tema, medan intervjun kan indelas i tre olika skeden eller teman. Dessa teman listas i tabell 4. Figuren kommer att länkas ihop med intervjusvaren inom temaområdena.

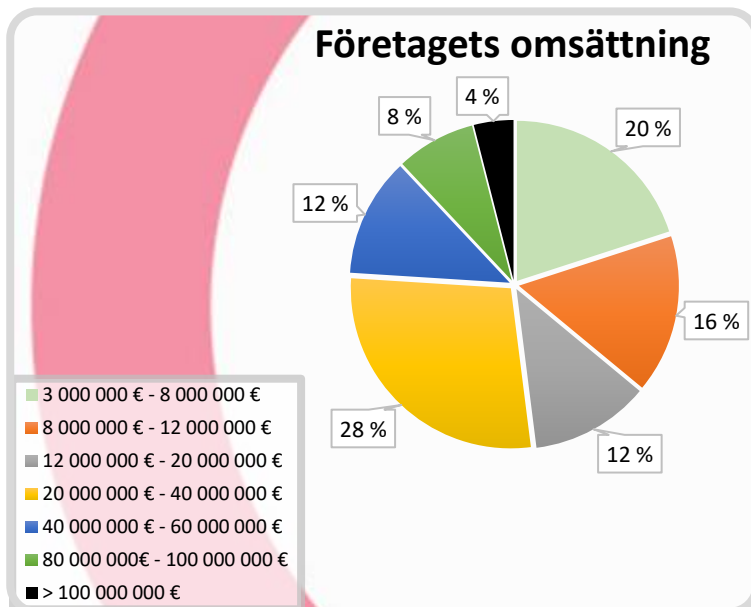
I tabellen nedan (TABELL 2) ges en överblick över de branscher samtliga respondenter (n = 25) är aktiva inom.

TABELL 2. Branscherna samtliga respondenter är aktiva inom.

Förpacknings- och/eller plastindustrin	4 företag
Elektronik	3 företag
Pappersindustrin	1 företag
Marinindustrin	2 företag
Metallindustrin	4 företag
Grafisk industri	1 företag

Karosseri	1 företag
Engångsartiklar	1 företag
Maskintillverkning	7 företag
Sportartiklar	1 företag
-	totalt 25 företag

Branscherna kan ha drabbats olika i de kriser vi erfarit, så därav kan det vara relevant att lista dessa. En annan intressant aspekt är en kartläggning av respondenternas omsättning. Företagen kan prioritera olika beroende på dess storlek. Denna statistik redovisas i följande figur (FIGUR 1).



FIGUR 1. Företagens omsättning (n = 25).

Vi kan i figur 1 se, att en stor del av leverantörerna ligger i mitten av skalan. 28% (n = 7) av respondenterna befinner sig rakt på medianen. Företagens omsättning är en viktig detalj i undersökningen. Målet var att få en diversifierad samling företag i olika storleksklasser. Generellt har större bolag mera resurser och mera kapital att investera i projekt såsom resiliensförbättringar. Det betyder dock inte att mindre bolag inte gör det också. All föregående data är samtliga respondenters data. Vad som följer här efter, gäller endast de som deltog i intervjun.

De som svarade på enkäten fick alltså själv välja, om de ville delta i en intervju eller inte. De fem som sist och slutligen intervjuades listas i tabell 3. Notera ännu att respondenterna även svarat på enkäten.

TABELL 3. Respondenterna i intervjun.

Namn	Företag	Titel	Jobbat med inköp	Respondent i text
Anonym	Inom båtbranschen	Inköpschef	22 år	A
Sarah	Nordic Lights	Kategorichef	12 år	B
Rikhard	Rani Plast	Inköps- & prod.utv. direktör	4 år	C
Fredric	Kaiser/EUR-mark	Inköpschef	34 år	D
Fredric	Orapac	VD	11 år	E

Personerna ovan intervjuades samtliga via applikationen Microsoft Teams och intervjuerna bandades in, och intervjun transkriberades i sin helhet. Intervjusvaren var långa och välutvecklade. Det som är mest väsentligt för mitt examensarbete har extraherats från den transkriberade helheten. Intervjufrågorna kan indelas i tre teman, som listas i nedanstående tabell.

TABELL 4. Teman.

Tema 1	Grunddata
Tema 2	Inverkan och genomgång av kriserna
Tema 3	Åtgärder länkat till teorier

Intervjun följde dessa teman listade i tabell 4 i ordning från tema 1 till 3. Således redovisas även svaren i detta examensarbete.

7.1 Tema 1

I Tema 1 efterfrågades grundinformation såsom namn, titel, namn på företag och tiden man jobbat med inköpsrelaterade uppgifter. Denna grunddata hittas i tabell 3. Första intervjufrågan var: ”Vad hade ni för omsättning 2022?”. Respondenterna svarade så här:

Strax under 40 miljoner euro. (Respondent A.)

82,4 miljoner euro. (Respondent B.)

[--] Rani Plast ca. 200 miljoner euro. (Respondent C.)

Vi låg runt 24 miljoner euro vill jag komma ihåg. (Respondent D.)

11 miljoner euro [--] (Respondent E.)

Respondenternas arbetsgivares omsättningar varierar ganska kraftigt, och det är bra att ha en diversifierad skara respondenter sett ur omsättningssynvinkel. Se figur 1 för en överblick över samtliga. För att få en djupare förståelse av vilka typer av komponenter och råmaterial företagen använder, frågades det om vilka typer av produkter företagen producerar. Frågan löd: ”Vad levererar/tillverkar ni för produkter?”. Så här svarade respondenterna:

Båtar/lyxjakter. (Respondent A.)

Arbetsbelysning för tung industri. (Respondent B.)

Förpackningsfilmer till industrin och lantbruk främst. (Respondent C.)

I huvudsak då fordon för spolning och tömning av industriavfall och slam. Och dessutom så har vi inom koncernen en grävmaskinstillverkning. Speciella sådana som kallas spindelgrävare. (Respondent D.)

Offset-tryckt miniwell och microwell förpackningar. (Respondent E.)

Man kan snabbt konstatera att det handlar om väldigt olika produkter som företagen tillverkar, och det genererar i sin tur olika synpunkter och åtgärdsplaner och en bredare uppfattning. Olika branscher kan ha drabbats olika.

7.2 Tema 2

När tema 2 inleddes gick jag rakt på sak och frågade: ”Hur påverkade Covid-19 er verksamhet?”, med följdfrågan ”Hur påverkade den inköpen eller inköpsfunktionen?”. Det blev mest fokus på följdfrågan. Svaren på dessa frågor är mycket intressanta, för vissa pratade om rekordår eller minimal inverkan, medan vissa tog upp fenomenet materialbrister.

Precis säkert som många andra branscher så blev det ju nog större utmaningar att få hem ”tavara” (material) och prisstegringar och så vidare [--]. (Respondent A.)

Ur inköpet synvinkel inte egentligen över huvud taget. -- och så gick vi ju ”all time high” (rekord, med syfte på omsättning), under Covid. (Respondent B.)

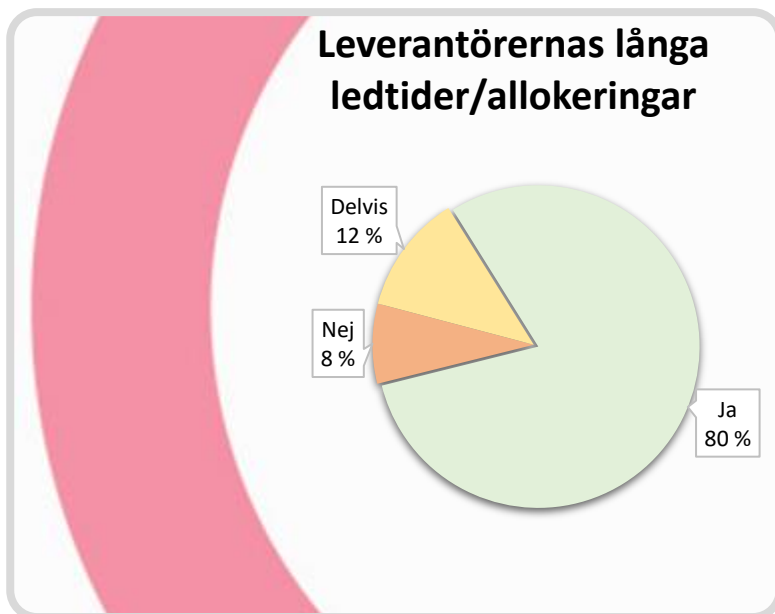
[--] Men det fanns ju också problem med tillgänglighet på våra råmaterial. (Respondent C.)

[--] Gemensamma nämnaren var väl det här med tillgång på material då.. (Respondent D.)

-- vi påverkades faktiskt positivt. Vi hade gott om arbete under hela Covid-tiden -- Men förutom det, kämpade vi med materialbrister. Det var akuta materialbrister på vissa produkter helt enkelt. (Respondent E.)

Nu kan det också vara en tolkningsfråga i detta fall, eftersom frågan var riktad mot respondenternas verksamhet generellt. Det torde vara orsaken till dessa diversifierade svar. Men en sak står helt klart ut ur mängden: termen materialbrist. När marknaden drog igång igen, hann inte världens produktioner med efterfrågan. Det ledde de facto till materialbrister av olika slag. Vi ser också klart och tydligt i enkätsvaren också, att så var fallet. Dock, formulerades frågan annorlunda där. Långa ledtider eller allokeringar användes som term. Men innebörden är egentligen den samma, eftersom långa leveranstider kan leda till materialbrister.

Värt att nämna här, är att intervjufrågorna som ställdes efter denna, kretsade kring materialbrister. Respondenterna verkade länka ihop termen med Covid-19 innan jag ens frågade dem, vilket bestyrker teorierna om att pandemin förorsakade stora utmaningar på marknaden.



FIGUR 2. Påverkades företagen av leverantörernas långa ledtider eller allokeringar (n = 25).

Hela 80% (n = 20) av respondenterna påverkades av de långa ledtiderna som medföljde, medan 8% (n = 2) inte alls påverkades och 12% (n = 3) till viss del. Intressant att se, att det fanns respondenter som inte påverkats alls av pandemin, sett ur en materialtillgänglighetsaspekt. (FIGUR 2.)

Följande fråga gick in på det som respondenterna redan bekräftat: ”Påverkades ni av materialbristerna som medföljde?” med två följdfrågor, varav en löd: ”Vill ni nämna ett specifikt råmaterial som ni behövde men inte fick tag tillräckligt av?”. Respondenterna svarade:

-- hamnade vi -- att byta ut komponenter till någonting annat för att komma vidare -- Ett specifikt område så var just det här automationskomponenter. -- Och de här komponenterna till PLC systemen, det hoppade från leveranstider på normalt 6-7 veckor till 12 månader. Vi hade inte en chans att förutse och det här. (Respondent A.)

-- elektronikkomponenter har ju varit absolut mest skriande brist på. [--] vi har ju en hel del plastkomponenter [--] våren 20, så var vissa plastråmaterial slut i världen. -- Vissa komponenter så hamnade vi att byta råmaterial på eller lägga till ett till råmaterial så vi skulle få fram den [--] Och halvledare, det var ju helt hysteriskt. (Respondent B.)

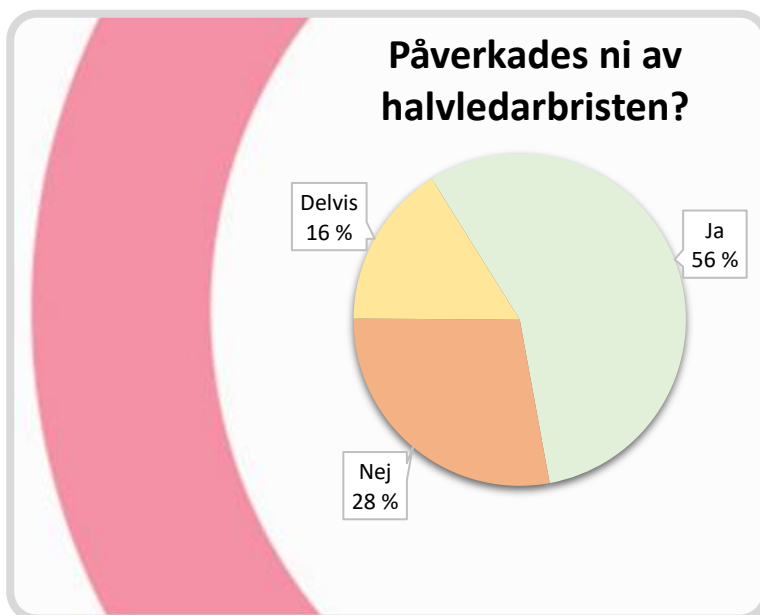
Vi klarade oss ändå ganska hyfsat, helt OK. Om vi nämner ett exempel: ett material som var knappt så var UV-stabilisatorer. Och etylvinylacetat (förkortning: EVA) var knapp. (Respondent C.)

Att vi påverkades, så är väl det korta svaret: ja. Sen tycker jag väl att vi lyckades rätt så hyfsat ändå parera detta. -- Kan inte nämna något specifikt material, men man kan väl

säga allt som var energiintensivt, och allt med långa ledtider så blev ännu värre. Viss stålqualiteter är väl ett exempel då. (Respondent D.)

Javisst. Främst kartong och liner dvs. vårt pappersmaterial som vi använde. [--] det var otroligt svårt att få tag i alternativ. (Respondent E.)

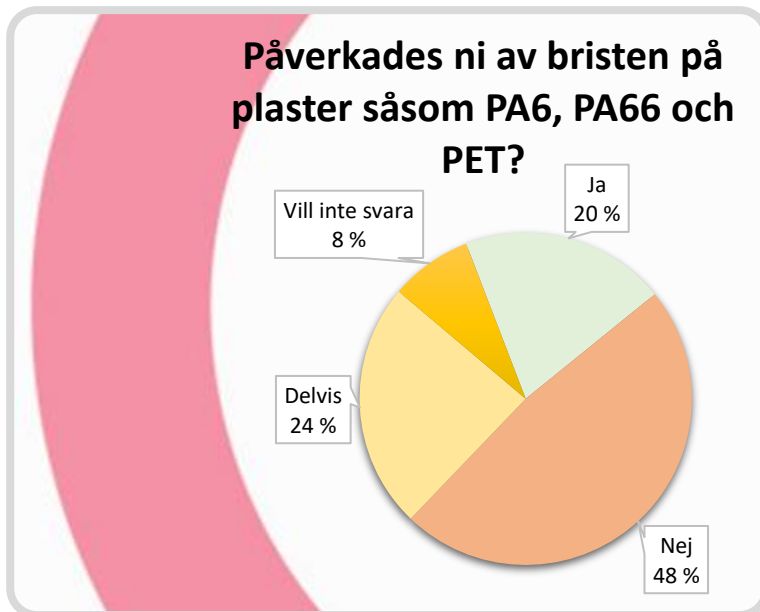
Man kunde höra en viss frustration hos respondenterna när dessa frågor ställdes. Man börjar lätt reflektera tillbaka till denna exceptionella och svåra tid. Även om branscherna är mycket olika, hade alla respondenterna i intervjun påverkats av materialbrist i någon form. I enkäten, kategoriserade jag bristerna enligt teorierna och den tillgängliga informationen om vilka brister som var svårast.



FIGUR 3. Halvledarbristen (n = 25).

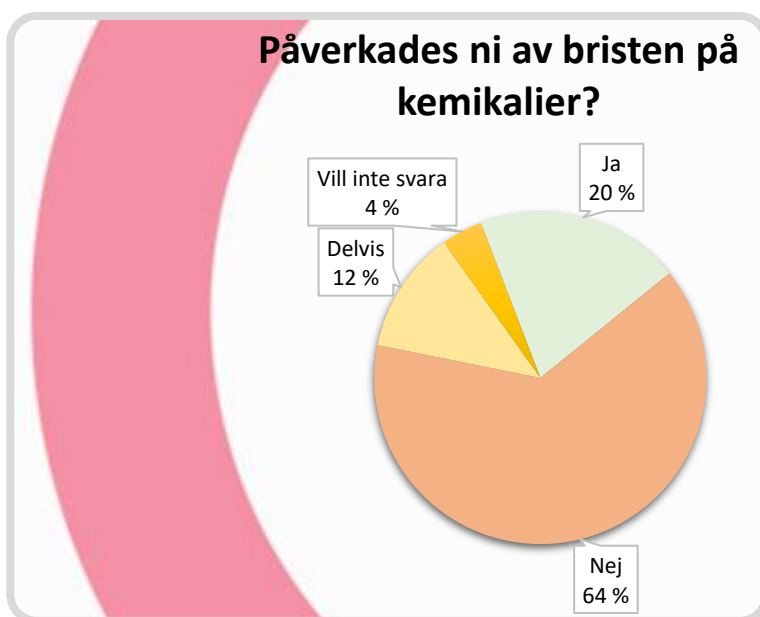
Halvledarproblematiken blev känd för allmänheten ganska snabbt, eftersom medierna följde med detta samt att det påverkade konsumentmarknaden. Halvledare som material används i många applikationer och produkter idag. 56% (n = 14) av respondenterna påverkades negativt av bristen och 16% (n = 4) delvist. Här kan det vara flera, som har påverkats indirekt utan att de vet om det. 28% (n = 7) påverkades inte av halvledarbristen. (FIGUR 3.)

Plaster och kemikalier är väldigt vanliga material inom tillverkande industrin. Därför kändes det relevant att fråga upp om dessa också.



FIGUR 4. Bristen på plast (n = 25).

Till min förvåning, påverkades inte många av bristerna på dessa. Man kan dock inte utesluta, att respondenterna inte påverkades indirekt, vilket jag starkt tror att är fallet, då leveranstiderna var så långa. Plaster överlag är mycket vanliga material som används för många ändamål. Men, endast 20% (n = 5) påverkades av bristen, medan 24% (n = 6) påverkades delvist. Hela 48% (n = 12) gick oberörda igenom denna brist. 8% (n = 2) ville inte svara. (FIGUR 4.)



FIGUR 5. Bristen på kemikalier (n = 25).

Kemikalier används också till stor del inom den tillverkande industrin. Nu är termen kemikalie förvisso väldigt bred och kan ge tolkningsutrymme för vad den faktiskt innebär. Men trots allt, var respondenterna ganska oberörda även här, med hela 64% (n = 16) som inte alls påverkades. 20% (n = 5) fick erfara negativa effekter av denna brist och 12% (n = 3) delvist. 8% (n = 2) ville inte svara. (FIGUR 5.)

Med den ovan beskrivna kartläggningen av grundläggande material får man en liten insikt i, hur och vilka material som påverkat företagen. I intervjun återgår vi till grundfrågan och analyserar hur företagen då hanterat dessa brister, eller vilken strategi de hade när det var som värst? Följdfrågan lyder: "Vad var er strategi under denna tid?".

Man tog det man fick och försökte aktivt arbeta med att vara snabbare ut med beställningar. Likaså snabbare komma till skott med designen. [--] Vi liksom försöker komma till skott lite snabbare. Det här är en positiv sak som har kommit som en följd. (Respondent A.)

Strategin var att köpa på spotmarknaden till hutlösa priser -- Det var enda sättet. Man förhandlar ju åt sig, beroende på vad du har använt året före och året före det, så har du rätt till en viss del och ökar du liksom din produktion drastiskt så ska du på något sätt ändå få fram de nya delarna. Det var ganska tufft. Blev stora summor på spot market. (Respondent B.)

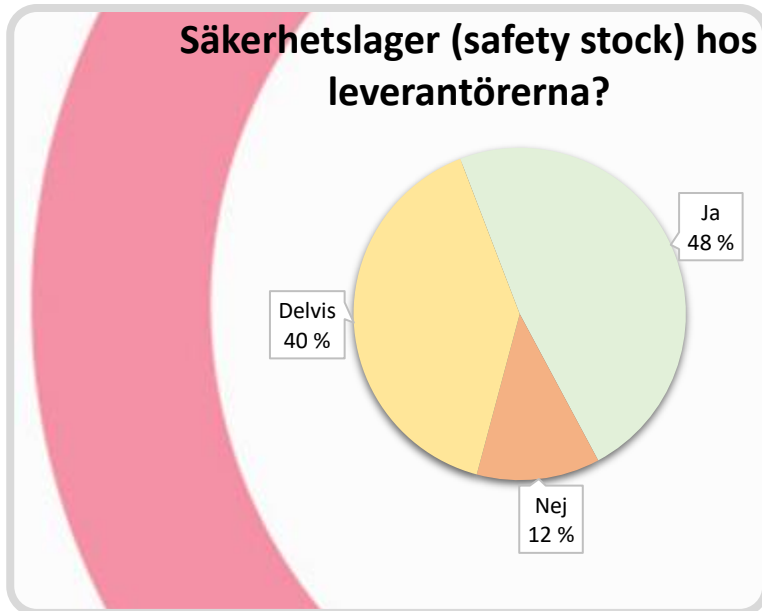
Vi har långa samarbeten med våra leverantörer. Vi arbetar långsiktigt med leverantörerna och inte så mycket med spot-order, som kanske några andra på marknaden sportade med. Våra relationer till leverantörerna möjliggjorde, att vi fick material då andra ej fick någonting. (Respondent C.)

Nej, inte annat än att vi bestämde aktivt att öka på våra säkerhetslager, för att få bort en del av den här osäkerheten. Ja, öka på helt enkelt. Och sen att försöka bevaka, med ännu större intensitet, våra leveranser och beställningar än tidigare. (Respondent D.)

Strategin med att ha extra stora lager fungerade. (Respondent E.)

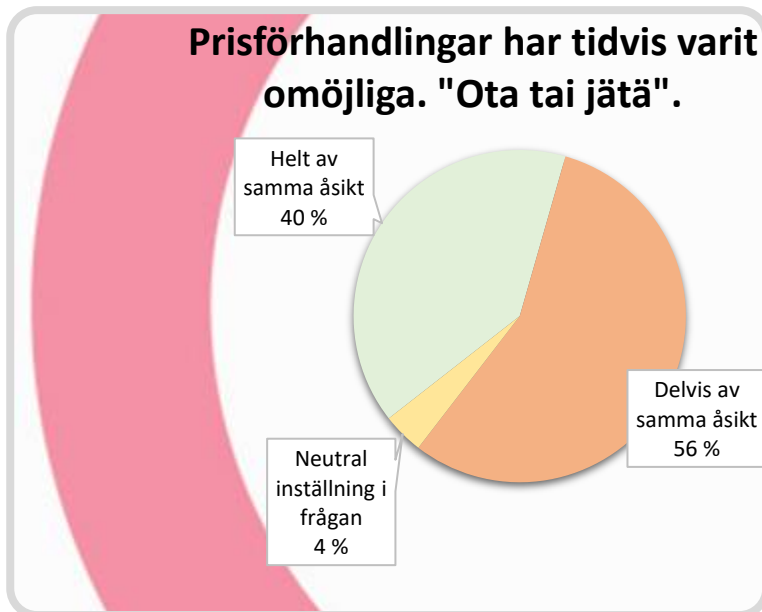
Här varierade svaren kraftigt. Att ha en fungerande strategi under den värsta tiden var inte lätt. Ur respondenternas svar, kan man lyfta fram orden säkerhetslager, priser, relationer och leveranser. Samt att det fick kosta vad det vill, så länge man upprätthåller en produktion. Respondent B säger, att man köpte till hutlösa priser så man fick material, vilket stöder teorin om att det var ett sådant marknads-läge. Det går kraftig emot en inköparens grundprinciper om att hålla kostnaderna på rimliga nivåer. Men betalade man inte, fick man inget.

Relationsfrågan är en viktig del i resiliensfrågan, vilket går igenom senare i mera detalj, men beträffande de andra punkterna, får man ut följande statistik ur enkätsvaren:



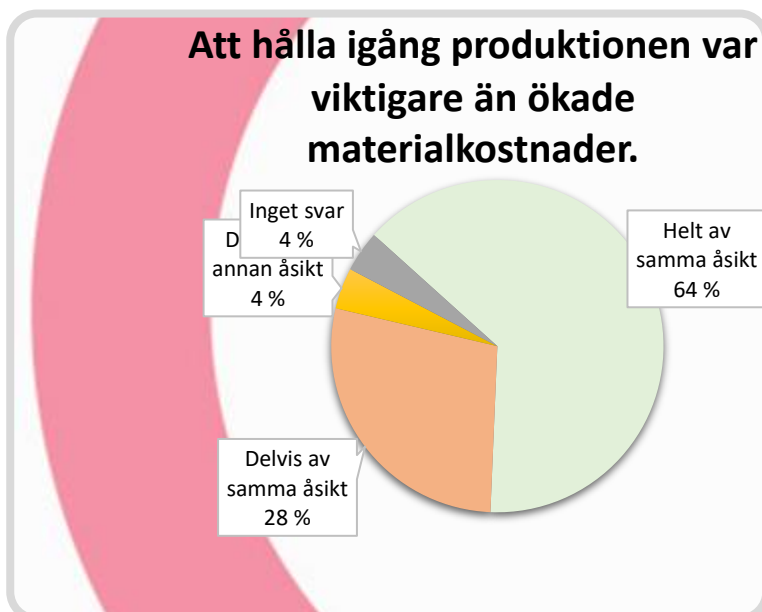
FIGUR 6. Säkerhetslager (n = 25).

En överväldigande majoritet hade och har åtminstone delvist säkerhetslager hos leverantörerna. Ja-sidan fick hela 48% (n = 12) och delvist 40% (n = 10). 12% (n = 3) har inget alls. Säkerhetslager är ändå ett enkelt sätt att bli lite mera resiliert då mängden i det lagret hjälper vid plötsliga problem. Enkätsvaren samt respondenternas svar i intervjun stöder denna teori om säkerhetslager bra. (FIGUR 6.)



FIGUR 7. Prisförhandlingar (n = 25).

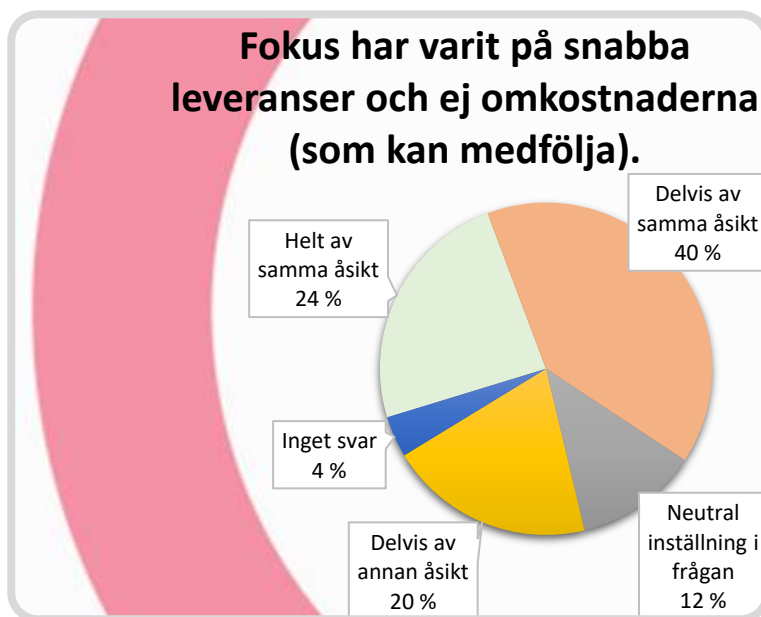
Respondent A nämner att "man tog det man fick" i den tidigare intervjufrågan, och en stor del av alla respondenter i enkäten var också av samma åsikt. 40% (n = 10) var helt av samma åsikt, medan 56% (n = 14) var delvist av samma åsikt. 4% (n = 1) var neutral i frågan. (FIGUR 7.)



FIGUR 8. Materialkostnader (n = 25).

I figurerna 7 och 8 ser man klart att man prioriterat ett upprätthållande av sina produktioner istället för att motarbeta de höga priserna. Fenomenet ”säljarens marknad”, dvs. ett läge då försäljaren har övertaget eftersom det finns en stor efterfrågan på marknaden, är mycket synligt i svaren. I figur 8, var 64% (n = 16) helt av samma åsikt, att produktionen var viktigast att hålla igång. 28% (n = 7) var delvist av samma åsikt medan 4% (n = 1) var delvist av annan åsikt och 4% (n = 1) valde att inte svara på frågan. Baserat på svaren i graferna 7 och 8, kan man klart bekräfta den globala materialbristen.

Figur 9 är nära länkad till figurerna 7 och 8.



FIGUR 9. Leveranser (n = 25).

Jag ville kolla upp åsikterna om ämnet i figur 9 också, eftersom det verkar som att företagen panik-beställde varorna så att produktionen kunde hållas igång. Men fokuserades det alls på transport- och andra omkostnader? Svaren var väldigt diversifierade här, och man kan inte generalisera dessa svar. 24% (n = 6) var helt av samma åsikt och 40% (n = 10) var delvist av samma åsikt. Så summerat var majoriteten åtminstone delvist av samma åsikt. (FIGUR 9.)

20% (n = 5) var delvist av annan åsikt i frågan och 12% (n = 3) var neutrala i frågan. 4% (n = 1) valde att inte kommentera (FIGUR 9). Så även om det var väldigt bråttom, har några ändå inte behövt satsa mera pengar i dyra frakter. Detta kan ha med geografi att göra också, eftersom samtliga respondenter,

100% (n = 25), svarade att de samarbetar med europeiska leverantörer, 20% (n = 5) svarade att de nästan enbart samarbetar med finska leverantörer och hela 56% (n = 14) medger att de väldigt gärna samarbetar med lokala företag eller företag som är väldigt nära. I sådana fall, kanske inte fraktandelen inverkar så mycket eller är relevant.

På tal om leveranser och logistikproblem: Containerbristen var väldigt påtaglig också under Covid-19. Respondenterna frågades: ”Påverkades ni av containerbristen?”. Svaren lyder:

I vissa fall, ja, men inte jättemycket. Rätt minimalt säkert jämfört med många andra. [--] (Respondent A.)

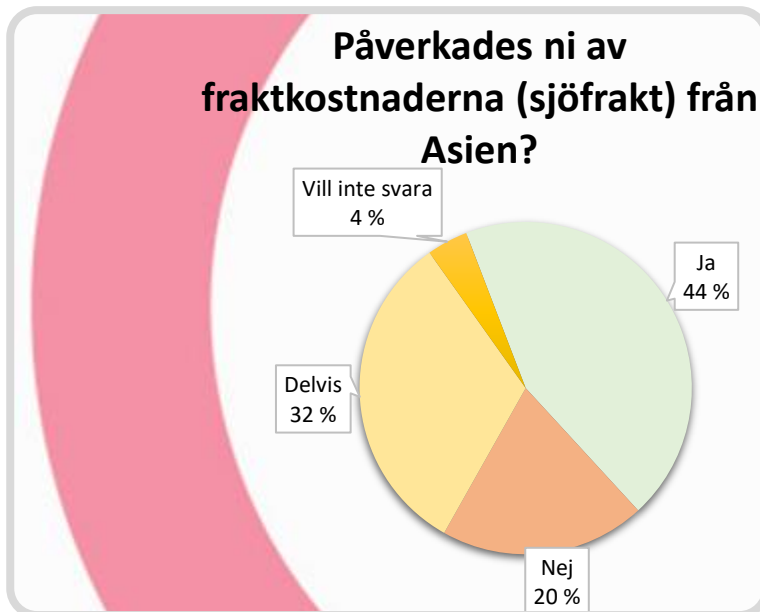
Containerbristen påverkades vi nog av så som alla andra. Men vi påverkades ju kanske mest av själva transportpriset, som var helt hysterisk. Vi tar ju jättemycket komponenter från Asien -- (Respondent B.)

Indirekt, ja. [--] Containerbristen ledde ju till höga transportkostnader -- I slutändan, påverkades vi mest av priserna och inte av brister. -- vi såg vissa förseningar/brister på vissa material som kom längre ifrån. Speciellt då Suez-kanalen var blockerad. (Respondent C.)

Indirekt gjorde vi förmodligen det, men eftersom vi beställer oftast mindre partier, så såg väl inte så mycket av det. [--] (Respondent D.)

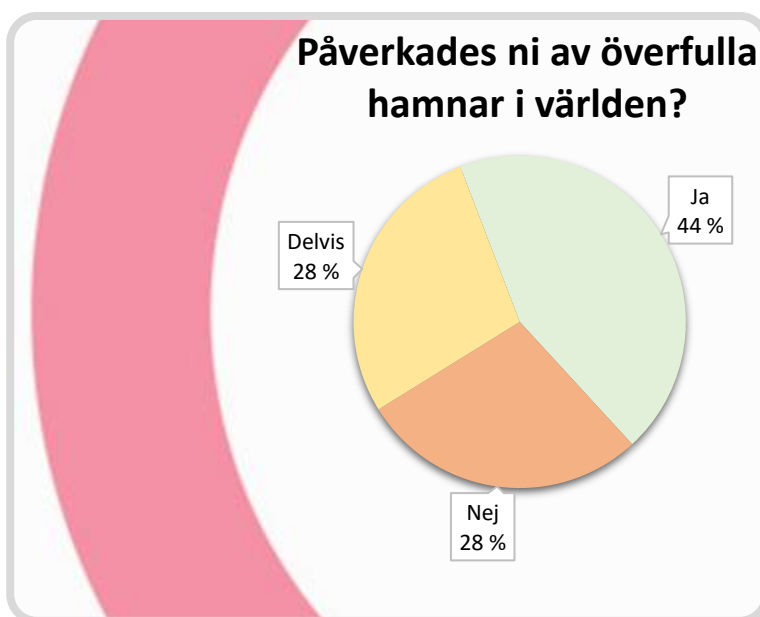
På sätt och vis. Vi har en leverantör i Tyskland, -- som brukade skicka med container hit till Finland. Men p.g.a. bristen och priserna så skickades materialet med bil istället. [--] Så förutom detta, påverkades vi inte mycket alls direkt. (Respondent E.)

Alla respondenterna påverkades åtminstone indirekt av containerkrisen. Och ju mera man importerar från Asien eller andra kontinenter, desto mera påverkades man. I långa leveranskedjor, händer det lätt att man påverkas åtminstone indirekt. Respondenterna i enkäten svarade så här:



FIGUR 10. Sjöfrakter (n = 25).

44% (n = 11) medger att de påverkades av containerbristen, och 32% (n = 8) delvist. Så en stor del av respondenterna påverkades. Det kommer dock inte fram hur mycket, och hur det påverkade verksamheten. 20% (n = 5) påverkades inte alls av detta och 4% (n = 1) ville inte kommentera. (FIGUR 10.) Många av respondenterna påverkades garanterat indirekt utan att veta om det, just med tanke på hur lång en leveranskedja kan vara.



FIGUR 11. Överfulla hamnar (n = 25).

Hamnarna tenderade att bli fulla med containrar och gods när marknaden drog igång, vilket också ledde till olyckliga situationer förutom bristen på själva containrarna p.g.a. att transporttiden drog ut ännu mera. 44% (n = 11) påverkades av detta, och det korrelerar perfekt med FIGUR 10. 28% (n = 7) påverkades delvist och 28% (n = 7) inte alls. (FIGUR 11.) Eftersom svaret ”delvis” varierar något från figur 10 kan man kanske anta, att företaget i fråga som svarat således importerar väldigt lite.

Sedan gick vi in på en väldigt aktuell sak år 2023. Följande fråga löd: ”Påverkades ni av Rysslands anfallskrig?”. Respondenterna svarade:

Jo det gjorde vi. [--] Det var egentligen mest indirekt, alltså att våra leverantörers leverantörer påverkades [--] det märktes nog som lite längre leveranstider igen i en tid. Och några enstaka prishöjning hade vi, men faktiskt förvånansvärt opåverkat blev vi nog, kan man säga. Vi hade -- inte några leverantörer i Ryssland och vi har ingen i Ukraina heller [--] (Respondent A.)

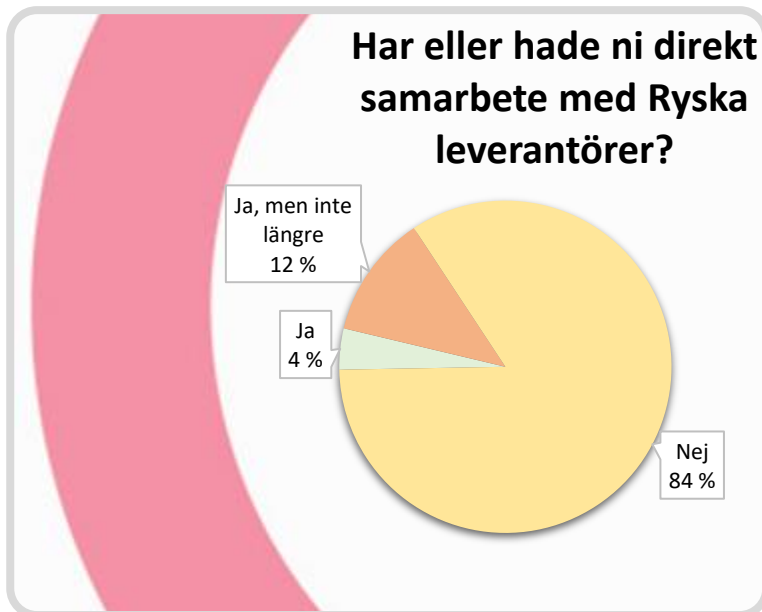
Egentligen inte. Indirekt på transporter från Asien, för vi använde en del, just under containerbristen, tågtrafik från Asien. Och det här slutade ganska abrupt om man säger så. (Respondent B.)

Vi påverkades ganska mycket, speciellt med tanke på att vi hade en fabrik där. [--] Inga leverantörer i Ryssland eller Ukraina, men ett ständigt varuflöde mellan fabrikerna. (Respondent C.)

Det tror jag att vi har påverkats mer av faktiskt, än Covid. Åtminstone under en kort period så var det mer kaotiskt. [--] Och man hann lite bygga upp reserver och andra strategier och metoder för att klara av det [--] Och även på metalliska material så var det stora prisuppgångar under en period. Men även svårt att få vissa materialkvalitéer. (Respondent D.)

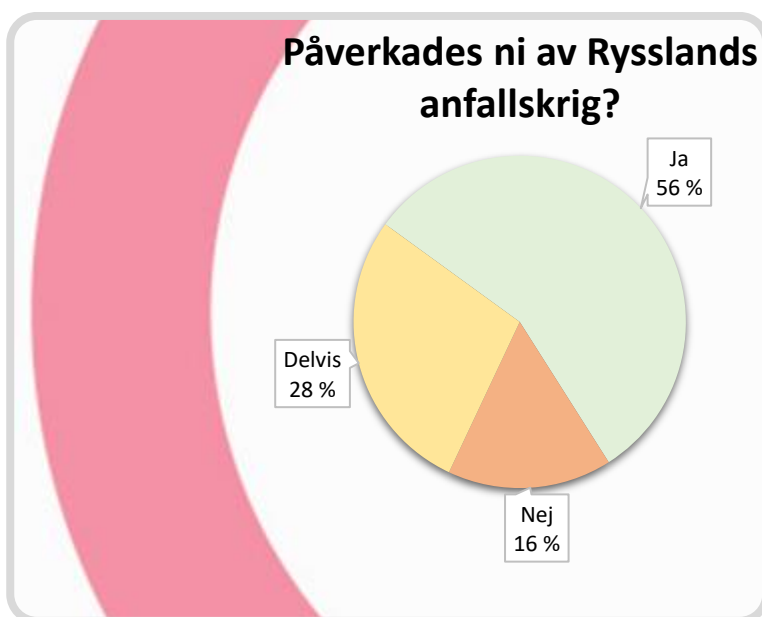
Inte mycket. Kostnaderna började förvisso skjuta i höjden p.g.a. kriget, det var kanske största problemet. Leveranser var det inga problem med överlag. Vårt dotterbolag i Finland hade det dock svårare. [--] (Respondent E.)

Här verkar det vara mera en antingen-eller -situation, att vissa respondenter påverkades knappt alls medan vissa en del. Men det tyder på att inga av respondenterna handlade av ryska leverantörer direkt, utan verksamheten påverkades på andra sätt. Man kan också ur enkätsvaren få ut, att den överväldigande majoriteten inte eller inte längre samarbetar direkt med ryska leverantörer. Enkätrespondenterna svarade så här (FIGUR 12):



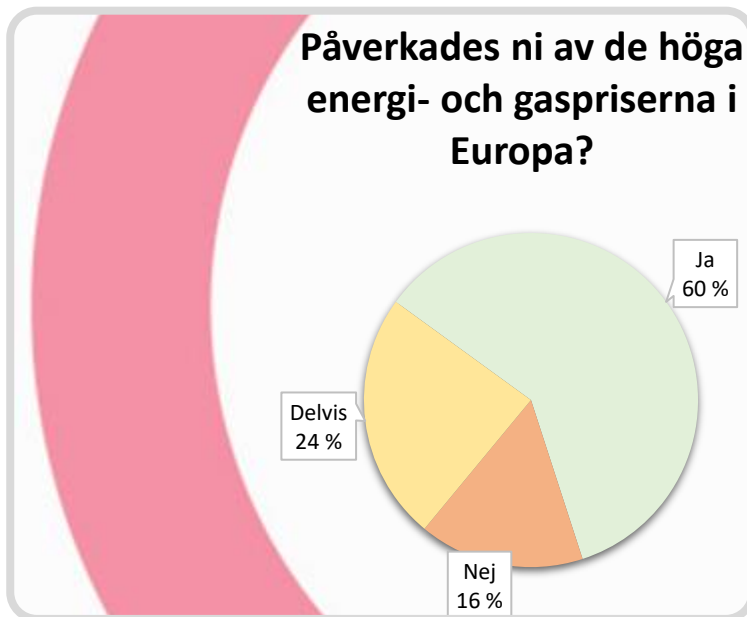
FIGUR 12. Ryska leverantörer (n = 25).

Frågan borde ha formulerats annorlunda, eller svarsalternativen, eftersom man kan svara ”ja” till både har och hade. Majoriteten 84% (n = 21) hade dock inget samarbete alls med ryska leverantörer. 12% (n = 3) svarade ja, men inte längre och 4% (n = 1) svarade ja. (FIGUR 12.) Men viktigt ännu att poängtera, att båda ”ja” alternativen ses som likvärdiga p.g.a. formuleringen. Samtliga respondenter fick även svara på, om Rysslands anfallskrig påverkade dem. Svaren är följande (FIGUR 13):



FIGUR 13. Rysslands anfallskrig (n = 25).

56% (n = 14) påverkades av Rysslands anfallskrig på ett eller annat sätt, medan 28% (n = 7) påverkades delvist. 16% (n = 4) såg inga effekter alls av anfallskriget. (FIGUR 13.) Viktigt att notera är att frågan besvarats ur ett företags synvinkel och inte individens. Kriget ledde till höga energi- och gaspriser i främst Europa och jag valde att fråga samtliga respondenter om de påverkades av de höga priserna, och svaren redovisas i följande figur (FIGUR 14).



FIGUR 14. Energi- och gaspriserna (n = 25).

Man kan konstatera baserat på svaren, att fastän man inte gjorde affärer direkt med ryska bolag, så påverkades man ändå rent finansiellt av konsekvenserna, speciellt då med fokus på energin och gas. 60% (n = 15) påverkades av energipriserna (kriserna) och 24% (n = 6) delvist. 16% (n = 4) inte alls, vilket är föga förvånande med tanke på att 100% (n = 25) av respondenterna svarade att de gör affärer med europeiska bolag och leverantörer, och dessa ska nog ha påverkats av energikrisen. (FIGUR 14.)

Denna påverkan ska nog ha syns till som t.ex. prishöjning av material.

För att summera allt i tema 2, och för att få respondenterna att själva reflektera, frågades följande fråga: ”Vad har varit kämpigast eller fungerat sämst under kriserna ur en inköpssynvinkel?”.

Egentligen PLC komponenternas tillgång, det var den absolut största utmaningen. -- några enstaka fall som involverar el-komponenter och chip. [--] Någonting så banalt

som en liten joystick för att styra funktioner, så hade plötsligt 9 månaders leveranstid. Det var helt sjukt, man hade svårt att förstå det, [--] (Respondent A.)

Bristen på vissa komponenter, i vårt fall halvledare, så var nog egentligen det tuffaste. -- det som inte går att få tag på, går inte att få tag på. [--] (Respondent B.)

Det har ju varit otroligt turbulent med priser. Priserna har svängt och varit på "all time high" (rekordnivåer) och även till och med "all time low" (rekordlåga) under tiden [--] Så detta samt tillgängligheten har varit kämpigast. Det var försäljarens marknad väldigt länge. (Respondent C.)

Ja, det är väl nog den här kombinationen av rätt så kraftig inflation -- prisökningar och tillgången på material. [--] (Respondent D.)

Egentligen två saker: de jättelånga leveranstiderna och kostnadsökningarna. [--] (Respondent E.)

Här ser vi två gemensamma nämnare, nämligen pris och tillgänglighet. Dessa termer återkommer väldigt ofta. Undersöker man också figurerna 2 – 5, bekräftas även detta hos majoriteten av deltagarna i min enkät. Man kan nu bekräfta, att världskriserna har varit utmanande för inköpsorganisationerna och skapat olyckliga situationer.

7.3 Tema 3

Efter att grunddata fåtts fram, samt påverkan på företagen kartlagts, kunde åtgärderna och teorierna analyseras. Det fanns tre teorier som man anknöt till: multi-sourcing, kartläggning av "tier 2 and beyond" samt relationerna. Första frågan är dock en allmän fråga, där respondenten fritt har fått delge sina synpunkter. Frågan lyder: "Vad har ni vidtagit för åtgärder för att bli mera resilienta, dvs. motståndskraftiga mot kriser och kraftiga svängningar på marknaderna?". Med följdfrågan: "Fungerar/har dessa åtgärder fungerat?". Svaren lyder:

Vi har försökt arbeta mer på att ha alternativa leverantörer. Businessen vi har är ganska långt enstaka skraddarsydd projekt -- Det är varierande komponenter, sällan är det lika på två båtar i följd -- Våra mängder är även sällan stora till en specifik leverantör, det gör att man -- undviker att dela på mängden mellan två leverantörer [--] båtbranschen har egentligen inte så jättemycket leverantörer heller. Det begränsar vad man kan göra. (Respondent A.)

-- vad vi lärde oss och som vi arbetar mot idag är att vi har varit väldigt singel source-orienterade. Det jobbar vi stenhårt på att vi ska ha second source på allt som är viktigt [-

-] -- har vi strategiskt sökt efter mera och framförallt att vi ska bli mindre Kina-beroende, så att vi ska ha det så att leverantörerna helt enkelt ska vara närmare. [--] (Respondent B.)

Jag måste ärligt säga att vi inte har behövt ändra riktig mycket, eftersom vi har haft långa och goda relationer med leverantörerna. Vi har spelat med ungefär samma säkerhetslagar som vi har haft förr. Så inte kan jag säga att vi har ändrat på mycket på grund av kriserna [--] (Respondent C.)

[--] en sån där konkret sak som vi var in på, det är ju nog att vi har ökat på våra egna säkerhetslager då som en sak. [--] Så det kan jag nog säga att har varit framgångsrikt för oss. Och det andra som jag tror har blivit uppenbart för många att man behöver nog jobba på de här underleverantörsrelationerna kontinuerligt. (Respondent D.)

Vi har börjat titta ännu mera på alternativa leverantörer av olika slag. [--] Det gäller att säkerställa att vi faktiskt har de här fungerande alternativen då det gäller. Det tar väldigt lång tid att utföra dessa tester, då det är viktigt att man är ute i god tid. [--] (Respondent E.)

Här ser vi klart och tydligt att alla respondenter tar upp saker, som man kan länka ihop med teorierna. De har alla vidtagit eller kommer att vidta åtgärder som lätt kan hänvisas till teoriböckerna, eftersom de till synes faktiskt fungerar ur en resilienssynvinkel. Med tanke på, att alla respondenterna i intervjun är helt inom olika branscher, gör det undersökningen ännu mera trovärdig. Att ha så kallade "safety stocks" eller säkerhetslager är något som man också fokuserar på, och som är en utprövad metod. I figur 6 ser man tydligt att majoriteten använder sig av säkerhetslager. Man tar också upp om relationer och multi-sourcing, vilket vi inte ens kommit till ännu i undersökningen.

Det är väldigt intressant att dessa svar kom upp i början av tema 3, eftersom det kommer separata frågor just kring de teorier som just bekräftats. En följdfråga till ställdes, som lyder: "Har ni ändrat på nåt arbetssätt eller "approach"?. Respondenterna svarar:

I vissa fall blev det kört upp lagernivåer lite, att man köpte en större mängd [--] vi har inga mängder att försöka förhandla årsavtal till och -- "binda upp" (förbinda) leverantörerna så att de hamnar på böter om de inte kan leverera och så vidare. Vi inga sådana "muskler" (förhandlingsmöjlighet) här -- Vi är inte så intressant för någon. (Respondent A.)

Vi försöker se till att vi har lite buffertlager vid leverantörerna så att inte allt tillverkas mot order. Det är ju förstås kostnadssynvinkel inblandat. Oftast betyder större serier billigare pris, men det betyder ju också att händer det någonting så kanske de har ett lager så vi kan ta hem någonting ganska snabbt. Hit hör också second-source. Vi måste ha en second-source. (Respondent B.)

Vi har inte ändrat approach. (Respondent C.)

Nä, egentligen inte. [--] Vi kanske måste acceptera några materialbrister då och då. Och vi måste acceptera att någon leverantör kastar in handduken, men att det finns alternativ att ta till då. (Respondent D.)

Testa in alternativa material i god tid och fokusera på alternativa leverantörer mera. (Respondent E.)

Vad beträffar nya arbetssätt och ”approach” (perspektiv), var det lite mer återhållsamhet hos respondenterna. Vissa fokuserar på metoder som redan användes före kriserna och vissa har inte ändrat på något alls. Men återigen, ser vi att teorierna om resiliens inom inköp fungerar. Vi kan plocka ut ord som lagernivåer eller buffertlager, saker som redan behandlats i tidigare kapitel.

7.3.1 Multi-sourcing

I detta kapitel behandlas första ämnet som är länkat till teorierna, alltså multi-sourcing eller alternativa leverantörer. Frågan till respondenterna löd: ”Enligt flera källor är multi-sourcing ett utprövat och bra sätt att bli mera resilient. Är detta prioriterat hos er eller hur mycket fokus och resurser sätts på detta?”. Svaren lyder:

[--] (affärsmodellen) är så att det liksom fungerar inte riktigt på alla områden. Vissa specifika material som vi använder egentligen uteslutande på alla projekt oberoende, så där kan man ju lite försöka. Men det är inte jättestora mängder där heller inte. Det är vårt handikapp vi har -- i utvecklingen av inköpet. Vi måste växa och bli större. [--] (Respondent A.)

Det är jättestort fokus på detta och kommer upp på varje möte. Vi kan inte välja längre, vi måste ha det. (Respondent B.)

Vi försöker ha flera alternativ på allt vad vi köper, men inte alltid enkelt på grund av att vissa leverantörer har sina unika produkter, men så långt som möjligt försöker vi ha åtminstone två olika källor. Vi fokuserade på detta redan före kriserna. (Respondent C.)

Ja, jag skulle nog säga att det finns med som en viktig faktor. För att ha en hållbar och stark leveranskedja -- Vi arbetar aktivt med detta och finns med i bedömningen. (Respondent D.)

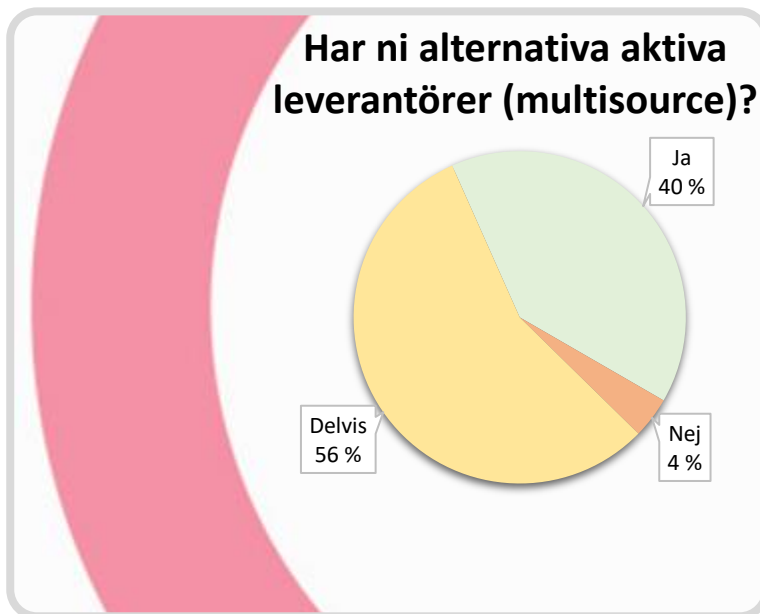
Vi jobbar -- på detta på sidan om, och är inte resurskrävande (för inköpet) --. Belastningen faller mera på produktionen att de verkligen får testat in alternativen. (Respondent E.)

Här ser man klart och tydligt att fokus ligger på, eller åtminstone borde ligga på, multi-sourcing. Det är långt ifrån enkelt, det är ett faktum. Det kan, som respondent A säger, vara utmanande då man inte har

volymer. Eller som respondent C säger, när material blir för unika, vilket till viss mån kan länkas till teorin om produktkomplexitet. När man inte har volymer blir det kanske mera en kamp mellan grossister och återförsäljare och en kamp om vem som ska få leverera, medan en för unik produkt minskar listan på alternativa leverantörer. Multi-sourcing och produktkomplexitet kan länkas ihop.

Respondent B poängterar hur viktigt det är med multi-sourcing och D att det är viktigt för att ha en stark leveranskedja. Respondent C nämner också, att de fokuserade på multi-sourcing redan före kriserna. Frågan om multi-sourcing togs även upp i enkäten för samtliga respondenter att svara på och svaren är sammanställt i figur 16. E nämner testning av alternativen, vilket förstås är en viktig aspekt. Även om en leverantör kan leverera motsvarande produkter, behöver det inte betyda att det är 1:1. Därför är det viktigt att man testat allting noggrant innan man kallar leverantören för ett alternativ.

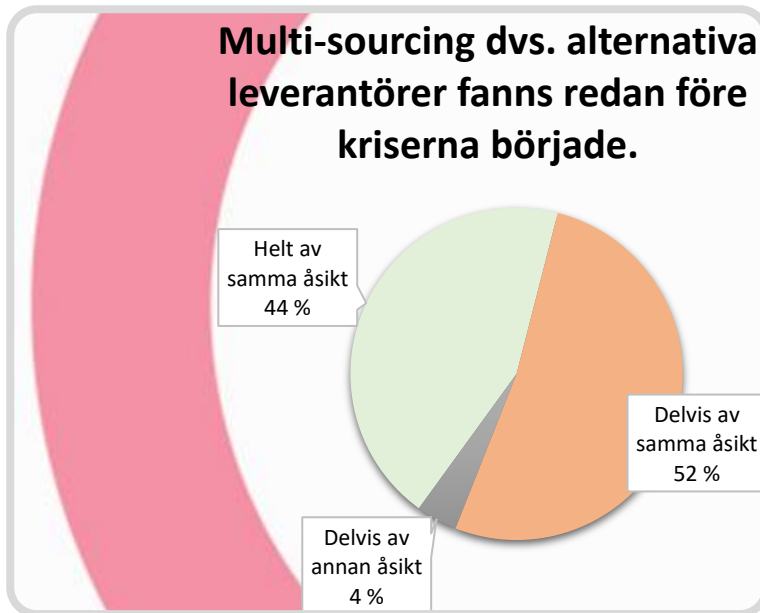
Det finns tydliga målsättningar hos samtliga respondenter. I enkäten svarade respondenterna så här:



FIGUR 15. Multi-sourcing (n = 25).

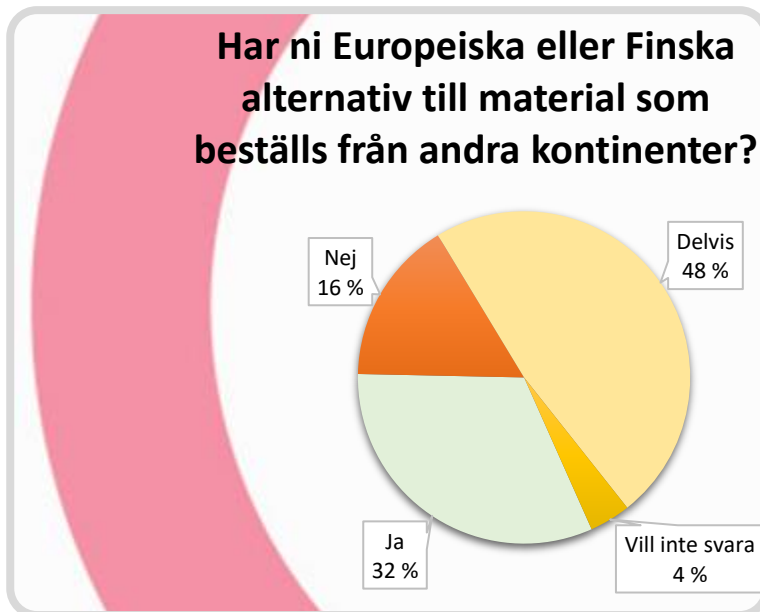
Företagen har fokus på multi-sourcing och endast 4% (n = 1) har ej alls fokuserat på det. 40% (n = 10) har aktiva alternativa leverantörer och 56% (n = 14) delvist. (FIGUR 15.) Här har ej kartlagts i vilken

utsträckning, men varje aktivt alternativ man har är ett steg mot en mera resilient leveranskedja. Eftersom man kan konstatera att multi-sourcing är mycket viktigt för att kalla sitt företag resilient, valde jag att kolla upp ifall samtliga respondenter fokuserade på detta före kriserna. Svaren visas i figur 16:



FIGUR 16. Multi-sourcing innan kriserna (n = 25).

Till min stora förvåning var detta ett stort fokusområde hos samtliga redan före kriserna. Jag är positivt överraskad över detta. 44% (n = 11) hade alternativ före kriserna. Dock, har det inte kartlagts i vilken utsträckning. Respondenterna som besvarade frågan med delvis av samma åsikt (52%, n = 13), började kanske fokusera ännu mera på detta efter kriserna. Företagen är på god väg att bli mycket mer resili-enta. Endast 4% (n = 1) var av annan åsikt i frågan. (FIGUR 16.)



FIGUR 17. Alternativa material inom Europa (n = 25).

Figur 17 är nära länkad till figurerna 16 och 15. Man kan också ha alternativ på andra kontinenter, men ur en resilienssynvinkel, är det tryggare att ha leverantörerna närmare. Ja, prisbilden är helt annan här i Europa jämfört med t.ex. Asien, men att låta produktionen stå p.g.a. materialbrist och inte ha något alternativ, är inget alternativ. Majoriteten har åtminstone delvis kartlagt alternativ inom Europas gränser, vilket är mycket positivt. 32% (n = 8) har alternativ till materialen närmare till hands och 48% (n = 12) delvist. (FIGUR 17.) Detta blev jag också positivt överraskad över. Fast återigen, vet vi inte omfattningen. Men varje alternativ man säkrat gör en mera resiliënt. 16% (n = 4) har inga alternativ och 4% (n = 1) valde att inte svara. (FIGUR 17.)

7.3.2 Tier 2

Följande sak som kartlades var hur företagen bedömt eller undersökt längre ner i leveranskedjan. I detta fall gäller det Tier 2, eller leverantörernas leverantör. Detta är också en viktig punkt i resiliensfrågan. Respondenterna svarade så här:

I vissa fall ja. [--] Men sen mindre komponenter, så är nej, det har vi inte. Vi har en del leverantörer som är speciellt viktiga. [--] Där blir det ju ofta att man åker på besök. [--] på halvt inofficiella auditeringar och kollar hur de har sin business, -- och samtidigt blir det att diskutera just vilka underleverantörer de använder. Så detta kan man i korthet säga att vi gör på den fronten. Men, inte systematiskt. (Respondent A.)

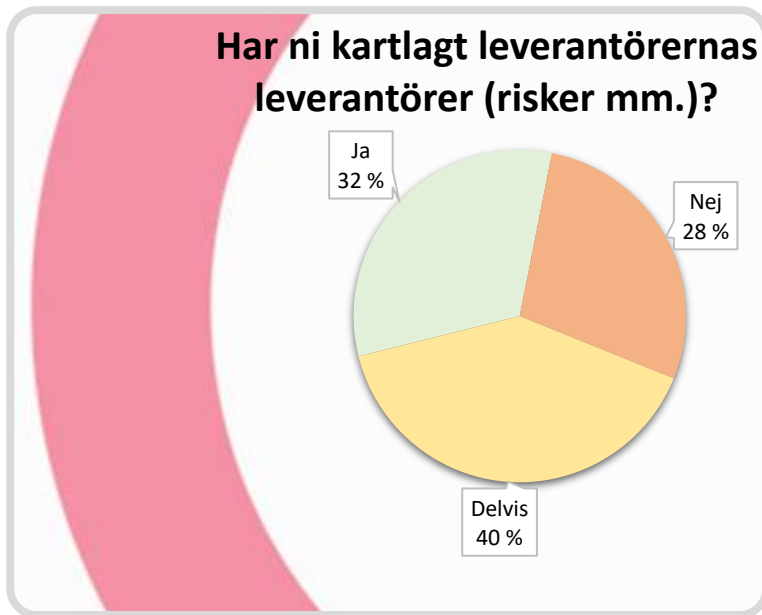
*Ja, vissa av våra kunder kräver att vi måste ha koll på åtminstone Tier 2. Jag kan inte säga att det gäller alla komponenter, men åtminstone på elektroniken, så vi har nog ganska långt koll på åtminstone Tier 2, kanske också på Tier 3. [--]
Och krisar det hos leverantören så kanske man kan gå till leverantörens leverantör ifall det är riktigt svårt. Vi har varit med om bränder, och vi har varit med om allt möjligt så. Man ska vara förberedd på allt. (Respondent B.)*

[--] På PE-sidan arbetar vi med stora bolag [--]. Vi har inte tillgång till deras underleverantörer, men t.ex. Företag X tar sin olja direkt från marken. Så åtminstone inte på de stora leverantörerna har vi fokuserat på detta. Och vi ser ingen orsak heller att göra så. Någon slags rutin finns nog dock för mindre leverantörer, och är en del av leverantörsbedömningen och viktigt när vi tar in en ny leverantör att vi kollar runt vad det är. Speciellt på kemikaliesidan. Deras leverantörer är en sak, men vi har också i tiderna ifrågasatt deras val av transportbolag. (Respondent C.)

Där kanske vi har varit sämre, får man väl erkänna. Ibland är vi leverantör till vår leverantör, som i sin tur är leverantör till oss. I den meningen får vi ju ha koll på våra rutiner och processer. [--] där har vi ju stött på våra leverantörers problem just med bearbetningen då som ett exempel. Det kanske är en läxa för framtiden också: att lite mera gå in på djupet, hur dom i sin tur styr delarna. (Respondent D.)

Nej, egentligen inte. Vi ser inte mycket på detta idag. Men blir garanterat relevant snart och fokus bör sättas på detta. Främst tänker jag då på hållbarhetsfrågor. Vi har annars helt och hållet litat på våra leverantörer att de sköter om sina underleverantörer och ser till att det fungerar. (Respondent E.)

Här ser man inte lika mycket aktiviteter som t.ex. på multi-sourcing. Respondent B nämner att kunder kräver en bedömning och kartläggning av Tier 2, och respondent E lyfter upp frågan ur en hållbarhets-synvinkel. Respondent C köper en stor del rakt av råvaruproducenterna och de är därmed väldigt lågt ner i leverantörskedjan redan. D har en konstellation där de förmodligen levererar delar till sina leverantörer som bearbetar vidare, och där kan det tänkas, att man lättare får kontroll lägre ner. A var lite mera blygsam men där har bl.a. volymerna en inverkan på hur man prioriterar. De viktigaste leverantörerna prioriteras. Här är svaren väldigt diversifierade. De respondenter som väl kartlägger Tier 2 och bortom detta, gör det av orsaker som förklaras väl och kan motiveras. Samma fråga ställdes också i enkäten, och svaren ser ut såhär (FIGUR 18):



FIGUR 18. Kartläggning av Tier 2 (n = 25).

Här ser man att majoriteten åtminstone delvist kartlagt detta, 40% (n = 10) (FIGUR 18). Det hade dock varit intressantare med mera exakt data, eftersom ”delvis” kan betyda, att t.ex. endast en leverantör i registret är kartlagt till åtminstone Tier 2. Men det är fortfarande intressant att se, att en hel del företag fokuserat på detta utmanande uppdrag och inte i blindo svarat ”nej”. De som med säkerhet svarat nej är 28% (n = 7). Ja fick 32% (n = 8), och även där vore det intressant att höra i vilken utsträckning. Kanske företagen borde satsa mera resurser i att kartlägga detta över hela leverantörsregistret?

7.3.3 Leverantörsrelationer

Den sista stora frågan i resiliensfrågan handlar om relationerna till leverantörerna, vilka beskrivs som en mycket viktig sak. Frågan löd: ”Hur eller på vilka sätt kan man värna om relationerna med leverantörerna, och får det finnas kostnader involverade? Deltar ni i leverantörers evenemang?”. Respondenterna svarar:

[--] Vi deltar leverantörers evenemang -- Kanske inte jätteregebundet, men här händer sig. Ja, det får kosta i vissa fall. Det är ju en sak som vi egentligen jobbar ganska mycket med, att få bra relationer med leverantörerna, i och med att vi inte har volymerna, [--] måste man försöka vara ”the nice guy” (den trevliga typen) och ”tala sig varm” (tala gott) för ”the cooperation” (samarbetet) och den gemensamma utvecklingen och så vidare. Det är till nytta för båda parter. [--] (Respondent A.)

Våra A-leverantörer, som vi har en "spend" (inköpt värde) på över en miljon så är vi nog väldigt involverade med, och vi besöker dem och -- vi deltar även i evenemang. [--] Ja, det får kosta. Det är det enda sättet att upprätthålla en bra relation till leverantör. [--] vi har nog regelbunden kontakt med alla större. [--] (Respondent B.)

Ja, väldigt aktivt. Man kan nästan säga att vi behandlar vårt största leverantörer som A kunder. [--] Så det är viktigt att ha bra relationer [--] Vi sparar inte på kostnader här. Så vi reser i mån av möjlighet och bjuder dem t.ex. till Lappland. Och vi mottar inbjudningar av dem också. (Respondent C.)

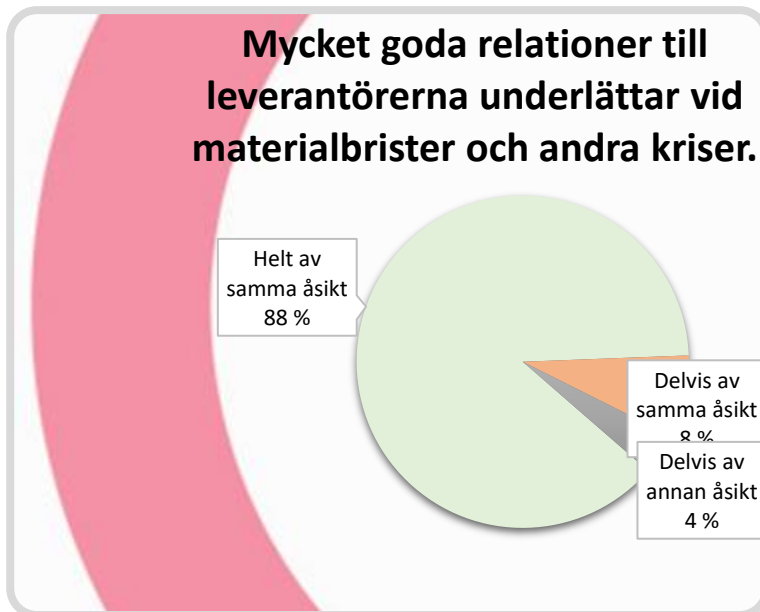
[--] vi försöker väl kombinera dessa relationsutvecklande sakerna med även konkreta åtgärder som att vi exempelvis gör en leverantörsbedömning på plats [--]. Jag tycker själv att det är givande att man har några konkreta saker man går igenom [--]. Så det viktiga är väl att man upprätthåller den här kommunikationen, fokus är inte alltid på hur den sker. Men att det är viktigt, absolut. Man ska också göra det regelbundet. (Respondent D.)

Vi har t.ex. några leverantörer som ordnar olika seminarier som vi brukar delta i. Det ger också en möjlighet att prata med leverantörerna i en mera avslappnad miljö. [--] I slutändan är det viktigt att träffas och värna om relationerna. Vi budgeterar ej för kostnader inom detta, men jag tycker helt klart att det ska få finnas kostnader involverade med både kunder och leverantörer när det kommer till relationer. (Respondent E.)

Denna fråga är ett viktigt ämne för samtliga respondenter, och alla satsar mer eller mindre i relationerna eller har åtgärder som främjar dessa relationer. Respondenterna A, B och C verkar ha systematik i upprätthållandet av relationerna. Även E satsar på relationerna, men inte systematiskt. D kombinerar relationsfrämjande åtgärder med, i detta fall, auditeringar, vilket jag tycker är smart.

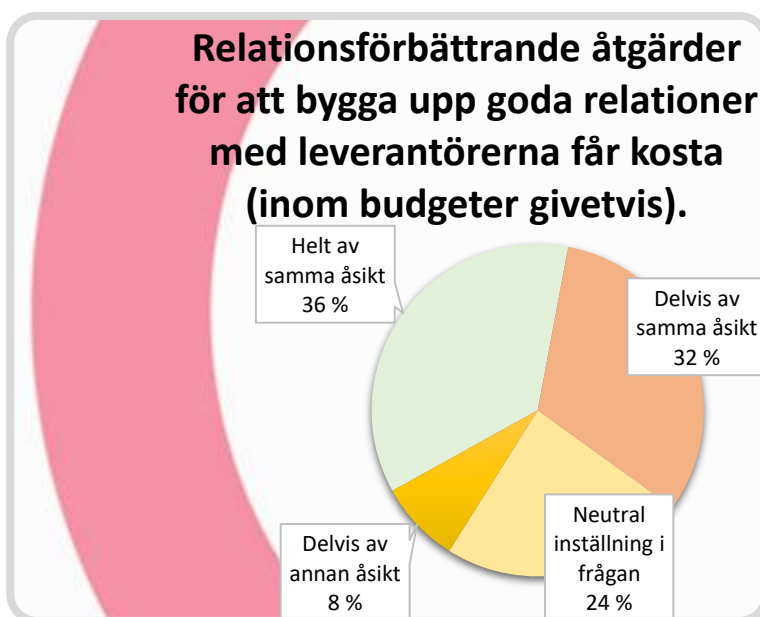
Vad beträffar deltagande i evenemang, så verkar respondenterna även vara aktiva med det, och största delen är också av den åsikten att det måste få kosta. Respondent B och C behandlar sina leverantörer lika bra som deras arbetsgivares kunder, och E pratar om att det måste få finnas kostnader involverade i relationerna med både kunder och leverantör. Nu är det viktigt att poängtera, att när man pratar om kostnader i detta sammanhang syftas det på evenemang, middagar och andra relationsfrämjande aktiviteter.

Teorin om relationer med leverantörer stämmer, och det bekräftas också av enkätstatistiken.



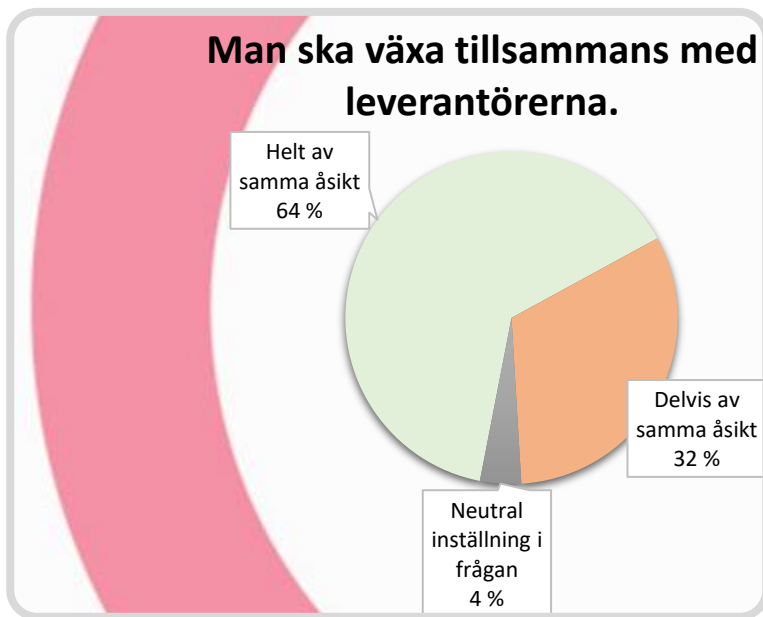
FIGUR 19. Goda relationer till leverantörerna (n = 25).

Statistiken förklarar sig själv. Majoriteten är helt klart av den åsikten att goda relationer hjälper markant vid kriser. 88% (n = 22) medger att det underlättar att ha goda relationer till leverantörerna. 8% (n = 2) är delvis av samma åsikt och 4% (n = 1) menar att det inte riktigt hjälper. (FIGUR 19.) Här kan vi återigen bekräfta teorin om relationsfrågan. Jag frågade även upp om kostnader. Statistiken framgår i figur 20.



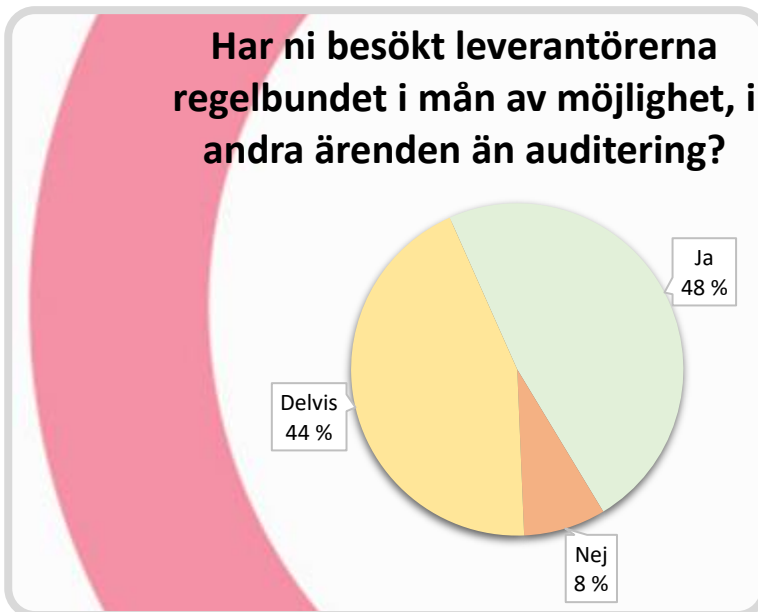
FIGUR 20. Relationer och kostnader (n = 25).

Beträffande kostnader, som möjligtvis involveras i relationsförbättrande syften, var svaren lite mera utspridda. Men dock, endast 8 % (n = 2) var delvis av annan åsikt i frågan, med 24 % (n = 6) som inte hade någon åsikt i frågan utan förhöll sig neutralt till ämnet. En stark majoritet som var ändå för kostnader. 36% (n = 9) är helt av samma åsikt och 32% (n = 8) delvist. (FIGUR 20.) Man måste dra gränsen någonstans när det kommer till kostnader och här har det inte kartlagts vad en bra nivå är. Där finns en brist i frågan. Men budgeter poängterades, så vi kan anta att svaren baseras på det.



FIGUR 21. Att växa tillsammans med leverantörerna (n = 25).

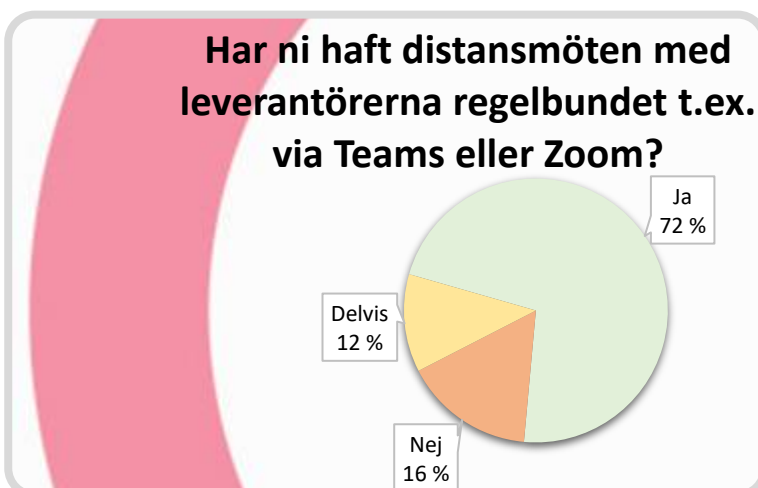
Värnar man om relationerna, ska man också växa tillsammans med leverantörerna, vilket så gott som alla respondenter höll med om. 64% (n = 16) tycker att man helt klart ska göra så och 32% (n = 8) är delvis av samma åsikt. 4% (n = 1) förhåller sig neutralt till frågan. (FIGUR 21.) Jag tycker detta är en mycket sund inställning att ha, att man tänker sig att växa tillsammans med dem. Det ger en slags teamanda, och man bidrar rakt till samhället också genom att skapa mer jobb på sikt.



FIGUR 22. Leverantörsbesök (n = 25).

Till min förvåning, så är respondenterna väldigt aktiva med att besöka leverantörerna. 48% (n = 12) besöker sina leverantörer regelbundet i andra syften och 44% (n = 11) delvis. 8% (n = 2) besöker inte sina leverantörer regelbundet i andra ärenden. Vad som ej kartlagts, är var dessa leverantörer befinner sig. Inhemsk leverantörer är enklare och mindre krävande att besöka. Så denna statistik ger ingen bra bild av helheten. Men inhemsk leverantör eller ej, det har varit bra aktivitet hos respondenterna.

Vad som blivit enklare är att träffas online via diverse applikationer. Om man håller distansmöten frågades upp och svaren visas i figur 23.



FIGUR 23. Distansmöten (n = 25).

Distansmöten är mycket enkla att koordinera och kan hållas i princip närsomhelst. Förvånande ändå, att 16 % (n = 4) inte har regelbundna möten med sina leverantörer online, just med tanke på enkelheten. Summerar man alla respondenters svar, kan man konstatera att majoriteten har regelbunden kontakt med leverantörerna ur en relationsförbättrande synvinkel, och följer teorin om relationerna. 72% (n = 18) har regelbundna möten och 12% (n = 3) delvis. (FIGUR 23.)

7.3.4 Respondenternas tips

Sista intervjufrågan var väldigt öppen och respondenterna fick själva ge tips om hur man kan bli mera resilient. Frågan lyder: ”Har ni andra tips på hur företag kan bli mera resilienta inom inköpet, eller vad man borde fokusera på?”. Svaren var följande:

Man kan tänka sig att ju mera man lyckas standardisera de produkter man använder, så är ju ett sätt, förstås, att bli resilient. Då har man möjlighet att ha lite högre lagernivå till exempel, om du har större förbrukning. Det är också lättare att förutse vad som kommer att behövas. Om man lyckas göra designen så att det så lätt som möjligt går att byta komponent ifall det krisar, det är ett annat sätt. Ja, vi kanske inte kört jättehårt på detta, men har i vissa fall faktiskt blivit taget i beaktande i vårt fall. ”Forecasting” (prognostisering) och dylikt hjälper också. Detta är vad jag på kort varsel kommer på. (Respondent A.)

Det finns säkert en massa olika saker som vi dessutom gör hela tiden, men som jag bara inte tänker på. De tre som blev nämnt i intervjufrågorna är alla viktiga, men framförallt vill jag lyfta upp multi-sourcing. Det är jätteviktigt. (Respondent B.)

Ja, det är ju lite tvärsidigt hur bra ”kaveri” (vän) du ska vara med dem, om vi säger som så. Om vi tar andra stora bolag som exempel Kesko eller ICA, så har de som strategi, att en inköpare får handha kontakten mot vissa leverantörer endast 1-2 år, så att inte relationen blir för bra. Men i vårt fall, ser vi nog det som en bra sak, att man blir vänner med dem. Annars blir det en kall relation var du möjligtvis har bästa priset kortsiktigt. I vår business är dock inte priset A och O. Det är allt annat du får av leverantörerna som är viktigare. (Respondent C.)

Ja, det har jag. Där tycker jag att man på systemsidan, dvs. IT-sidan, kunde utveckla större visibilitet. Om man nu kan uttrycka sig så då. Det finns fantastisk data ut i världen på allt möjligt idag, men att få sammanställt och presenterat det är en utmaning, samt att det ska vara lättillgängligt i någon form. Med hjälp av sådana verktyg så ska vi absolut kunna förbättra det här resiliensen avsevärt, det är jag helt övertygad om, och jag brinner lite extra för IT och verktyg rent allmänt eftersom jag har jobbat med sånt i mitt tidigare liv också. Inte inom inköp då utan snarare försäljning och projekt så att man ser ju

den här direkta nyttan som och vissa företag satsar oerhört på just den här digitala sidan. Exempel: rapporter i olika form, som görs av sådana medlemsorganisationer eller fackorganisationer (och andra instanser). Det finns ju mängder av såna. Men att liksom få sammanställt denna data vore värdefullt. (Respondent D.)

Man kunde fokusera mera på riskanalyser eller riskkartläggning av olika slag. Dataintrång och förhindrandet av dessa borde organisationer generellt fokusera mera på också. Här så kopplar vi bort serverna från nätet varje fredag före vi går hem och startar dem igen på måndag. (Respondent E.)

Respondenterna presenterade intressanta tips och många av dem kan man länka ihop med teorierna. Respondent A nämner standardisering och prognostisering. Standardisering kan kopplas ihop med produktkomplexitet, där man kan standardisera komponenter och material i en slutprodukt för att göra materialanskaffandet och letandet enklare. A nämner också prognostisering, vilket vi gått igenom tidigare redan i kapitel 2.1.5. Prognostisering är en enkel metod för att öka på resiliensen. A nämner m.a.o.. åtgärder som även nämnts i teoridelen.

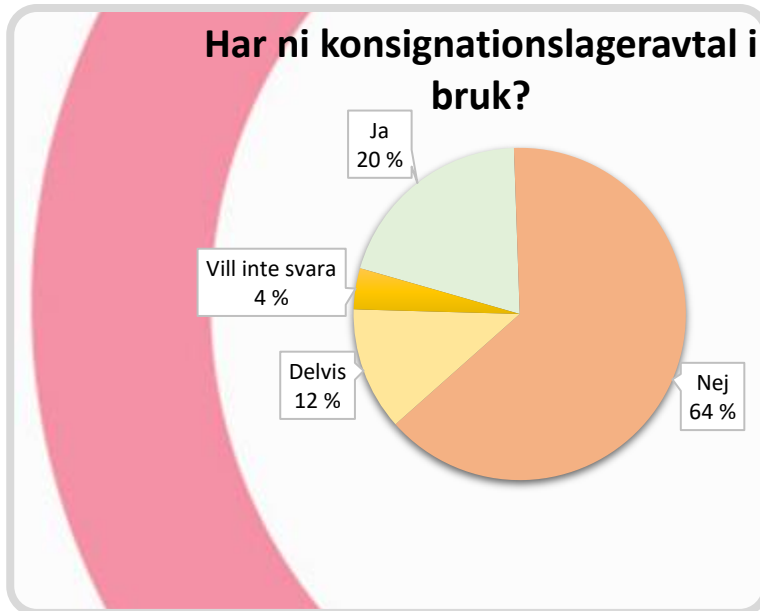
B nämner återigen multi-sourcing som återigen bekräftar reliabiliteten av teorin. B:s företag har fokuserar på detta och har tagit upp viktigheten med detta i flera svar. C tar upp saker som kan länkas ihop med relationsteorin och de verkar vara deras huvudmål att ha goda relationer med leverantörerna överlag, baserat på tidigare svar. Man strävar t.o.m. till att vara vänner med leverantörerna.

D kom med något helt nytt som tips. D söker en databas eller dylikt för statistik, insikter och möjligtvis grafer. Myndigheter och organisationer finns det generellt mycket av idag, och det är garanterat svårt att få sammanställt viktig info på ett och samma ställe. Så det är ingen dum idé att ha en sådan funktion, om det inte redan finns. Genom att ta del av väsentlig information i god tid eller generellt, kan man kanske påverka resiliensen genom att ta sig an åtgärder som är lämpade enligt rådande eller kommande situation.

E pratade om riskkartläggning, och visst är det också viktigt. Risker kommer i många former, och det är i praktiken obegränsat hur mycket och vad man väl kan kartlägga. I resiliensfrågan lyfts just det här med Tier 2 som en viktig analys. E nämner även dataintrång och det är också viktigt med resiliens inom IT.

7.4 Övriga enkätsvar

I detta kapitel behandlas de övriga svaren respondenterna gett i enkäten. Först ser vi på hur respondenterna ser på konsignationslager.



FIGUR 24. Konsignationslageravtal (n = 25).

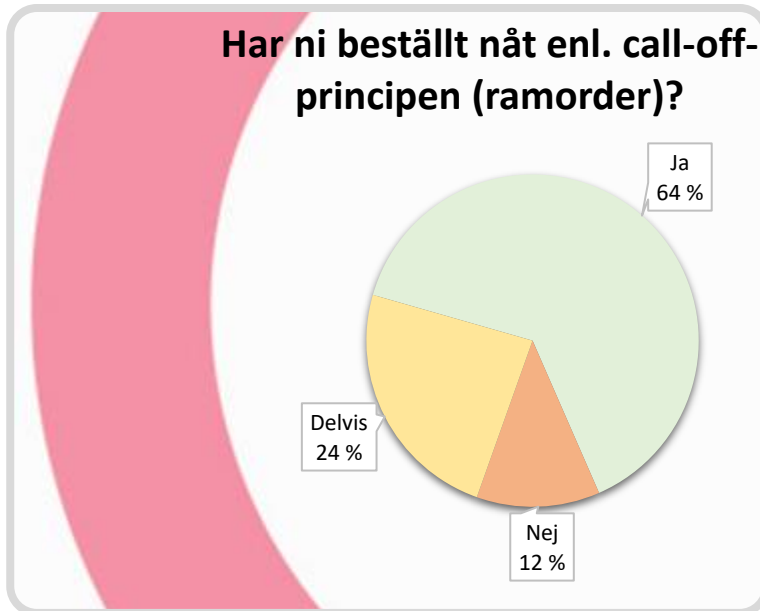
Förvånansvärt få företag har denna typ av avtal med leverantörer. 64% (n = 16) har inget sådant upplägg idag. 20% (n = 5) har detta upplägg och 12% (n = 3) har delvist. Här kan man också tolka frågan annorlunda och svarsalternativen ja och delvis har i princip samma betydelse, eftersom omfattningen inte är specificerad. 4% (n = 1) ville inte svara på frågan. (FIGUR 24.)

Detta upplägg kan göra företagen mera resilienta, genom att man har t.ex. större lager, som dessutom ej heller belastar det bundna kapitalet. Det krävs dock lite mera funktioner i ett ERP-system för att få det att fungera effektivt, och det kan kanske betraktas som ett hinder. Respondent D i intervjun var den enda som nämnde ordet konsignationslager av samtliga jag intervjuade.

[--] man kan ju tänka sig som exempel då olika former av konsignationslager [--] (Respondent D.)

Man kan summera svaren på frågan att det inte finns så mycket aktivitet kring detta upplägg bland alla respondenter. Kanske det vore skäl, för företagen att närmare överväga detta alternativ?

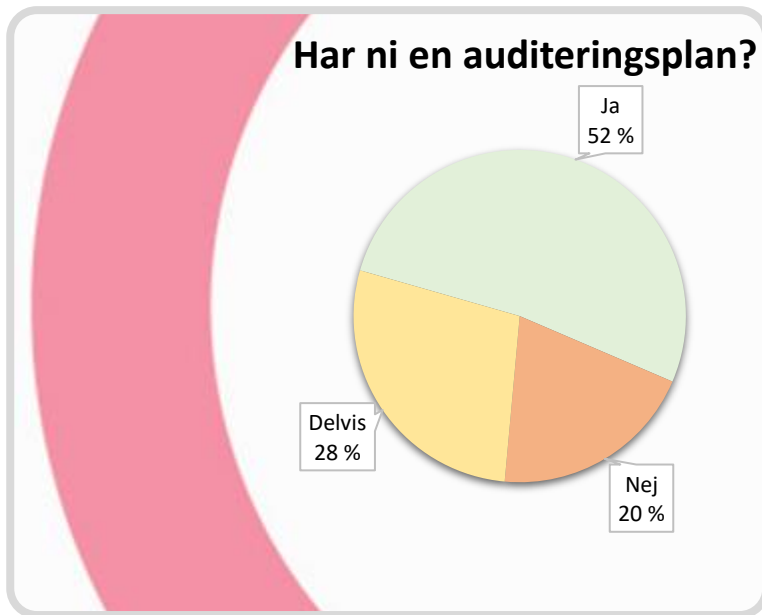
En annan bra metod, är att beställa något enligt call-off principen. Svaren på frågan om denna metod visas i figur 25.



FIGUR 25. Call-off order (n = 25).

Att beställa enligt call-off principen var respondenterna däremot mera vana med. Denna metod möjliggör också större lager, och oftast bättre pris eftersom man beställer större volymer. Leverantören får ha största delen i sitt lager också, åtminstone för en tid. 64% (n = 16) har beställt enligt denna metod och 24% (n = 6) delvist. Här igen, kan man betrakta svaren ja och delvis som likvärdiga. Respondenterna har i alla fall köpt enligt denna metod och är bekant med fenomenet. 12% (n = 3) har inte gjort detta. (FIGUR 25.) Är det p.g.a. volymer eller andra hinder? Kanske det även här vore skäl att pröva?

Auditeringar bör också göras ur en resilienssynvinkel och ska definitivt kombineras med relationsfrågan. Respondenterna i enkäten har också aktivt arbetat med en plan. Med plan avser jag, att man har ett strukturerat sätt att auditera på, samt att man planerar in auditeringarna under året.



FIGUR 26. Auditeringsplan (n = 25).

52% (n = 13) har en plan och 28% (n = 7) har delvis en plan, medan hela 20% (n = 5) inte har någon plan alls (FIGUR 26). Hur säkerställer man då att leverantörerna uppfyller de krav man själv har och myndigheternas krav? Man bör definitivt ha en plan och aktivt auditera leverantörerna, så säkerställer man att de uppfyller de krav som ställts och ställs. Respondenterna A och E var de enda i intervjun som tog upp det där med auditeringar.

[--] på halvt inofficiella auditeringar och kollar hur de har sin business [--] (Respondent A.)

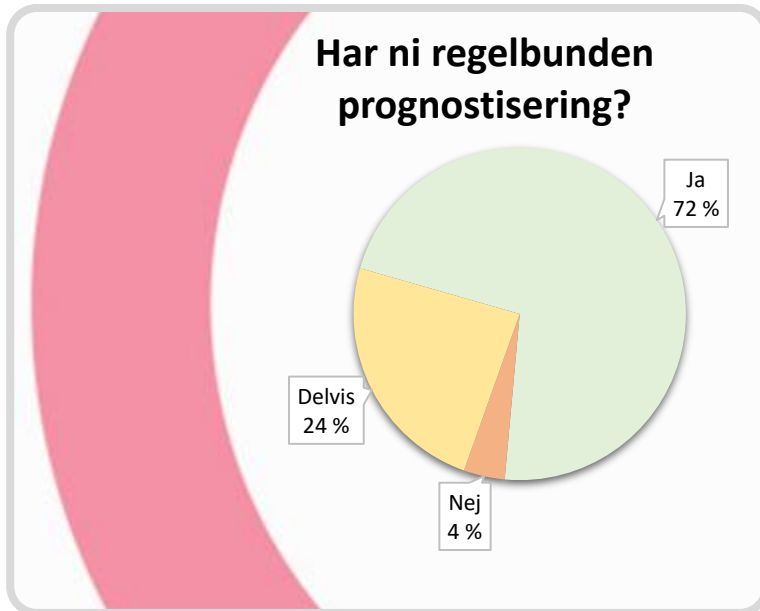
Auditeringar gör vi inte så ofta utan vi har mera en approach med enkäter och dylikt. Personligen tycker jag inte detta fungerar så bra. Det blir lätt en nonchalans i svaren. (Respondent E.)

Som E nämner så utför de auditeringar med hjälp av enkäter och dylikt, vilket är en metod att göra det på. Men vill man få ut så mycket som möjligt ur en auditering, ska man besöka leverantörerna på plats. Mera aktiviteter kring en fungerande auditeringsplan borde alla seriösa företag ha.

7.4.1 Prognostisering

Kanske den absolut enklaste åtgärden i resiliensfrågan är att prognostisera volymer åt leverantörerna. Själva arbetet med prognostisering är en gissningslek i många fall, och kräver noggrannhet av den som

prognostiserar. Så gott som alla respondenter i enkäten prognostiserar regelbundet. Detta underlättar leverantörens arbete.



FIGUR 27. Prognostisering (n = 25).

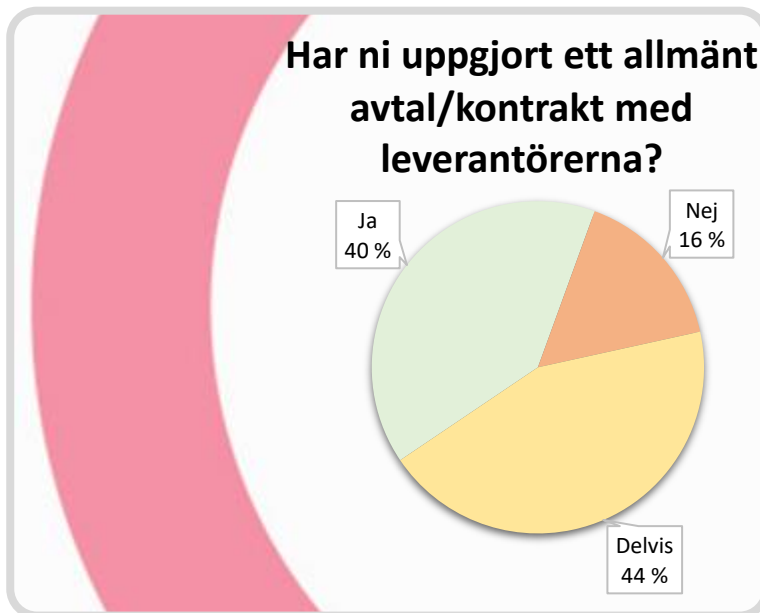
72% (n = 18) prognostiserar regelbundet och 24% (n = 6) mindre regelbundet, medan 4% (n = 1) inte alls prognostiserar (FIGUR 27). Majoriteten gör detta regelbundet, och det stödjer även teorin om prognostisering och dess viktighet och enkelhet. Respondent A var enda som intervjuades om nämnde ordet:

[--] "Forecasting" (prognostisering) och dylikt hjälper också. Detta är vad jag på kort varsel kommer på. (Respondent A.)

Det kan hända, att fenomenet prognostisering är så vanligt, att man inte förknippar det med ordet resiliens. Därav dök inte ordet upp oftare i intervjuerna. Men figur 27 visar helt klart, att många väljer denna enkla metod i det vardagliga arbetet. En eloge till de som prognostiserat för en längre period utan större kast i behov!

7.4.2 Allmänna avtal och volymer

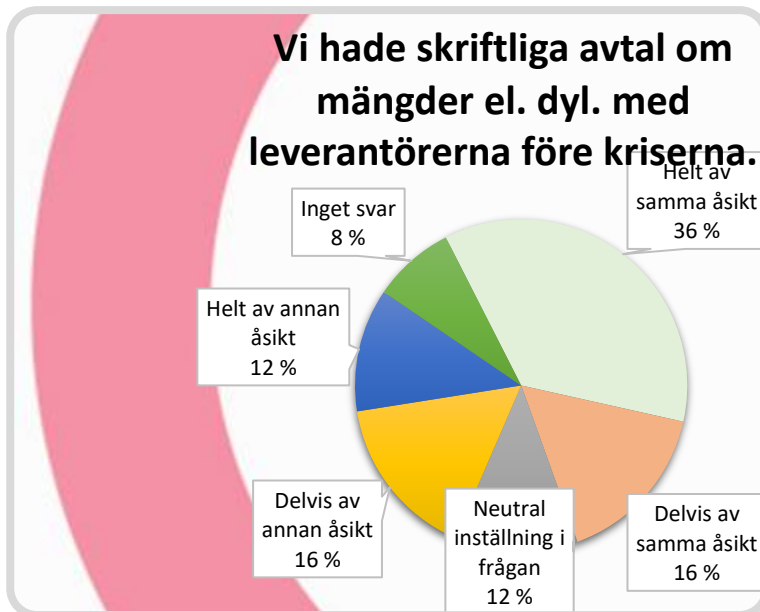
Kontrakt och avtal kommer i olika former och kan skräddarsys nästan hur som helst. Kommersiella kontrakt och avtal är något inköpsorganisationerna borde arbeta med hela tiden, och kontrakten och avtalen kan hjälpa till i resiliensfrågan. I figur 28 ser man statistik kring detta.



FIGUR 28. Allmänna avtal (n = 25).

Begreppet "allmänna avtal" är väldigt brett. Men ingår man ett djupt samarbete med en leverantör, ska det finnas skriftliga avtal i olika former inblandade. Respondenterna har arbetat aktivt med detta. 40% (n = 10) har uppgjort avtal i någon form och i någon utsträckning och 44% (n = 11) delvist. 16% (n = 4) har inga kontrakt uppgjorda (FIGUR 28).

I en annan fråga utreddes om dessa avtal fanns före kriserna. Svaren är väldigt blandade och det tyder på att många började fokusera på detta först efter kriserna.



FIGUR 29. Skriftliga avtal före kriserna (n = 25).

36% (n = 9) var helt av samma åsikt och hade avtalen ikraft före kriserna, tyder det på. 16% (n = 4) hade kanske lite mindre i bruk än vad de har idag eftersom svaret är delvis. 12% (n = 3) förhåller sig neutralt till ämnet. 16% (n = 4) var delvis av annan åsikt i frågan och 12% (n = 3) var helt av annan åsikt. Kan betyda, att dessa respondenter som röstade så, började göra upp avtal efter och under kriserna? 8% (n = 2) valde att inte svara. (FIGUR 29.)

Vad beträffar intervjuerna, så hade endast två respondenter åsikter om avtal.

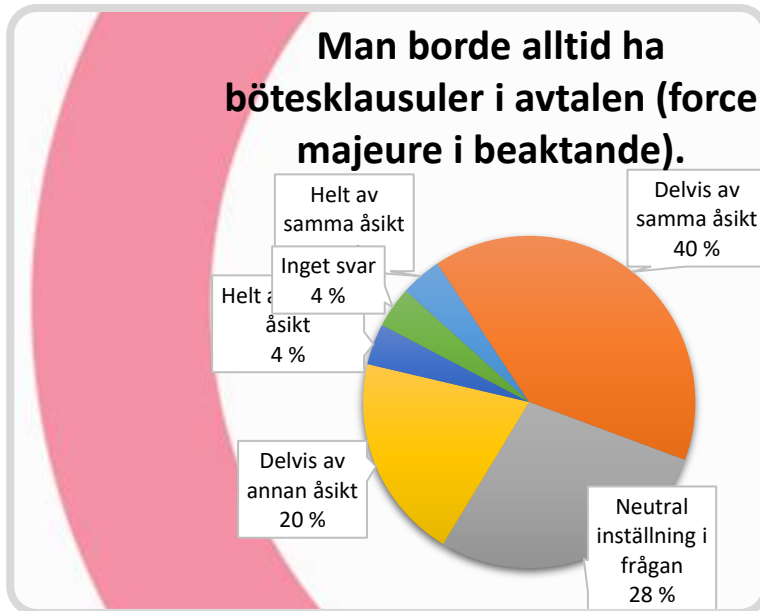
[--] vi har inga mängder att försöka förhandla årsavtal till och liksom "binda upp" (förbinda) leverantörerna så att de hamnar på böter om de inte kan leverera – (Respondent A.)

A nämner böter, och det är en sak man kan inkludera i avtalen generellt. Men, i avsaknaden av intressanta volymer är det svårt för A att uppgöra avtal om volymer.

[--] att man kanske kan avtala mer specifikt om kapacitet hos en leverantör [--] (Respondent D.)

D nämner att avtala om kapacitet. I dessa fall förbinder sig leverantören att boka in maskinkapacitet eller dylikt specifikt för kunden, vilket säkerligen kostar pengar. Men, återigen, allt går att avtala om.

Gällande bötesklausuler tillfrågades enkätrespondenterna om man borde ha sådana i avtalen (FIGUR 30):



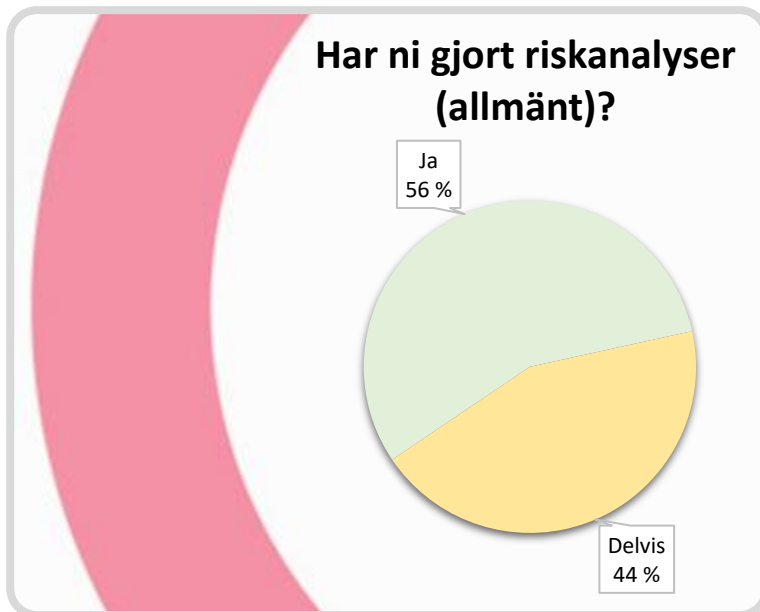
FIGUR 30. Bötesklausul (n = 25).

Respondent A var inne på böter i avtalen. Respondenterna i enkäten var inte enhälliga i frågan. När det gäller bötesklausuler, så måste leverantören eller samarbetspartnern godkänna detta skriftligen, och det kan vara svårt. Endast 4% (n = 1) var helt av samma åsikt. Men å andra sidan, var 40% (n = 10) var delvis av samma åsikt, så det finns åtminstone intentioner att ha bötesklausuler. (FIGUR 30.)

28% (n = 7) var neutrala i frågan, 20% (n = 5) var delvis av annan åsikt och 4% (n = 1) helt av annan. Är det då till exempel volymer eller att man helt enkelt inte kan motivera en sådan klausul som är problemet, det vet vi inte. 4% (n = 1) ville inte svara. (FIGUR 30.)

7.4.3 Riskanalyser

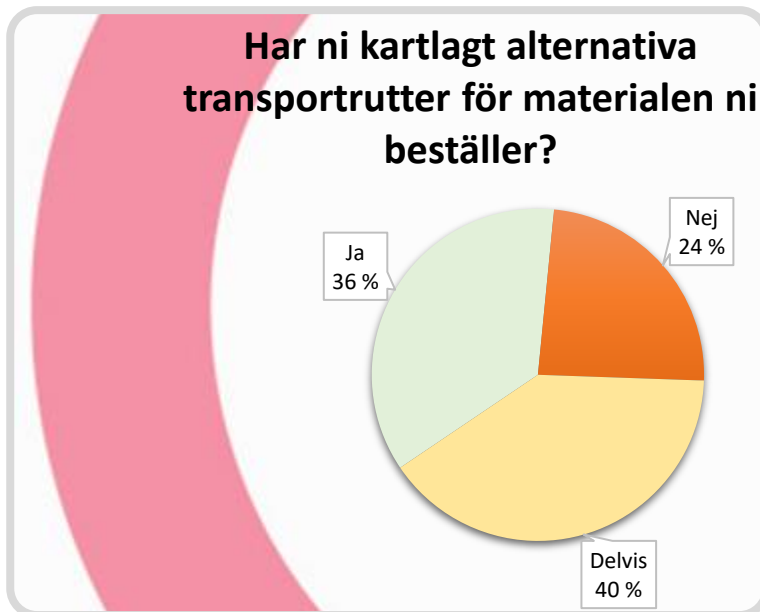
Kartläggning av Tier 2 och Tier 3 ses om en del av riskanalysen. Men man kan också analysera risker på andra sätt. Rent allmänt, frågades det om respondenterna gör olika former av riskanalyser. Svaren i figur 31 ger en bild av att riskanalyser är något respondenterna aktivt arbetat med.



FIGUR 31. Riskanalyser (n = 25).

Det finns otaliga risker att ta i beaktande och det varierar också mellan roller och avdelningar. I denna undersökning var förstås fokus på inköpsavdelningen, och där kan man t.ex. kartlägga risker innan man inleder ett samarbete med en leverantör genom att kolla upp vissa saker, såsom kreditvärdighet. Med när det kommer till allmänna riskanalyser, har 56% (n = 14) gjort sådana i okänd omfattning och typer, medan 44% (n = 11) delvis gjort sådana (FIGUR 31).

Vad som borde ingå i analysen av leverantörerna, är också en kartläggning av alternativa transportrut-ter ifall ordinarie rutt ej är tillgänglig av olika skäl. Det kan t.ex. gälla en blockad på Finska viken och att färjorna inte kan ta sig över där. Om båttrafiken stängs av, kommer inga gods via färja till Finland längre, och då måste bilarna köra via Danmark och Sverige, via Lappland och ut till Finland för att få godset levererat till mottagarna. Detta är en klassisk kartläggning som gäller alla företag i Finland som importerar gods.

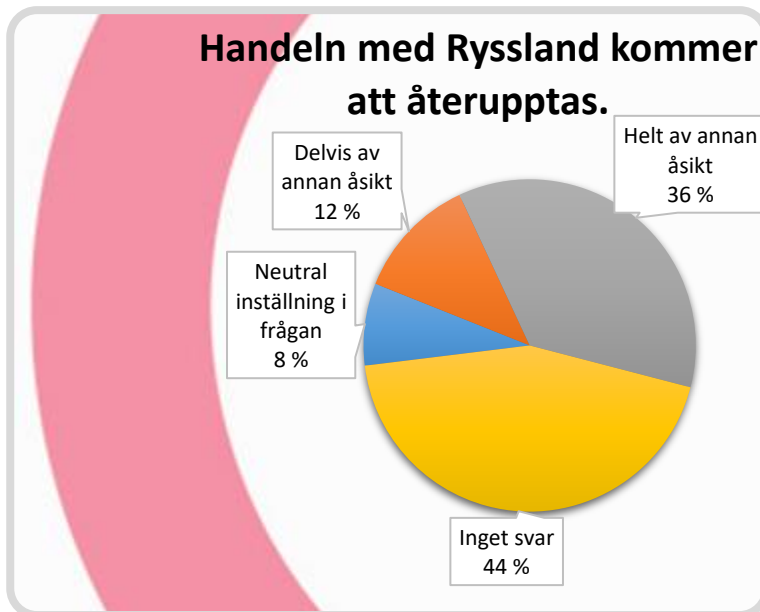


FIGUR 32. Alternativa transportrutter (n = 25).

Jag blev positivt överraskad hur många av respondenterna som fokuserat på detta ämne. Man kan tänka, att multi-sourcing och andra viktiga åtgärder ur en resilienssynvinkel skulle prioriteras mera. Men här har respondenterna helt klart också investerat en hel del tid, vilket gör företagen mera resilienta. 36% (n = 9) svarade ja. 40% (n = 10) har delvist kartlagt alternativa transportrutter och 24% (n = 6) har inte fokuserat på detta. (FIGUR 32.)

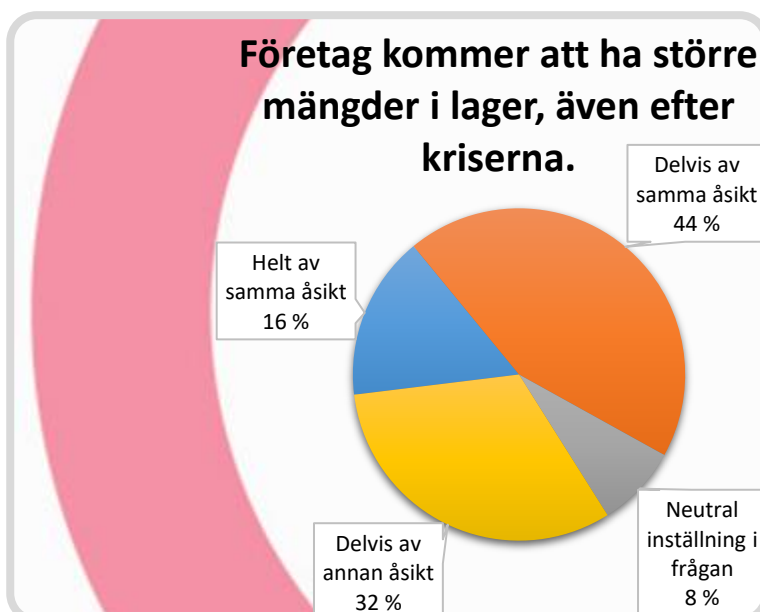
7.5 Till sist

I enkäten finns också frågor, som nu i efterhand, inte längre känns relevanta att ha med i slutgiltiga examensarbetet och de lämnades därmed bort. När detta projekt fortskred ändrade jag helt enkelt åsikt om inkluderingen av vissa frågor. Alla frågor hittas i BILAGA 1. Men gällande respondenternas åsikter om påståenden, finns det några kvar att redogöra för.



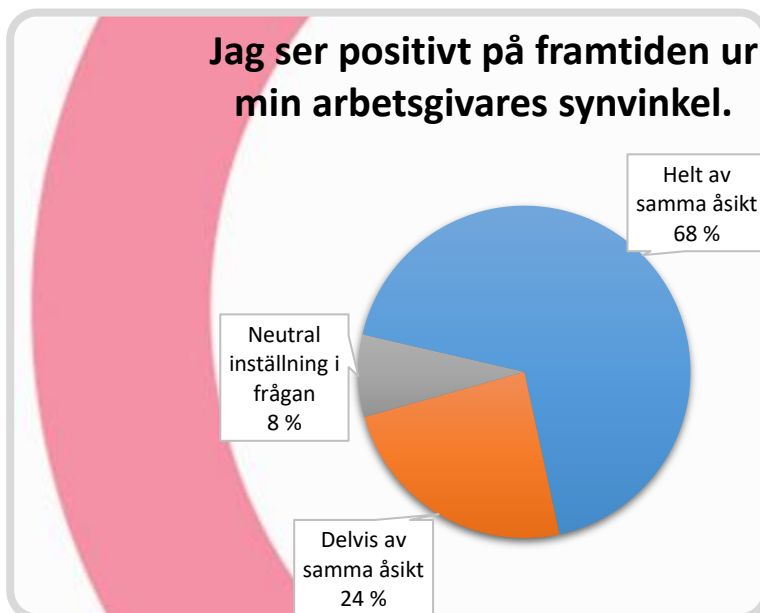
FIGUR 33. Handeln med Ryssland (n = 25).

Respondenterna var försiktiga med att svara på om handeln med Ryssland kommer att återupptas. 44% (n = 11) valde att inte svara på detta. Och de som valde att svara, ser få chanser att handeln med vårt grannland ska återupptas. 36% (n = 9) är helt säkra på att handeln ej kommer att återupptas, och 12% (n = 3) tror inte nödvändigtvis att det återupptas. 8% (n = 2) var neutrala. (FIGUR 33.) Vid denna tidpunkt då denna undersökning gjordes, är reaktionerna och enkätsvaren förståeliga. Det vore intressant att fråga samma respondenter samma fråga igen om några år, och se utfallet då.



FIGUR 34. Mängder i lager (n = 25).

Respondenterna var inte enhälliga i frågan kring högre lagernivåer. Kommer företagen att bli för bekväma igen när kriserna lugnat ner sig, och sänka lagernivåerna för mycket? Balansgången är fin. Om man ska ha större lager, så borde man ha rätt produkter i lager. Endast 16% (n = 4) är säkra på att lagernivåerna kommer att hållas högre, och 44% (n = 11) tror att påståendet är delvis korrekt. 8% (n = 2) var neutrala i frågan. 32% (n = 8) var delvis av annan åsikt. Så inga respondenter tror att påståendet är helt och hållet falskt. (FIGUR 34.)



FIGUR 35. Positivitet (n = 25).

Kriserna har tårt på vårt humör och välmående. Det gläder mig att se, att respondenterna ser positivt på framtiden och att man således kan tolka att den värsta tiden nu är över i december 2023, när detta examensarbete färdigställdes. Denna gång. 68% (n = 17) är mycket positivt inställda till framtiden. 24% (n = 6) är delvis av samma åsikt och är i alla fall lite positiv. 8% (n = 2) är neutrala. (FIGUR 35.)

7.6 Korrelationer

I detta kapitel letar jag korrelationer mellan två variabler i undersökningen. Det kan vara relevant för att få en uppfattning om hur företagen sköter vissa saker baserat på faktorer. Men efter att ha analyserat, finns det inte många resultat som man kan koppla ihop med andra faktorer, såsom med omsättning eller bransch. Svaren är väldigt jämna mellan alla respondenter.

En korrelation jag hittade, var att företagen med omsättning mellan 3MEUR – 12MEUR, som i denna undersökning placeras lägre ner på storleksskalan, är mycket mera aktiva med att ha säkerhetslager och ha avtalat om volymer, samt att det prognostiseras regelbundet. Detta då om man jämför med större bolag i undersökningen (>12MEUR). Å andra sidan, har man hållit tillbaka med riskanalyserna och inte fokuserat mycket på dem. När företagen är mindre, kan det vara lättare att hantera volymerna av råvarorna, eftersom behovet tenderar att korrelera med omsättningen. Därav blir det kanske lättare att handskas med safety stocks och dylikt. Jag kan också konstatera, att företagen med 3 – 8MEUR i omsättning knappt alls drabbats av containerbristen.

Dessa mindre företag var också mera återhållsamma när det gällde kostnader i relationsförbättrande syften. En neutral inställning kostnader var kontentan, så varken samma eller annan åsikt.

8 SAMMANFATTNING

Resiliens inom inköp behövs, och resiliens inom inköp har saknats. Det kan man konstatera när man studerar utfallet av svaren respondenterna gett. Alla respondenter i denna undersökning drabbades mer eller mindre av de kriser vi erfarit de senaste åren, och branscherna har i slutändan inte stor betydelse för svaren som erhållits.

Resiliens är i korthet förmågan att återhämta sig från, förbereda sig för och kunna stå emot kriser eller påfrestningar. Att bli mera resilient kräver egentligen inte stora åtgärder. Man kan bli mera resilient genom regelbunden prognostisering och etablering av ett säkerhetslager hos leverantören. Samtliga respondenter verkar använda sig av dessa metoder i stor utsträckning. Sedan finns det mera krävande åtgärder, men som är väldigt viktiga för att kunna kalla sig resilient. Dessa 3 åtgärder är multi-sourcing, riskkartläggning och relationsförbättrande åtgärder.

Undersöker vi multi-sourcing, riskkartläggning och relationsförbättrande åtgärder i denna undersökning, kan vi snabbt konstatera att alla metoder är i fokus, med variationer i prioriteringar. Multi-sourcing kommer upp redan tidigt i intervjuerna, likaså ämnet kring relationerna. Kartläggningen av Tier 2 och bortom var lite mera utforskat, men respondenterna kände till fenomenet och erkände att det bör göras. Summerat så korrelerar svaren väldigt bra med de teorier jag tagit del av i detta examensarbete.

Validiteten i undersökningen är mycket god med motiveringen att vi kan bekräfta teoridelarna baserat på de svar som erhållits. Reliabiliteten är god, men kan inte bevisas med de metoder som beskrivs i kapitel 6, vilket skulle öka reliabiliteten märkbart. Men, med tanke på hur konsekventa svaren är trots de diversifierade branscherna och omsättningarna bland respondenterna, skulle jag kalla undersökningen reliabel. För att ytterligare öka reliabiliteten, bör man undersöka examensarbetes ämne i mera detalj och med flera respondenter som deltar, med de brister jag nämner i kapitel 6.4 i beaktande.

I detta examensarbete tas också upp frågor, som kan länkas till de kriser vi haft och resiliensfrågan. Dessa frågor kom upp i enkäten. En stor del av enkätsvaren är tillförlitliga med en synlig enhällighet i svaren, och det eftersom vissa svarsalternativ kan tolkas som likvärdiga.

8.1 Självutvärdering och reflektion

Detta examensarbete var både intressant och utmanande att göra. Det var intressant eftersom jag själv är intresserad av ämnet och för att jag fick involvera experterna själva: inköparna. Det var givande att diskutera direkt med dem och höra deras åsikter och få insikter i deras vardag.

Utmaningen låg främst på teorifronten. Det finns förvisso teorier, men inte i den skala som jag trodde. Det verkar vara ett relativt utforskat område, speciellt med betoning på just inköp. Detta gjorde faktainsamlingen lite utmanande för skapandet av underlaget för undersökningen. Men jag är nöjd över utfallet och är också nöjd över de teorier jag fann. Men hade jag haft ännu mera tid, hade jag säkert kommit över ännu flera intressanta teorier kring detta. Och med tiden, kommer det säkerligen fler. Framtida forskning i ämnet kommer säkerligen att ta fram ännu mer intressant fakta.

Själva skrivandet och insamlandet av informationen tog längre tid än planerat, men jag är nöjd med slutresultatet. Jag är nöjd över att så gott som alla respondenter var av samma åsikter i många frågor, för det ger enligt mig en tydlig signal att inköparna jobbar på mer eller mindre samma sätt i företagen runt om kring i nejden, och att målmedvetenheten är den samma. Det visar också att de teorier jag tagit del av, stämmer överens med respondenternas svar.

I efterhand har jag kommit på otaliga frågor till, som man kunde ha tagit upp i både enkäten och intervjuerna, samt att jag funderat på formuleringarna på vissa frågor. Fast gränsen måste ju dragas någonstans och man kan inte ha hur många frågor som helst. Några frågor som fanns med i enkäten kommer inte med i denna undersökning eftersom jag, även i efterhand, konstaterat att de inte är relevanta eller liknar andra frågor som redan besvarats.

8.2 Rekommendationer till uppdragsgivaren

Min uppdragsgivare Mirka Ab borde satsa mera resurser i multi-sourcing biten främst, för där finns sårbarheter. Mirkas inköpsavdelning borde också få resurser från produktutvecklingen och produktionen för att effektivare kunna testa in alternativ eftersom detta är ett fundamentalt krav. Kartläggningen av detta kommer att kosta, så en rekommendation att se över dessa poster i budgeteringen rekommenderas, samt att man t.ex. vid varje nytt intag av nytt material, på samma gång kartlägger alternativ i samma arbetsprocess.

Multi-sourcing är helt klart viktigast. Man kunde dedicera mera tid i relationsförbättrande åtgärder. Mirka har regelbundna möten med sina leverantörer och de besöker också Mirkas fabrik, samt att Mirka har ett väldigt bra sätt att följa upp hur leverantörerna presterar. Men en konkret plan av något slag kunde kanske ge mera systematik i det hela. Definitionen av den lämnar jag åt Mirka att fundera på. Men t.ex. seminarier eller ”supplier summits” av något slag kunde vara en idé, samt att ibland kunde delta i de evenemang leverantörerna också ordnar, för att visa intresse.

Konsignationslager- och dylika upplägg är inte obekanta för Mirka sedan tidigare, så där har man satsat i resiliensen. Men en mera aktiv prognostisering hjälper säkerligen att säkra tillgången ännu bättre, samt att ha en löpande prognostisering under t.ex. ett kalenderår, med inslag av regelbundna möten också med de viktigaste leverantörerna.

I intervjun med respondenterna kom det upp hållbarhetsfrågor och en kartläggning av Tier 2. Där kunde också en fokuspunkt finnas för Mirka, där hållbarhet är ett hett ämne. Då skulle man på samma gång få kartlagt leveranskedjorna.

9 SLUTSATS

Inköpsorganisationerna har varit med om turbulenta tider de senaste åren och har fått erfara kriser i sådan omfattning inte många levande generationer behövt vara med om. Hur har då företagen klarat sig igenom dessa, och med vilka knep? Min uppdragsgivare ville veta mera om detta och föreslog en undersökning av termen resiliens och en möjlig koppling till inköp.

Målet med detta examensarbete var att undersöka hur inköpsorganisationerna påverkats och hanterat situationen under de kriser vi fått erfara i världen sedan 2020, samt att ta del av lärda läxor och åtgärderna som vidtagits för att klara nästa våg av kriser bättre. Det finns inte många forskningar i ämnet sedan tidigare, vilket gjorde ämnet mycket mer intressant för mig att fördjupa mig i. Målet var att få de teorier som finns tillgängliga att korrelera med verkligheten och svaren som erhöles, vilket de gjorde. Inköp som yrke ligger personligen nära mitt hjärta också. Därför är ämnet viktigt för mig.

De teorier jag tagit del av i undersökningen är få till antalet, men konsekventa med tre stora åtgärder: multi-sourcing, riskkartläggning och relationer. När tillräcklig data hade samlats in, sammanställdes detta i form av en enkät och intervjufrågor. Undersökningen gjordes genom att kontakta företagen direkt och inköpsorganisationerna, eftersom de är experter i frågan och har varit i frontlinjen under kriserna.

Jag beslöt att göra den empiriska delen av mitt examensarbete med hjälp av enkäter, vilket sedan ledde till enkäter samt intervjuer, eftersom det skulle ge bättre underlag till arbetet och fakta på bordet. För att få en ännu bredare uppfattning om ämnet resiliens inom inköp, behövs mycket mera data. Man behöver se över flera branscher och företag i andra län också än bara Österbotten. Men i slutändan, tycker jag att jag lyckats få bra med engagemang och svar till ämnet då jag också vet hur lite tid inköparna har för att ställa upp i dylika arrangemang. Jag blev positivt överraskad och glad över antalet deltagare som tackade ja.

Att sedan implementera de åtgärder som beskrivs i examensarbetet är inte alls enkelt. Det tar mycket resurser och det kan bli kostsamt också. Men företagen borde fokusera på framtiden och inte på nuet. Det kan kosta en del nu och vara resurskrävande, men när följande kris står bakom dörren och inga åtgärder vidtagits, blir det ännu dyrare då till exempel maskinparken står på grund av brister av råmaterial eller annat. Tiden att investera är nu.

KÄLLOR

- Arndt, C., Diao, X., Dorosh, P., Paiw, K. & Thurlow, J. 2023. *The Ukraine war and rising commodity prices: Implications for developing countries*. Volym 36. Tillgängligt: <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2023.100680>. Läst: 29.10.2023.
- Aguilar-Mäkelä, J. 2022. *Global shipping containers shortage*. Examensarbete. Yrkeshögskola: SAMK. Tillgängligt: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/780535/Aguilar-Makela_Juliana.pdf?sequence=2&isAllowed=y. Läst: 20.4.2023.
- Avetta. 2022. *What is the difference between Tier 1, 2, and 3 suppliers and why do they matter?* Tillgängligt: <https://www.avetta.com/blog/what-difference-between-tier-1-2-and-3-suppliers-and-why-do-they-matter>. Läst: 2.6.2023.
- Back, S-J. 2023. Inköpschef på Mirka Ab. Diskussion. 20.2.2023.
- Barros, J., Cortez, P. & Carvalho, M. 2021. *A systematic literature review about dimensioning safety stock under uncertainties and risks in the procurement process*. Volym 8. Tillgängligt: <https://doi.org/10.1016/j.orp.2021.100192>. Läst: 29.10.2023.
- Biedron, R. 2023. *Everything You Need To Know About Blanket Purchase Orders*. Tillgängligt: <https://planergy.com/blog/blanket-purchase-order/>. Läst: 8.6.2023.
- Britannica. 2023. *Sökord: manufacturing*. Tillgängligt: <https://www.britannica.com/technology/manufacturing>. Läst: 23.4.2023.
- Browne, R. 2023. *The worst is over for the global chip shortage, ABB chairman says: 'I'm quite optimistic'*. CNBC. Tillgängligt: <https://www.cnbc.com/2023/01/17/worst-is-over-for-global-chip-shortage-abb-chairman-says.html>. Läst: 6.2.2023.
- Busellato, N., Drentin, R. & Kishore, S. 2021. *Now is the time for procurement to lead value capture*. Artikel. Tillgängligt: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/now-is-the-time-for-procurement-to-lead-value-capture>. Läst: 23.4.2023.
- Cagliano, A., De Marco, A., Rafele, C. & Arese, M. 2012. *A decision-making approach for investigating the potential effects of near sourcing on supply chain*. Emerald Insight. Tillgängligt: <https://doi.org/10.1108/17538291211257574>. Läst: 10.10.2023.
- Castka, P., Zhao, X., Bremer, P., Wood, L. & Miroso, M. 2022. *Supplier audits during COVID-19: a process perspective on their transformation and implications for the future*, The International Journal of Logistics Management. Vol. 33. Tillgängligt: <https://doi.org/10.1108/IJLM-05-2021-0302>. Läst: 29.10.2023.
- Chunawalla, S. 2008. *Materials & Purchasing Management*. First edition. Mumbai. Tillgängligt: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.centria.fi/lib/cop-ebooks/detail.action?docID=588059>. Läst: 4.2.2023.

- Di Mauro, C., Kauppi, K. & Knight, L. 2022. *Journal of Public Procurement: The role of public procurement in responding to the Covid-19 pandemic*. Volume 22. Number 1. Tillgängligt: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.centria.fi/lib/cop-ebooks/detail.action?docID=6961022>. Läst: 21.10.2023.
- Eurostat. 2023. *EU trade with Russia continues to decline*. Rapport. Tillgängligt: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20230303-1>. Läst: 23.4.2023.
- European Commission. 2022. *Just and sustainable economy: Commission lays down rules for companies to respect human rights and environment in global value chains*. Tillgängligt: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_22_1145. Läst: 7.6.2023.
- European Council. 2023. *Impact of Russia's invasion of Ukraine on the markets: EU response*. Rapport. Tillgängligt: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/eu-response-ukraine-invasion/impact-of-russia-s-invasion-of-ukraine-on-the-markets-eu-response/>. Läst: 23.4.2023.
- Fung, P. 1999. *Managing purchasing in a supply chain context – evolution and resolution*. Volym 12. Emerald insight. Tillgängligt: <https://doi.org/10.1108/09576059910295788>. Läst: 23.4.2023.
- Gehrke, T. 2022. *Securing EU critical raw material supplies after Russia's war*. Tillgängligt: <https://encompass-europe.com/comment/securing-eu-critical-raw-material-supplies-after-russias-war>. Läst: 23.4.2023.
- Geiger, I. 2012. *The bonding effects of relationship value and switching costs in industrial buyer-seller relationships: An investigation into role differences*. Industrial Marketing Management.
- Gomes, C., Malheiros, C., Campos, F. & Santos, L. 2022. *COVID-19's Impact on the Restaurant Industry*. Tillgängligt: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/18/11544>. Läst: 5.2.2023.
- Gunneng, V. 2006. *Kvalitativ metod – vetenskap eller inte?* Linköpings universitet. Tillgängligt: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:23120/FULLTEXT01.pdf>. Läst: 31.10.2023.
- Hayes, A. 2022. *Capital Employed: Calculation, How to Use It to Determine Return*. Tillgängligt: <https://www.investopedia.com/terms/c/capitalemployed.asp>. Läst: 4.2.2023.
- IEA. 2022. *Global Energy Crisis*. Tillgängligt: <https://www.iea.org/topics/global-energy-crisis#dig-deeper>. Läst: 23.4.2023.
- Irwin, T. 2016. *LinkedIn: Unearthing the hidden treasure of procurement*. Tillgängligt: <https://www.linkedin.com/pulse/unearthing-hidden-treasure-procurement-terry-irwin>. Läst: 23.4.2023.
- Jackson, A., Schmidt, J. 2022. *Forbes: 2021 Stock Market Year In Review*. Rapport. Tillgängligt: <https://www.forbes.com/advisor/investing/stock-market-year-in-review-2021/>. Läst: 23.4.2023.
- Jason, L. & Glenwick, D. 2016. *Handbook of Methodological Approaches to Community-Based Research : Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods*. Oxford University Press. Tillgängligt: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.centria.fi/lib/cop-ebooks/detail.action?docID=4083288>. Läst: 10.10.2023.

- Johnson, M. 1982. *Social and cognitive features of the dissolution of commitment to relationships*. London: Academic Press.
- Kelley, D. 1999. *Measurement Made Accessible : A Research Approach Using Qualitative, Quantitative and Quality Improvement Methods*, SAGE Publications. Tillgängligt: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.centria.fi/lib/cop-ebooks/detail.action?docID=5396843>. Läst: 30.10.2023.
- Kinra, A., M.fl. 2015. *Managing the Global Supply Chain*. Samfundslitteratur. Tillgängligt: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.centria.fi/lib/cop-ebooks/detail.action?docID=4186587>. Läst: 29.10.2023.
- Kopp, C. 2023. *How Companies Make Money: Learn to understand a company's profit-making plan*. Tillgängligt: <https://www.investopedia.com/terms/b/businessmodel.asp>. Citerar 23.4.2023.
- Leppiniemi, J. & Lounasmeri, S. 2022. *Yritysrahoitus*. Alma Talent. Tillgängligt: [https://verkko-kirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/BAJBGXCTDG#kohta:YRITYSRAHOITUS\(:Saateeksi/piste:t1o](https://verkko-kirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/BAJBGXCTDG#kohta:YRITYSRAHOITUS(:Saateeksi/piste:t1o). Läst: 16.4.2023.
- Litwin, M. 1995. *How to Measure Survey Reliability and Validity*. SAGE Publications. Tillgängligt: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.centria.fi/lib/cop-ebooks/detail.action?docID=5400783>. Läst: 30.10.2023.
- Mirka Oy. 2023. Tillgängligt: <https://www.mirka.com/fi/fi/>. Läst: 29.10.2023.
- Moosavi, J., Fathollahi-Fard, A. & Dulebenets, M. 2022. *Supply chain disruption during the COVID-19 pandemic: Recognizing potential disruption management strategies*. Volym 75. Tillgängligt: <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2022.102983>. Läst: 29.10.2023.
- Morgan, J. 2013. *Contract Law Minimalism: A Formalist Restatement of Commercial Contract Law*. Cambridge University Press. Tillgängligt: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.centria.fi/lib/cop-ebooks/detail.action?docID=1543546>. Läst: 23.04.2023.
- Nordeas hemsida. 2023. *Likviditet & kassaflöde – vad avses med dem och varför spelar de en roll?* Tillgängligt: <https://www.nordea.fi/sv/foretag/ditt-foretag/driv-ditt-foretag/kassaflode-och-likviditet.html>. Läst: 3.2.2023.
- Optimum Finance. 2022. *The benefits of accepting extended payment terms*. Tillgängligt: <https://optimumfinance.co.uk/news/the-benefits-of-accepting-extended-payment-terms-07-06-2022/>. Läst: 16.4.2023.
- Pavy, Julien. 2023. *Is the energy crisis behind us?* Euronews. Tillgängligt: <https://www.euronews.com/2023/06/04/is-the-energy-crisis-behind-us>. Läst: 24.10.2023.
- Palinkas, L., Horwitz, S., Chamberlain, P., Hurlburt, M. & Landsverk, J. 2011. *Mixed methods designs in mental health services research: A review*. *Psychiatric services*. 62, 255-263.
- Paquette, L. 2003. *The Sourcing Solution. A Step-by-Step Guide to Creating a Successful Purchasing program*. New York. Tillgängligt: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.centria.fi/lib/cop-ebooks/reader.action?docID=3001754&ppg=1>. Läst: 16.4.2023.

- Pellinen, J. 2019. *Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu*. 3. uudistettu painos. Alma Talent. Tillgängligt: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/IAIBFXDTEB#piste:3GM>. Läst: 16.4.2023.
- Pereira, C., Christopher, M. & Lago Da Silva, A. 2014. *Achieving supply chain resilience: the role of procurement*. Volume 19. Emerald Insight. Tillgängligt: <https://www-emerald-com.ezproxy.centria.fi/insight/content/doi/10.1108/SCM-09-2013-0346/full/pdf?title=achieving-supply-chain-resilience-the-role-of-procurement>. Läst: 5.6.2023.
- Railas, L. 2020. *Incoterms 2020*. 1. painos. Helsinki. Tillgängligt: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.centria.fi/ammattikirjasto/teos/incoterms-2020#kohta:Incoterms\(\(20\)2020](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.centria.fi/ammattikirjasto/teos/incoterms-2020#kohta:Incoterms((20)2020). Läst: 16.4.2023.
- Ravelo, J. & Jerving, S. 2023. *COVID-19 — a timeline of the coronavirus outbreak*. Tillgängligt: <https://www.devex.com/news/covid-19-a-timeline-of-the-coronavirus-outbreak-96396>. Läst: 5.2.2023.
- Saldana, J. 2011. *Fundamentals of Qualitative Research*. Oxford University Press. Tillgängligt: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.centria.fi/lib/cop-ebooks/detail.action?docID=665394>. Läst: 29.10.2023.
- Saunders, A. 1994. *Supplier Audits as Part of a Supplier Partnership*. The TQM Magazine, Vol. 6. Tillgängligt: <https://doi.org/10.1108/09544789410054028>. Läst: 29.10.2023.
- SCOR. 2022. *Lessons from the Ever Given*. Tillgängligt: <https://www.scor.com/en/expert-views/lessons-ever-given>. Läst: 6.6.2023.
- Shackleford, D. 2023. *risk exposure*. Tillgängligt: <https://www.techtarget.com/searchsecurity/definition/risk-exposure>. Läst: 29.10.2023.
- Shou, Y., Li, Y., Park, Y. & Kang, M. 2017. *The impact of product complexity and variety on supply chain integration*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. Vol. 47. Tillgängligt: <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-03-2016-0080>. Läst: 29.10.2023.
- Sollish, F. & Semanik, J. 2011. *Strategic Global Sourcing Best Practices*. New Jersey. Tillgängligt: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.centria.fi/lib/cop-ebooks/reader.action?docID=644823&ppg=1>. Läst: 16.4.2023.
- The World Bank. 2023. *GDP growth (annual %) – European Union*. Tillgängligt: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2021&locations=EU&start=1971&view=chart>. Läst: 21.5.2023.
- Thompson, K. & Harrison, M. 2022. *Procurement and supply chain resilience in the face of global disruption*. Tillgängligt: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/consultancy/deloitte-uk-procurement-and-supply-chain-resilience.pdf>. Läst: 6.6.2023.
- Trading Economics. 2023. *Euro Area Inflation Rate*. Tillgängligt: <https://tradingeconomics.com/euro-area/inflation-cpi>. Läst: 21.5.2023.
- Weele, van A. 2014. *Purchasing and Supply Chain Management*. 6th edition. Cengage Learning. Tillgängligt: <https://www-vlebooks-com.ezproxy.centria.fi/Product/Index/1017590>. Läst: 28.10.2023.

Wilson, G. 2021. *Gartner: Procurement's role in supply chain resilience*. Tillgängligt: <https://procurementmag.com/procurement-strategy/gartner-procurements-role-supply-chain-resilience>. Läst: 2.6.2023.

Woodside, A. 2014. *Field Guide to Case Study Research in Business-To-Business Marketing and Purchasing*. Emerald Publishing Limited. Tillgängligt: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.centria.fi/lib/cop-ebooks/detail.action?docID=1780809>. Läst: 27.10.2023.

Ulaga, W. & Eggert, A. 2006. *Relationship value and relationship quality: Broadening the nomological network of business-to-business relationships*. *Journal of marketing*.

Urbasch, G. 2020. *Consignment stock – a blessing for customers and suppliers, in crisis and recovery*. LinkedIn. Tillgängligt: <https://www.linkedin.com/pulse/consignment-stock-blessing-customers-suppliers-crisis-gerhard-urbasch>. Läst: 29.10.2023.

USC Libraries. 2023. *Research Guides: Quantitative Methods*. University of Southern California. Tillgängligt: <https://libguides.usc.edu/writingguide/quantitative>. Läst: 30.10.2023.

YLE. 2020. *Resiliens är det nya modeordet - tilltron till staten en orsak till Finlands kristålighet: "Staten behövs för att ställa saker till rätta"*. Tillgängligt: <https://svenska.yle.fi/a/7-1464365>. Läst: 5.2.2023.

BILAGOR

BILAGA 1: Enkäten från applikationen Webropol (fanns även på finska).

**Resiliens inom inköp**

Obligatoriska frågor är markerade med en stjärna (*)

Hej,

Mitt namn är Per och har sedan januari 2020 studerat företagsekonomi (Tradenom) vid Centria Ammattikorkeakoulu. Jag har även själv arbetat inom inköp sedan 2015.

Jag håller på med mitt examensarbete och temat för den är Resiliens inom inköp. Resiliens är ett ord som aldrig tidigare varit så relevant som den är nu. Speciellt inom organisationer såsom inköp, som kanske varit mest under lupp de senaste åren.

Svaren i detta formulär kommer att analyseras och användas som grund i mitt examensarbete.

Stort tack för ert deltagande!

Mvh,

Per Korkea-aho
Studerande
Utbildningsprogrammet i företagsekonomi (BBA)

1. Uppgifter om svararen *

Företag	<input type="text"/>
Bransch	<input type="text"/>
Namn	<input type="text"/>
Jobbtitel/Roll	<input type="text"/>
Telefon	<input type="text"/>
E-post	<input type="text"/>
Hur länge har ni arbetat som inköpare?	<input type="text"/>

Personuppgifterna behandlas under GDPR. Den studerande försäkrar härmed svararen att uppgifterna ej ges ut till tredje part och kommer ej heller att inkluderas i det färdiga examensarbetet. Alla uppgifter raderas när examensarbetet godkännts.

Uppgifter om företaget

2. Företagets omsättning 2022 *

- 0 € - 1 000 000 €
- 1 000 000 € - 3 000 000 €
- 3 000 000 € - 8 000 000 €
- 8 000 000 € - 12 000 000 €
- 12 000 000 € - 20 000 000 €
- 20 000 000 € - 40 000 000 €
- 40 000 000 € - 60 000 000 €
- 60 000 000 € - 80 000 000 €
- 80 000 000€ - 100 000 000 €
- > 100 000 000 €

3. Antal anställda *

- 1 - 10
- 11 - 50
- 51 - 100
- 101 - 250
- > 250

4. Exportens andel av omsättningen *

Jag vet inte/Kan inte säga

5. Nämn gärna några produkter/produkttyper/tjänster ert företag erbjuder.

Ej obligatorisk

100000 tecken kvar

Leverantörskännedom

6. Hur många aktiva leverantörer har ert företag? En uppskattning räcker. *

7. Hur stor andel av leverantörerna finns utanför Finlands gränser? (uppskattning) *

Vill inte säga

8. Var finns era internationella leverantörer? *

- Europa
- Asien
- Afrika
- Stilla Havet / Australien / NZ
- Nordamerika
- Sydamerika
- Mellanöstern
- Annat
- Vi samarbetar enbart/mestadels med Finska leverantörer

9. Vilka av områden är i topp 3? (1, viktigast - 3, viktig)**En röst räcker. ***

Europa	Välj ▼
Asien	Välj ▼
Afrika	Välj ▼
Stilla Havet / Australien / NZ	Välj ▼
Nordamerika	Välj ▼
Sydamerika	Välj ▼
Mellanöstern	Välj ▼

I och med kriget i Ukraina känns följande fråga relevant.

10. Har/hade ni direkt samarbete med Ryska leverantörer? *

- Ja
 Ja, men inte längre
 Nej
 Vill inte svara

11. Vilka typer av leverantörer samarbetar ni med? *

- OEM (Original Equipment Manufacturer)/Direkt med fabrikena
 Underleverantörer
 Distributörer
 Agenter/Importörer
 Outsourcing
 Private label
 Gärna med lokala, mindre och större
 Annat

Vilka av de leverantörstyper som listats (eller andra) ovan samarbetar ni mest/helst med?

12. Har ni... *

	Ja	Nej	Delvis	Kan/vill inte svara
uppgjort ett allmänt avtal/kontrakt med leverantörerna?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
avtalat om volymer?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
säkerhetslager (safety stock) hos dem?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
en auditeringsplan?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
besökt leverantörerna regelbundet i mån av möjlighet, i andra ärenden än auditering?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
haft distansmöten med leverantörerna regelbundet t.ex. via Teams eller Zoom?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
satsat resurser, tid och pengar i att förbättra relationerna med leverantörerna genom t.ex. middagar, evenemang osv.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gjort riskanalyser (allmänt)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
konsignationslageravtal i bruk?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
beställt nåt enl. call-off-principen (ramorder)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
möjlighet att lagerföra en stor mängd produkter överlag hos er eller i utomstående lager?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
alternativa aktiva leverantörer (multisource)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Europeiska eller Finska alternativ till material som beställs från andra kontinenter?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kartlagt alternativa transportrutter för materialen ni beställer?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Ja	Nej	Delvis	Kan/vill inte svara
regelbunden prognostisering?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
terminskontrakt (på t.ex. energi) ikraft?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kartlagt leverantörernas leverantörer (risker mm.)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kommentarer

Möjliga kommentarer/tilläggsinfo till era svar

100000 tecken kvar

13. Har något av dessa scenarier påverkat er verksamhet/resultat negativt under kriserna?

Fraktkostnaderna (sjöfrakt) från Asien

-
-
-
-

Kommentarer

Överfulla hamnar i världen = extrem lång leveranstid

-
-
-
-

Kommentarer

Halvledarbristen/Komponentbristen

-
-
-
-

Kommentarer

Lock-down som Covid-19 medförde

-
-
-
-

Kommentarer

Leverantörernas långa ledtider/allokeringar

-
-
-
-

Kommentarer

Bristen på chaufförer i Europa

-
-
-
-

Kommentarer

Höga transportkostnader p.g.a. högt bränslepris

-
-
-
-

Kommentarer

Brist på plaster såsom PA6, PA66 och PET

-
-
-
-

Kommentarer

Brist på kemikalier

-
-
-
-

Kommentarer

Andra brister av råmaterial

-
-
-
-

Kommentarer

Höga metallkostnader såsom aluminium och koppar

-
-
-
-

Kommentarer

Trävarubristen och priset på trä

-
-
-
-

Kommentarer

Rysslands anfallskrig

-
-
-
-

Kommentarer

Energi- och gaspriserna i Europa

-
-
-
-

Kommentarer

	Helt av annan åsikt	Delvis av annan åsikt	Neutral inställning i frågan	Delvis av samma åsikt	Helt av samma åsikt	Inget svar
Multi-sourcing dvs. alternativa leverantörer fanns redan före kriserna började.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Företag kommer att ha större mängder i lager, även efter kriserna.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jag ser positivt på framtiden ur min arbetsgivares synvinkel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Företag kommer att skifta handeln mot andra än Asiatiska bolag p.g.a. kriserna.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi hade skriftliga avtal om mängder el. dyl. med leverantörerna före kriserna.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Man borde alltid ha bötesklausuler i avtalen (force majeure i beaktande).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Jag kan tänka mig ställa upp i en intervju *

- Ja
 Nej

Intervjun kommer att bandas in och behandlas därmed under GDPR. Den eventuella intervjun hålls via MS Teams eller andra motsvarande program.

16. Önskad kontaktform & tid *

- E-post
 Telefon
 Vardagar, helst på förmiddagen
 Vardagar, helst på eftermiddagen
 Vardagar, när som helst

BILAGA 2: Intervjufrågorna.

Intervjun bandas in.

1. Vill du vara anonym?
 - a. Namn och företag.
 - b. Var är ni verksamma?
 - c. Titel.
 - d. Hur länge har ni jobbat med inköp? <-- **ifall anonym, hoppa hit**
 2. Vad levererar/tillverkar ni för produkter?
 3. Företagets omsättning 2022.
-
4. Hur påverkade Covid-19 er verksamhet?
 - a. Hur påverkade den inköpen eller inköpsfunktionen?
 5. Påverkades ni av materialbristerna som medföljde?
 - a. Vill ni nämna ett specifikt råmaterial som ni behövde men inte fick tag tillräckligt av?
 - b. Vad var er strategi under denna tid?
 6. Påverkades ni av containerbristen?
 7. Påverkades ni av Rysslands anfallskrig?
 8. Vad har varit kämpigast eller fungerat sämst under kriserna ur en inköpssynvinkel?
 9. Vad har ni vidtagit för åtgärder för att bli mera resilienta, dvs. motståndskraftiga mot kriser och kraftiga svängningar på marknaderna?
 - a. Fungerar/har dessa åtgärder fungerat?
 - b. Har ni ändrat på nåt arbetssätt eller ”approach”?
 10. Enligt flera källor är multisourcing ett utprövat och bra sätt att bli mera resilient. Är detta prioriterat hos er eller hur mycket fokus och resurser sätts på detta?
 11. En annan viktig aspekt är kartläggning av ”beyond Tier 2” i leveranskedjan. Dvs. leverantörernas leverantörer. Är detta nåt som fokuserats på hos er? (Nästa steg ”Tier 3” – leverantörernas leverantörers leverantörer/underleverantörer).
 12. Hur eller på vilka sätt kan man värna om relationerna med leverantörerna, och får det finnas kostnader involverade? Deltar ni i leverantörers evenemang?
 13. Har ni andra tips på hur företag kan bli mera resilienta inom inköpet, eller vad man borde fokusera på?
 14. (BONUS) Hur ser ni på de spända relationerna mellan Kina och Taiwan och kommer en ev. eskalering påverka er verksamhet?

BILAGA 3. Frågorna listade av Jason & Glenwick (2016 [Palinkas m.fl. 2011])

1. What is the rationale? Is the study dictated by data, by objectives, by research questions, and/or to complement the strengths/weaknesses of the various methods utilized?
2. What is the structure? How are the methods integrated together (see Morse's 1991 taxonomy)?
3. What is the function? Is the goal convergence of findings, providing complementary explanations, expanding upon previous findings, the development of an instrument, or for sampling purposes?
4. What is the process? Will data sets be merged together, connected in some type of sequence, or is one data set embedded within another?