

INKÖPSSTRATEGI

- Leverantörsrelationer

Christina Andersson, Marie Stenlund



07:2017

Datum för godkännande: 12.05.2017

Handledare: Thor-Björn Wik

EXAMENSARBETE

Högskolan på Åland

Utbildningsprogram:	Företagsekonomi
Författare:	Christina Andersson, Marie Stenlund
Arbetets namn:	Inköpsstrategi - Leverantörsrelationer
Handledare:	Thor-Björn Wik
Uppdragsgivare:	

Abstrakt

Inköpsstrategi används i företag i olika utsträckning. Men det är en viktig fråga, för inköpsfrågor påverkar starkt hela företagets vinst. Vi har undersökt hur man analyserar sina leverantörer, hur man katalogiserar produkter och tjänster och hur man ser på relationer. Syftet med det här arbetet är att undersöka hur Orkla, Optinova och Ålands hälso- & sjukvård strategiskt analyserar och kategoriserar inköpen, hur stora resurser de lägger ner på inköpsrelaterade frågor och hur de hanterar relationen till sina leverantörer. Vår empiriska undersökning har gjorts som en kvalitativ undersökning genom att intervjua nyckelpersoner inom respektive företag/organisation.

Vi kan konstatera att en offentlig organisation (ÅHS) är strikt bunden av offentlighetsprincipen och måste därför hantera alla inköp och leverantörer likvärdigt och får således inte ha en nära relation till någon enskild leverantör.

I undersökningen var det bara Orkla som använder sig av Kraljicmatris. Optinova använder sig av ett eget system där de sorterar sina råvaror med hjälp av en riskanalys. Spendanalys är ett bra verktyg men kan bli tungarbetat.

För att använda Kraljicmatrisen spelar det ingen roll om man är ett stort eller litet företag eller har centraliserat sina inköp. Det är nämligen ett verktyg som man använder sig av för att endast positionera sina produkter/tjänster i matrisen så att man vet hur man skall förhålla sig till deras leverantörer. M.a.o. så tar det inga direkta resurser av inköparen, men gör att man kan effektivisera kontakten till sina leverantörer.

Är man strategisk inköpare så inser man snabbt att priset inte är det viktigaste i inköpsprocessen, vilket även vår undersökning visade.

Nyckelord (sökord)

Inköpsstrategi, Leverantörsrelationer, Inköpsprocess, Spendanalys, Kraljics, Armlängdsförhållanden, Leverantörsval

Högskolans serienummer:	ISSN:	Språk:	Sidantal:
07:2017	1458-1531	Svenska	59 sidor

Inlämningsdatum:	Presentationsdatum:	Datum för godkännande:
04.04.2017	12.05.2017	12.05.2017

DEGREE THESIS

Åland University of Applied Sciences

Study program:	Business Administration
Author:	Christina Andersson, Marie Stenlund
Title:	Purchasing Strategy - Supplier Relationships
Academic Supervisor:	Thor-Björn Wik
Technical Supervisor:	

Abstract

Purchasing strategy is used in companies to varying degrees, but it is an important matter, because purchasing issues strongly affect the net profit of the entire company. We have investigated how to analyze their suppliers, how to catalog products and services, and how to look at relationships. The purpose of this study is to investigate how Orkla, Optinova and Ålands hälso- & sjukvård strategically analyze and categorize purchases, how much resources they spend on purchasing-related issues and how they handle the relationship with their suppliers. Our empirical survey has been done using a qualitative method by interviewing key people within each company/organization.

We can state that the public organization (ÅHS) strictly follow the principle of publicity and must therefore handle all purchases and suppliers equally, thus not being closely connected to any individual supplier.

In the survey, only Orkla was using Kraljic's matrix. Kraljic's matrix can be used by both large or small companies. It does not matter if a company has centralized its purchases. It is just a tool that is used to position products/services in the matrix to find out how to relate to suppliers. It does not take any direct resources from the buyer, but enables a company to streamline the contact with its suppliers.

Optinova uses their own system of risk analysis to sort raw materials. Spend analysis is a good tool but can be heavy to work with.

If you are a strategic buyer, you quickly realize that the price is not the most important part of the purchasing process, as our survey also showed.

Keywords

Purchasing Strategy, Supplier Relationships, Purchasing Process, Spending Analysis, Kraljic's matrix, arm's-length relationship, Supplier Choice

Serial number:	ISSN:	Language:	Number of pages:
07:2017	1458-1531	English	59 pages

Handed in:	Date of presentation:	Approved on:
04.04.2017	12.05.2017	12.05.2017

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING /BAKGRUND	6
1.1 Problemformulering	7
1.2 Syfte	7
1.3 Avgränsningar	7
1.4 Definitioner & ämnesord	8
2. METOD	9
2.1 Metoddata	9
2.2 Metodansats	10
2.3 Undersökningsmetod	10
2.3.1 Kvalitativ undersökningsmetod	11
2.3.1.1 Intervjun	11
2.3.2 Kvantitativ undersökningsmetod	12
2.3.3 Uppsatsens undersökningsmetod	12
2.4 Urvalsmetod	13
3. LEVERANTÖRSVERKTYG	15
3.1 Inköpsprocessen	15
3.2 Spendanalys	16
3.2.1 Spendanalysprocessen	17
3.2.2 Fördelar med spendanalys	17
3.2.3 Nackdelar med spendanalys	18
3.2.4 Kategoriseringsverktyg i spendanalysen	18
3.3 Kraljic Matrisen (kategoristyrning)	19
3.3.1 Hur Kraljics modell är uppbyggd	20
3.3.2 Strategiska inköp	23
3.3.3 Hur man praktiskt kan använda sig av Kraljics matris	24
3.3.4 Att använda nyckeltal med Kraljics matris	25
3.4 Leverantörsklassificering	26
4. LEVERANTÖRSRELATION	27
4.1 Allmänt	27
4.2 Nära förhållanden	29
4.2.1 Fördelar med nära förhållanden	30
4.2.2 Nackdelar med nära förhållanden	31
4.2.3 Krav på nära förhållanden	31
4.3 Armlängdsförhållanden	32
4.3.1 Fördelar med armlängdsförhållanden	32
4.3.2 Nackdelar med armlängdsförhållanden	33

4.3.3 Krav på armlängdsförhållanden	33
4.4 En eller flera leverantörer inom samma kategori	33
4.4.1 Enleverantörsväl	33
4.4.2 Tvåleverantörsväl	34
4.4.3 Flerleverantörsväl	35
5. EMPIRI	36
5.1 Intervju med Optinova	36
5.1.1 Beskrivning av företaget	36
5.1.2 Analysverktyg	37
5.1.3 Katalogisering	38
5.1.4 Relationer	39
5.1.5 Vad anser respondenten är viktigast i inköpsprocessen?	40
5.2 Intervju med Ålands hälso- och sjukvård (ÅHS)	41
5.2.1 Beskrivning av företaget	41
5.2.2 Analysverktyg	41
5.2.3 Katalogisering	42
5.2.4 Relationer	43
5.2.5 Vad anser respondenten är viktigast i inköpsprocessen?	44
5.3 Intervju med Orkla	44
5.3.1 Beskrivning av företaget	44
5.3.2 Analysverktyg	45
5.3.3 Katalogisering	46
5.3.4 Relationer	47
5.3.5 Vad anser respondenten är viktigast i inköpsprocessen?	50
6. ANALYS	51
6.1 Analysverktyg	51
6.2 Katalogisering	52
6.3 Relationer	52
6.4 Validitet och reliabilitet	54
6.4.1 Validitet	54
6.4.2 Reliabilitet	54
6.5 Slutsatser	55
6.6 Förslag till fortsatt forskning	56
KÄLL- & LITTERATURFÖRTECKNING	58
BILAGA	
Bilaga 1- Förberedande intervjufrågor	

1. INLEDNING /BAKGRUND

Inköp har fått en större betydelse och många företag har genomgått stora förändringar i inköpsrelaterade frågor de senaste åren p.g.a den starka konkurrensen. Därför har företagsledare fått upp synen på inköpsfrågor som starkt påverkar hela företaget med nettoresultatet och även försäljning av varan/tjänsten, där inköp är den största utgiftsposten i företaget. Man har därför satsat mera på sin kärnverksamhet och t.o.m. utlokaliserat delar av sin verksamhet samt effektiviserat inköpsfunktionerna. För att stärka företagets ekonomiska ställning på kort sikt och konkurrensförmåga på lång sikt gäller det att ha effektiva och strukturellt bra relationer med sina leverantörer (Weele, 2012).

Företagen blir idag mer beroende av sina leverantörer. Dels påverkar det den direkta inköpsposten med priset genom att effektivisera kvaliteten och logistiken, dels kan de även bidra med nya innovationer i företaget. Därför är en av inköpsfunktionens viktigaste uppgifter att hitta konkurrenskraftiga leverantörer för företaget. För att veta om man har lyckats hitta rätt leverantörer bör man ha effektiva verktyg där man har kontroll över sina produkt- och leverantörsposter där man kan analysera och lägga upp tydliga strategier som är mätbara och går att följa upp. För att ytterligare effektivisera inköparnas resurser bör man således ha ett system där man skiljer på leverantörerna och att man lägger rätt resurser på rätt leverantör (Weele, 2012).

Vi har under studiernas gång insett att företagets inköpsverksamhet är ett intressant ämne och blev inspirerade av kursen "Inköpsverksamhet". Vi ville utforska mer ingående i inköpsprocessens inledande fas där man använder sig av strategiska verktyg och ser på förhållandet mellan leverantör och inköpare. Vi blev också nyfikna på hur företagen går tillväga när de gör sina inköp och hur de väljer sina leverantörer. Det finns olika slags produkter som inköpsavdelningen hanterar, allt från enkla produkter som t.ex. engångsartiklar till designproducerade produkter. Därför måste man använda sig av olika tillvägagångssätt för att välja sina leverantörer. Många tror att det bara beror på priset och för strategiska inköparen kan det vara svårt att få förståelse från resten av företagets organisation som tycker att det är en effektiv strategi att hela tiden pressa leverantören till det yttersta och lyckas få ner priserna

gång på gång (Rosell, 2006). Men vi anser att det är mycket mer än så. Visst är låga priser bra för företaget, men ska man bygga upp sitt varumärke så bör man ha en långsiktig inköpsstrategi för företaget.

1.1 Problemformulering

Vi vill undersöka hur stora resurser tre åländska företag/organisationer lägger ner på sin inköpsstrategiska funktion. Finns det skillnader beroende på hur stort företaget är, om det är en offentlig organisation, eller om man t.ex. är ett producerande företag med känsliga produkter? Har de ett gemensamt inköpssystem, inhandlas det centralt och har de andra integrerade system mellan avdelningarna i organisationen? Har företag sorteringsverktyg för att kategorisera produkter och leverantörer, t.ex. en spendanalys eller har de eget system? Har man olika strategier beroende på relationerna, gällande krav och bemötande av leverantörerna? Finns det alltså skillnader hur man bemöter sina leverantörer? Är det någon koppling mellan Kraljic matris och förhållanden i nära och avlägsna leverantörer? Finns det andra orsaker varför man sorterar sina leverantörer och varför?

1.2 Syfte

Syftet med detta arbete är att undersöka hur några åländska företag/organisationer strategiskt analyserar och kategoriserar inköpen och hur de hanterar relationen till sina leverantörer.

1.3 Avgränsningar

Vi har valt att avgränsa våra frågeställningar till inledningsfasen i inköpsprocessen, där nulägesanalys, produkt- och inköpsstrategi ingår. Vi kommer också bara använda primärdata från företagen Orkla och Optinova samt Ålands hälso- & sjukvård. För att ämnesområdet inte ska bli för brett kommer vi inte heller behandla hur de identifierar leverantörer, leverantörsbedömning eller upphandlingsprocesser.

1.4 Definitioner & ämnesord

- Inköpschefen: är den som ansvarar för alla inköp som görs och rapporterar direkt till ledningen eller själv sitter med. Har hand om personalen, delegerar och sätter upp avdelningens mål (Mällroth & Rafiey, 2016).
- Strategiska inköpare: är den som långsiktigt sätter upp planer och vad företaget ska ha för modell, vad som ska göras/tillverkas inom företaget och vad som ska outsourcas. Hanterar större kontrakt, bygger och vårdar långvariga relationer med leverantörer (Mällroth & Rafiey, 2016).
- Taktiska inköpare: är ofta involverad i projekt och är ansvarig för att hitta rätt leverantör, jobbar tätt med de ovanstående och följer företagets strategi och mål (Mällroth & Rafiey, 2016).
- Operativa inköpare: är de som sköter och är ansvariga för dagliga verksamheten. De ser till att företagets inköp förlöper väl och övervakar leveranserna (Mällroth & Rafiey, 2016).
- Gods- och lagerhantering kan också ingå i inköpsavdelningen och då brukar det kallas Supply Chain Management (Mällroth & Rafiey, 2016).
- Övriga inköpare: kategori-, distrik-, och regioninköpare är en slags form av strategisk/taktisk inköp där det också ingår operativa uppgifter och de arbetar inom vissa områden: geografiskt och /eller med en specifik vara/tjänst (Mällroth & Rafiey, 2016).
- RFI- Förfrågan om information: upphandlingsbolaget väljer att benämna förfarandet som en ”förfrågan om information” och använder sig av förfarandet för att samla information från marknaden inför framtagandet av förfrågningsunderlag inom ett ramavtalsområde (Weele, 2012).
- RFP- Förslagsförfrågan: leverantörerna bjuds in att lämna in ett första förslag innan köparen ber om anbud som uppfyller kraven (Weele, 2012).
- RFQ- Anbudsbegäran & -förfrågan: leverantörerna ombeds att lämna in ett detaljerat anbud som fyller specifikationerna med lägsta möjliga pris (Weele, 2012).

2. METOD

För att göra en trovärdig undersökning är metodvalet viktigt samt idén med hur man väljer att presentera uppsatsen. Därför har vi valt att ha en genomgående struktur genom hela uppsatsen för att underlätta för läsaren så man ska förstå sambanden mellan kapitlen. Den bygger på inköpsprocessens faser, och det speglar sig igenom teorin, empirin samt analysen. Teorin börjar med förklaring av inköpsprocessen, analys och sortering av produkter och leverantörer. Efter det angriper vi hur man kan kategorisera in produkter i Kraljics matris och andra användningsområden med matrisen. Relationer är även en viktig aspekt i business to business (B2B) och där följer teorin på olika förhållanden man kan ha, nära och armlängds förhållande. Där vi tar upp för- och nackdelar samt till sist olika leverantörsval.

2.1 Metoddata

Inom vetenskapliga uppsatser kan man skilja på hur, när och varför man har samlat in data.

Det finns två tillvägagångssätt (Haglund, Christensen, Engdahl, & Gräas, 2007):

- Primärdata: innebär data som du själv samlar in till undersökningen med olika insamlingstekniker. Det gör man ofta när det inte finns tillräcklig information att tillgå och man samlar då in det själv. Det är data som är anpassad för att lösa undersökningen, antingen med hjälp av en eller flera av följande tekniker: enkäter, intervjuer, observationer eller experiment.
- Sekundärdata: innebär data som redan är producerat och är insamlat i ett annat syfte än själva undersökningen. Ett annat ord är skrivbordsundersökning. Den kan bestå av extern information som finns tillhands på offentliga eller kommersiella databanker, såsom webbsidor, böcker, tidskrifter, forskningsrapporter m.m. och intern information såsom produktionsrapporter, försäljningsanalyser, kundinformation m.m. Således är det andras primärdata.

Vår första ansats var att bygga upp kunskap med sekundärdata: teori från faktaböcker samt material från webben. Vi ansåg att det fanns mycket information att tillgå och det var mera resurseffektivt. Datakällorna har vi funnit på Högskolan på Ålands bibliotek och vid andra

högskolor, universitet och på kommersiella inkösportaler på webben. Vi har verifierat sekundärdaten genom att jämföra oberoende källor för att säkerställa att det är trovärdig information. Efter att vi samlat in vår teori till uppsatsen har vi använt oss av primärdata för att hitta och få specificerad information som var anpassat till vårt arbete. Det gjorde vi med hjälp av intervjuer till empirin.

2.2 Metodansats

Med metodansats avses vilken relation man har haft mellan teori och empiri, och slutledningsmetod man har haft för att få svar på frågorna. Det finns tre förhållningssätt när man gör en vetenskaplig uppsats (Ahrne & Svensson, 2015):

- Deduktiv slutledning: innebär att man har som utgångspunkt existerande teorier och allmänna principer och drar sedan slutsatser om det enskilda fallet. M.a.o utgår man från teorin då man ser på förhållanden i verkligheten. Man nämner ofta i forskningssammanhang om en hypotetiskt-deduktiv metod som innebär att man utgår ifrån en eller flera teorier och som sedan testas empiriskt och om det sammanfaller stärker man sin antaganden. Deduktion bygger också på logik.
- Induktiv slutledning: innebär då allmänna slutsatser dras där teorin uppstår från enskilda data och fall. Arbetet utgår alltså från upptäckter i verkligheten som sedan sammanförs till allmänna principer som slutligen bildar en teori.
- Abduktiv slutledning: är en växelverkan mellan deduktiv och induktiv slutledning. Allmänna teorier och principer kan vägleda forskaren på fältet och observationerna kan i sin tur hjälpa forskaren att bygga upp nya teorier.

Vi har valt ett deduktivt förhållningssätt genom att först bearbeta teorin och därefter gjorde vi observationer som vi byggde vårt resultat på.

2.3 Undersökningsmetod

I undersökningsmetodiken finns det två angreppssätt som används inom vetenskapen och det är antingen kvalitativ eller kvantitativ metod.

2.3.1 Kvalitativ undersökningsmetod

Kvalitativa metoder har vuxit fram som en motsats till kvantitativa och fick sitt genomsnitt i mitten på 1970-talet i samhällsvetenskapen. Kännetecknen för den kvalitativa analysen är att det inte är orden i sig som är intressanta i en kvalitativ undersökning, utan ordens innebörd. Därmed är det helheten och sammanhanget som har det största fokuset. Att analysen är processuell istället för sekventiell är ett annat kännetecken. Detta betyder att man inte först gör intervjun och analyserar efteråt, utan medvetet eller omedvetet så analyserar man datan i samma stund som man får in den. Man jämför den direkt med teorin och sin förståelse för problemet. Detta gör att man i början fokuserar på frågorna man har, men ju mer information man får desto mer börjar analysarbetet styra över hur man frågar frågorna, vilka frågor som är viktigast o.s.v.

Det finns olika sätt att göra en kvalitativ undersökning. Man kan, som vi gjort i detta arbete göra en *personlig intervju* där vi bestämde möte, träffades och diskuterade våra frågor. Man kan också göra en *telefonintervju*, där man gör intervjun på telefon istället men då använder man sig av relativt enkla frågor, *fokusgrupper* där det mer blir som en diskussion med flera personer samtidigt, *observationer* där man, som namnet förklarar, observerar olika situationer. Antingen genom att delta själv i situationen eller helt stå utanför och skriva ner vad man ser och kommer fram till, *experiment* m.fl. (Haglund, Christensen, Engdahl, & Grääs, 2007).

2.3.1.1 Intervjun

Personlig intervju betyder att man sätter sig ner med någon och för en dialog med varandra. Denna metod är lämplig att använda om man vill att respondenten ska uttala sig med sina egna ord och samtidigt ha möjlighet att gå ner på djupet och fråga varför personen svarar som den gör. Nackdelar med denna metod är: hög kontaktkostnad, risk för intervjuareffekten (att respondenten ej berättar allt p.g.a. att något är känsligt eller om de vill försköna), ej lämpligt för känsliga frågor, oftast små urval, krävs välutbildade intervjuare och det blir ofta komplicerad dataanalys. Fördelar med denna metod är att det går relativt snabbt att genomföra, man har stor kontroll, man kan ställa komplicerade frågor, lämpligt för

kunskapsfrågor och det är lätt att ställa följdfrågor och förklara eventuella oklarheter. Därför var denna metod perfekt för just detta arbete.

Vad man bör tänka på då man gör en intervju är en del. T.ex så behöver man ha kunskap, träna på att ställa frågor men samtidigt vara flexibel och låta respondenten tala fritt om det den tycker är intressant. Det är viktigt att inte ställa ledande frågor, ha för långa frågor eller frågor som innehåller flera frågor (Haglund, Christensen, Engdahl, & Gräås, 2007).

2.3.2 Kvantitativ undersökningsmetod

I kvantitativ undersökning använder man sig av ett strukturerat frågeformulär oftast med följdfrågor till många människor/företag, antingen genom att dela ut (t.ex. i skolor eller på stan) eller skicka via webb eller post och sedan sammanställa resultatet. Lämpligt att välja denna metod om man vill få reda på siffror, t.ex om frågeställningen är hur ofta, hur många eller hur vanligt något är. Är också bra om respondenterna är många och utspridda på stort geografiskt område. Viktigt att tänka på är att låta det ta tid att göra frågorna, man måste få dem bra för när man skickat iväg dem är det försent att ändra sig (till skillnad mot kvalitativ intervju där man kan formulera om och förklara frågorna mer). Det är bra att testköra frågorna innan man skickar ut dem.

Fördelar med denna metod är att det är mindre kostsamt, lättare att ställa känsliga frågor och att det inte blir någon intervjuareffekt. Nackdelar är att det kan ta tid att göra frågorna och sedan få tillbaka svar, svarsfrekvensen är lägre än vid intervju, man har mindre kontroll och liten möjlighet att förklara oklarheter (Haglund, Christensen, Engdahl, & Gräås, 2007).

2.3.3 Uppsatsens undersökningsmetod

Begynnelseplanen var att använda både en kvantitativ- och en kvalitativ undersökningsmetodik. Vi ville först skicka ut en enkät till medelstora och större företag på Åland för att få en bred överblick hur åländska företag arbetar med strategiska inköpsfrågor, och efter analyseringen skulle vi använda oss av resultatet och plocka ut 3-4 olika företag för att analysera djupare med en kvalitativ metodik. Allt eftersom teorin blev klar så insåg vi svårigheterna tillsammans med vår handledare och kom fram till att de flesta företag på Åland

är alltför små och sannolikheten är inte så stor att de använder sig av inköpsstrategier med katalogisering av leverantörer m.m. Risken var därför stor att respondenternas svar skulle bli ofullständiga med en kvantitativ metodik, samt att det inte är så många som vet vad de olika termerna betyder och det skulle bli för omständigt att behöva förklara allt om man bara skickar ut en enkät via nätet. Vi bestämde oss därför att bara göra en kvalitativ undersökning genom att intervjua tre lite större företag på Åland. Förberedelserna med kvalitativa undersökningen påbörjades med att göra frågor till respondenterna. Där valde vi att använda samma struktur som vi har i teorin vilket underlättar för oss skribenter samt läsarna och ger en trovärdig bild när vi analyserar resultaten och väver in teorin med empirin.

2.4 Urvalsmetod

När man ska göra en primärdatainsamling måste man veta vilken teknik man ska använda sig av och vem eller vilka man vill nå. Vilka respondenter man vill nå beror också vad för resultat man vill utvinna ur undersökningen. Eftersom det blir för kostsamt och resurskrävande att använda sig av hela målpopulationen som man vill undersöka, använder man istället sig av ett urval av dessa. Det finns två huvudkategorier som man delar in i (Haglund, Christensen, Engdahl, & Gräas, 2007):

- Sannolikhetsurval: innebär att varje enhet väljs slumpmässigt och det finns en sannolikhet att vilken enhet som helst i målpopulationen kan komma med i urvalet.

Kategorin kan delas in i ytterligare steg:

- Obundet slumpmässigt urval
 - Systematisk urval
 - Stratifierat urval
 - Klusterurval
 - Flerstegsurval
- Icke-sannolikhetsurval: är motsatsen till sannolikhetsurval och det finns inte kända möjligheter att enheten kan komma med i urvalet. Därför kan det bli missvisande om man eftersträvar att få ett statistiskt resultat. Men då man använder sig av kvalitativa metoder och eftersöker respondenter med mera kunskap och insikt i ämnet är detta ett bättre förfarande. Det kan sen delas in i ytterligare:

- Strategiskt urval: När man själv bedömer vilka respondenter som ska väljas ut ur målpopulationen för undersökningen. Används vid kvalitativa metoder när man inte är intresserade av kvantiteter och mängder utan mera en djupare förståelse för olika omständigheter och särdrag.
- Bekvämlighet
- Kvoturval
- Uppsökande urval
- Självurval
- Påstana urval

Vi har valt ett strategiskt urval i undersökningen där vi valde ut företagen Orkla och Optinova som enligt Ålands statistik- och utredningsbyrå är några av de större företagen på Åland (ÅSUB, Ålands statistik- och utredningsbyrå, 2014). Vi ville också göra en jämförelse med hur offentliga organisationer gör. Därför valde vi Ålands Hälso- och Sjukvård. För att säkerhetsställa att vi har valt ut rätt respondenter till vår undersökning använde vi oss även av en kort telefonintervju.

Därefter bokade vi tid med respektive företag och för att respondenterna skulle vara väl förberedda och således kan ge en mer rättvisande bild hur de arbetar med inköpsrelaterade frågor i företaget, skickade vi i god tid (ca. en vecka i förväg) över några “förberedande intervjufrågor” (se bilaga 1). För att respondenterna skulle känna sig bekväma så utfördes intervjun på deras arbetsplats. Vi reserverade 1-1,5 timme per intervju så att vi inte skulle behöva stressa igenom frågorna. Efter varje intervju gjorde vi en debriefing hur det gick och om vi skulle ändra på tillvägagångssättet för att lära oss av eventuella intervjufel och förbättra oss till nästa gång. Det som vi upptäckte var att våra respondenter lätt ville styra över frågorna till deras kärnområde. Vi sammanställde intervjun i samma uppställning som frågorna och till sist gjordes det en slutanalys där vi vävde in teorin med svaren från intervjuerna.

3. LEVERANTÖRSVERKTYG

3.1 Inköpsprocessen

För att man ska kunna effektivisera och ha ett fungerande verktyg så bör man ha en tydlig process i företaget: inköpsprocessen, som används både inom strategiskt och operativt inköp.

I inköpsprocessen använder man sig av sju olika arbetssteg (Inköpsdesign, 2015):

1. Nulägesanalys
2. Välj inköps kategori
3. Välj potentiella leverantörer
4. Offertter och förhandling
5. Slutligt val av leverantörer
6. Implementera avtal och rutiner
7. Mät och följ upp



Figur 1. Visar inköpets "strategiska hjul" (Inköpsdesign, 2015).

Processen är till för att bygga upp en bas för det strategiska inköpsarbetet som man sedan kan skapa mätpunkter av och analysera efteråt. Beroende på om företaget köper tjänster eller produkter kan man använda det som en mall. Många företag är idag ISO-certifierade och då krävs det att man har en tydlig arbetsbeskrivning hur man bl.a. hanterar leverantörer, inköp m.m. i företagets organisation (Mällroth & Rafiey, 2016).

Strategin är det som skapar det önskade resultatet som består av målen, verktygen (medlen) och budskapet. För att göra ett bra resultat bör man ha en välgjord analys som är till grund för strategin. Annars får strategin inte den önskade effekt som man eftersträvar. Därför är det av vikt att göra en ordentligt nulägesanalys (Steiner, 2015).

3.2 Spendanalys

För att kunna göra de första stegen i inköpsprocessen bör man göra en nulägesanalys och då behöver man göra en sammanställning av sina leverantörer, antingen genom att använda sig av en enkel leverantörsreskontra eller bygga vidare på den och göra en mera avancerad spendanalys. Spendanalysen skiljer sig från traditionell bokföring med att det inte tar hänsyn till termer som avskrivningar, fordringar etc. (Steiner, 2015). Spendanalysen är en slags karta där man ritar in och får en större helhetssyn över historiska inköp och ett inköpsmönster som är smalare än leverantörsreskontra (Mattsson, 2015).

Spendanalysen har sina fördelar med att man ser företagets kostnader som fördelas mellan kategorier och leverantörer, och möjligheten att se hur och var man spenderar sina kostnader, som ni ser i tabell 1. En av de viktigaste funktioner som inköpsavdelningen har är att effektivisera genom smarta inköp, samordna dem och dessutom använda sig av marknadens bästa villkor. För att klara av den uppgiften bra behöver man ha ett effektivt verktyg. I företagets affärssystem finns det redan uppgifter i leverantörsreskontra där man ser alla kostnader från respektive leverantör och vad som har handlats in, samt mängd och tidpunkt (Mällroth & Rafiey, 2016).

Tabell 1. Visar en spendanalys där man har sorterat upp inköpen i inköpskategorier som är baserad på en period, antalet leverantörer och fakturor (Inköpsdesign, 2015).

Köpbild				
Inköpsområde	Inköpskategori	Belopp	Antal Lev	Antal fakt
Arbetsplats och kontor	Post och Bud	21 422 253	191	4 951
	Kontorsmaterial	3 987 754	252	1 029
	Inredningar	3 107 706	185	405
	Tidningar, Litteratur	916 262	240	565
	Transporter och Fordon	330 859	97	248
	Arbetsplats och kontor Summa	29 764 833	840	7 198
Ekonomi	Finansiella tjänster	3 960 439	48	122
	Försäkring	848 721	9	74
	Ekonomi Summa	4 809 160	56	196
Fastigheter	Lokalhyra	18 077 286	197	1 157
	Lokalvård	2 521 843	114	674
	Fastighetsrelaterade tjänster	1 872 960	160	300
	El	1 147 980	70	799
	Lokaltillbehör	655 822	176	447
	Säkerhetstjänster	171 092	30	108
	Vatten och Värme	112 885	12	48
	Fastigheter Summa	24 559 868	662	3 533
Marknad och försäljning	Trycksaker, direktreklam	23 529 578	84	330
	Annons, Media	23 225 140	484	1 154
	PR- aktiviteter	2 027 999	75	139
	Utställningar och mässor	1 427 500	104	169
	Reklamartiklar	941 119	57	194
	Marknad och försäljning Summa	51 151 336	718	1 986
		85 800 000	1 216	3 000

3.2.1 Spendanalysprocessen

En process kan bestå av följande steg (Mattsson, 2015):

1. **Datainsamling:** Man väljer en tidsintervall och samlar in befintlig data från leverantörsreskontra (även interna om man så vill) och kopierar in det i en kalkyleringsfil (ex. Excel/Google sheet), och sorterar ihop leverantörerna.
2. **Rensning:** Man rensar bort dubletter från samma leverantör (ibland blir det dubletter speciellt i större företag där man kanske har skapat två eller flera namn från samma leverantör). Samma procedur med tjänster/varor som har fått skilda beteckningar.
3. **Kategorisering:** Här börjar man sortera upp och dela in tjänster/varor med liknande funktioner/egenskaper, se mera i kapitel 3.2.4
4. **Rapportering:** man skapar rapporter över databasen och åskådliggör vad man har kommit fram till.

När man har kategoriserat in fakturorna ser man i tabellen vad som ingår i t.ex. inköpsområdet "Kontor": kontorsmaterial, inredning, post, tidningar etc. och då märker man tydligt om man har många små poster som får dyra hanteringskostnader. Om exempelvis pennor och pärmar har köpts in i små mängder och själva fakturan ligger på ca. 15 euro och hanteringskostnaden är ca. 40 euro så blir totala kostnaden för varorna istället 55 euro. Kanske det är inköpt från en "ny leverantör" som man inte använder så ofta och får därför ingen rabatt eller andra storskal fördelar. Spendanalysen visar också om man har använt samma leverantör till olika produkter och olika avdelningar i företaget och då får onödiga leveranskostnader istället för att synkronisera inköpen och t.o.m. kunna få fördelaktiga avtal med mängdrabatt etc. Styrkan med analysen är att man mäter hur det står till i företaget (Mällroth & Rafiey, 2016).

3.2.2 Fördelar med spendanalys

Några av spendanalysens användningsområden där man kan göra fördelaktiga kostnadsbesparingar (Mattsson, 2015):

- Sorterar ut leverantörsdubletter - bättre koll på vad man inhandlar från vem samt att man har möjlighet att synkronisera inköpet från samma leverantör i företaget/koncernen.

- Katalogiserar inköpsområden - vetskap om vad/från vem man köper från.
- Ser onödiga och dyra småposter - minskar ner hanteringskostnaderna.
- Lokaliserar liknande produkt/tjänster från olika leverantörer- minskar ner antal leverantörer.
- Lokaliserar engångsleverantörerna - att ha få leverantörer med större volymer.
- Lättare att åskådliggöra samverkning av leveranser med olika produkter från samma leverantör- bättre möjlighet att få storskalsfördelar med bättre avtal.
- Lokaliserar de dyra posterna - göra fördelaktigare avtal.
- Bra redskap att bevisa kollegor att det kan vara dags att byta trogna (men felaktiga) leverantörer.

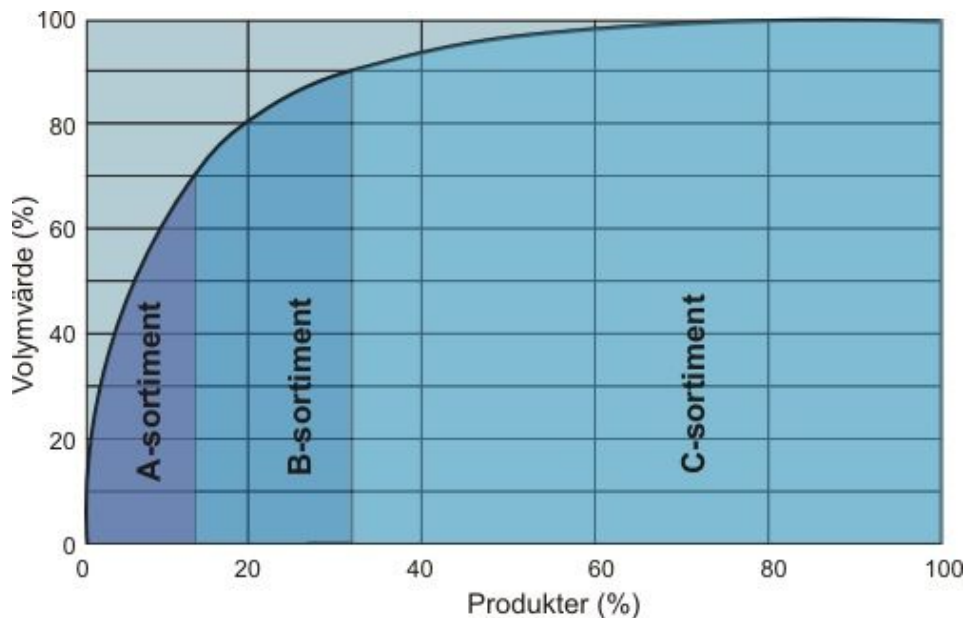
3.2.3 Nackdelar med spendanalys

Nackdelar med spendanalys är att det är en levande analys och den bör hela tiden hållas uppdaterad annars finns risk för att den blir inaktuell och kan leda till felaktiga beslut, den kräver också en viss kunskap i kalkylering och är tidskrävande (Mattsson, 2015).

3.2.4 Kategoriseringsverktyg i spendanalysen

För att kategorisera och dra mer nytta av spendanalysen kan man använda sig av s.k. "Paretos princip" eller 80/20-regeln (volym-analysen) där man sorterar leverantörer gentemot deras volym, se figur 2. Man sorterar inköpskategorier med störst ekonomiska värde först i fallande ordning för att man anser att de är det viktigaste. Att 80% av inköpen görs från 20% av ens leverantörer och resterande 20% av inköpen görs av 80% av leverantörerna, ger bra möjlighet att gallra ur mindre leverantörer och försöka koncentrera inköpen till få leverantörer istället för många enstaka engångsleverantörer (Mällroth & Rafiey, 2016).

ABC-analysen är också ett verktyg som man kan använda sig av för att katalogisera spendanalysen som bygger på samma princip som 80/20-regeln, men den sorterar istället med tre (eller flera) delar, och är en förfining av 80/20. Vanligen brukar man ha första A-sorteringen på 70% av totala inköpsvolymen, B-sortering på 20% och C-sortering på 10% (=100%). Det finns också andra alternativ som t.ex. 60/30/10 (=100%) bara totalen blir 100% (Steiner, 2015).



Figur 2. Visar en ABC-analys av 80/20 regeln (Paretos princip) (Mattsson, 2015).

3.3 Kraljic Matrisen (kategoristyrning)

För att hålla skillnad på olika leverantörer i spendanalysen bör man också kategorisera det i olika parallella system där man särskiljer de olika inköpsområden. Kategoristyrning baserar sig på: “vad man köper in och inte från vem”. Därför är kombinationen av spendanalysen ihop med kategorisering ett bra verktyg för att välja de bästa leverantörer för företagets behov. Det är exempelvis skillnad om man köper in engångsprodukter som toapapper mot ett långvarigt serviceavtal från en maskintillverkare. Därför bör man ha ett verktyg som separerar de olika leverantörskategorierna på grund av att inköpen görs på olika förutsättningar. Antalet marknadsleverantörer är flera för toapapper än för ett långvarigt avtal där det kan vara väldigt begränsat, vilket ställer andra villkor när man förhandlar om pris. Blir det mer komplicerade avtal med flera inblandade, krävs en annan slags relation och större leverantörskrav (det blir en större risk om inte den leverantören håller vad den lovar) än ett inköp av engångsartiklar (Mällroth & Rafiey, 2016).

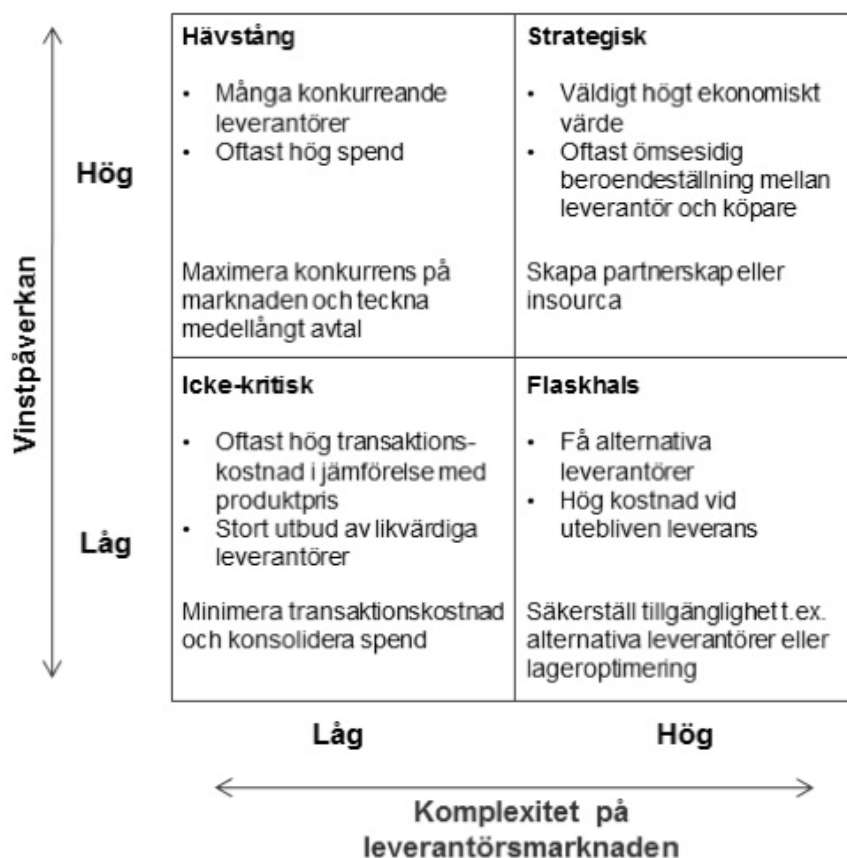
Därför behöver man ett verktyg som särskiljer de olika produkter/tjänster som företaget använder sig av. Peter Kraljic skrev en rapport 1983 där han redovisade en modell som delar in och tydliggör betydelsen av att kategorisera inköpen. Den kallas för Kraljics matris eller Kraljics portföljmodell och används av strategiska inköpare över hela världen. Idén är enkel

och bygger på att man delar inköp i fyra olika kategorier samt har strategier för dessa. Man tittar på två infallsvinklar: vad som köps in och hur man jämför företagets relativa förhandlingsförmåga (styrka) i förhållande med leverantören (Mällroth & Rafiey, 2016).

3.3.1 Hur Kraljics modell är uppbyggd

Modellen har två axlar som ni ser i figur 3 (Hansson & Fristedt, 2011):

- X-axeln mäter leverantörsmarknadens komplexitet för varje produkt/tjänst och svarar på hur många leverantörer det finns tillgängliga, om det finns leverantörer med speciella kunskaper som är av vikt, hur svårt det är att byta leverantör etc.
- Y-axeln mäter inköpets vara/tjänst betydelse för det egna företaget och svarar på: prismässigt, vinstpåverkan, strategiskt viktig och grad av värdeadderande som höjande av det egna varumärket etc.



Figur 3. Visar Kraljics matris (Mattsson, 2016).

Kraljic har gjort matrisen så att användaren ska få en bra överblick samt enkelt kunna använda rätt inköpsstrategi till rätt stadium. Matrisen kan hjälpa till att hitta möjligheter men också svagheter och sårbarheter. Han har delat upp matrisen i fyra delar som kallas “stadier”, där varje stadie kräver olika hanteringar som tar beaktande till vinstpåverkan och komplexiteten på leverantörsmarknaden, vilket bidrar till en effektiv kategoristyrning (Hansson & Fristedt, 2011).

Stadierna är uppdelade enligt följande (Mällroth & Rafiey, 2016):

- Standard, icke kritisk, stapel: är vanliga varor/tjänster som har en mindre betydelse för både företagets vinstpåverkan och en liten komplexitet på leverantörsmarknaden. M.a.o det är enkelt att byta leverantör utan att riskera att förlora standarden/kvaliteten på leveransen, samt att det fungerar bra att använda sig av flera leverantörer inom samma inköpsområde utan att det blir negativa konsekvenser mellan parterna. Inom det här stadiet är det en fördel att ha många lättåtkomliga leverantörer som man kan begära snabba bud/offertter av där förhållande inte väger in så stort. Att begära in bud/offertter av många olika leverantörer på marknaden gör att priset/vinstfördelen ger företaget en förhandlingsfördel när det kommer till utbud/efterfrågan. Eftersom varan/tjänsten inte är så påverkbar i företaget, är priset den viktigaste aspekten i budet och inte förhållandet mellan parterna, så man kan vara ganska så tuff i förhandlingarna. Man ska inte lägga ner så mycket tid på förhandlingarna och om det är möjligt att ha färdiga ramverk för underlättning av inköparen, t.ex. på varor/tjänster:
 - Kontorsmaterial
 - Lokalvård
 - Engångsartiklar
- Hävstång: har samma påverkan på leverantörskomplexiteten som standardprodukter men har en större inverkan på företagets lönsamhet/vinstpåverkan. Här kan man använda en tuff förhandlingsteknik då det inverkar mer på resultatet. Därför bör man lägga lite mera resurser när man förhandlar mellan leverantörerna istället för att analysera risker. Man kan göra stora besparingar och så inverkar det på totala inköpet

“spenden”, därför kallas stadiet för hävstång. Det är varor/tjänster som man köper in i stora mängder, t.ex. på varor/tjänster:

- Råvaror, som oljeprodukter, spannmål etc.
- Transport och resor
- IT-utrustning

- Flaskhals: är den varan/tjänsten som inverkar mindre på företagets lönsamhet/vinstpåverkan p.g.a. att man inte är i behov av att inhandla den så ofta men har hög komplexitet till leverantörerna och det kan visa sig exempelvis att det är svårt att få tag på varan/tjänsten inom utsatt tid. Här är problemet att det inte finns så många leverantörer till varan/tjänsten. Det kan t.o.m. vara specialtillverkade varor och man blir då utlämnad till leverantören. Man kan heller inte införskaffa en massa reservdelar som bara ligger på hyllan och tar plats och binder kapitalet i lagervaror. Därför är det av vikt att hålla extra koll på lagernivåer och man måste också fokusera mera på riskhantering än priset. Ett annat alternativ kan vara att försöka köpa rättigheterna till varan/tjänsten och tillverka själva eller låta andra leverantörer få möjligheten. Om man inte kan byta leverantör eller försöka få standardvaror/-tjänster så bör man hålla en god relation till leverantören, som man i stort sett är låst med. Vilket i sin tur kan påverka hela företaget, t.o.m. stanna hela produktionen om man är ett tillverkande företag. M.a.o. bör man försöka att få mera standardvaror och inte vara beroende av endast en leverantör så att det blir flaskhalsprodukter. T.ex. på varor/tjänster:

- Reservdelar till maskiner och service.
- Mjukvaruprogram som företaget är i behov av.
- Inarbetade varor/tjänster som är specialtillverkade för företaget.

- Strategiska: är varor/tjänster som har både stor inverkan på lönsamhet/vinstpåverkan i företaget och en hög leverantörskomplexitet. Varorna/tjänsterna är ofta dyra och komplicerade vilket betyder att det finns få leverantörer att välja mellan. Förhandlingsförmågan är begränsad på grund av att förhållandet till leverantören ofta är komplicerat och att man p.g.a. slutkunden inte själv kan påverka detta (se mer i kapitel. 3.3.2). Leverantörerna har en stor del i slutleveransen (från inköparens företag) och är därför väldigt avgörande för hela inköpskedjan och skapar således ett

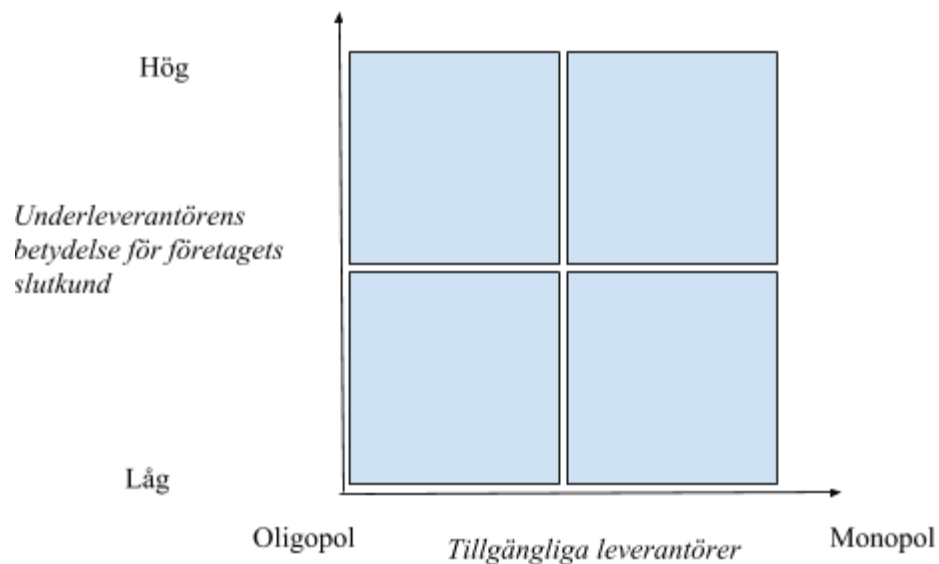
stort värde. I det här stadiet är det viktigt att förstå varför leverantören är så speciell att man inte kan välja andra och därför behöver man också göra risk- och marknadsanalyser hur samarbetet ska fortgå. Stadiet “strategisk” kan man dela in i fyra ytterligare delar. T.ex. på varor/tjänster:

- Bildäck till en lastbilstillverkare.
- Partnerskap med leverantörer.

3.3.2 Strategiska inköp

De inköpen/leverantörer som hamnar i stadiet “strategisk” kan man fördela upp i ytterligare fyra delar. Det görs för att särskilja de verkliga strategiska leverantörer, mot de som kanske tillhör en annan stadie i första matrisen, för att lägga rätt resurs på rätt leverantör. Här tar man hänsyn till hur slutkunden påverkas. Modellen har två axlar, se nedan i figur 4 (Mällroth & Rafiey, 2016):

- X-axeln mäter antalet tillgängliga leverantörer.
- Y-axeln mäter underleverantörens betydelse för företagets slutkund. Slutkunden kräver att ett fabrikat ska vara med i varan t.ex att slutkunden kräver att Volvos bilar ska ha Nokiadäck eller GPS från Garmin.



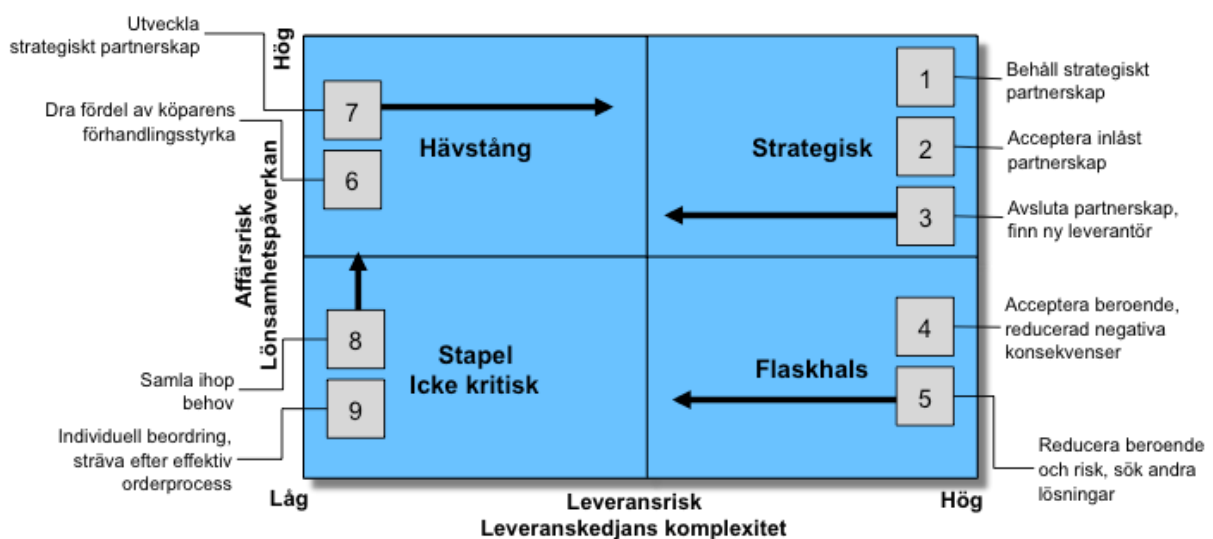
Figur 4. Uppdelning av strategiska stadiet i Kraljics matris (Mällroth & Rafiey, 2016).

Matrisen är indelad i följande delar (Mällroth & Rafiey, 2016):

- Övre högra: Här placerar man de inköp där man tar stor hänsyn till vad slutkunden begär och då det endast finns en leverantör att välja på. Här försöker man skapa ett partnerskap med leverantören och samarbeta tätt för att tillsammans tillfredsställa slutkunden. Det ger minst valmöjligheter för inköparen och tillika sämre förhandlingsförhållande gentemot leverantören. Därför är det den mest strategiska delen av matrisen.
- Nedre högra: Här finns också bara en leverantör att välja på, men slutkunden har inte några speciella krav. Här har man möjlighet att ställa egna krav men är ändå bunden till en leverantör.
- Nedre vänstra: Här finns några leverantörer att välja mellan och slutkunden har inte några speciella krav. Här har man bästa förhandlingsläge i strategimatrisen.
- Övre vänstra: Här finns några leverantörer, men man tar stor hänsyn till vad slutkunden begär. Slutkunden har tydliga krav men man har möjlighet att förhandla mellan olika leverantörer. Med den fördelaktigaste leverantören kan det vara skäl att skapa ett partnerskap med.

3.3.3 Hur man praktiskt kan använda sig av Kraljics matris

När inköparen har placerat leverantören/inköpet i ett av stadierna finns det olika alternativ om man ska förflytta sig i matrisen eller utveckla partnerskap (CCustomer, 2017).



Figur 5. Visar hur man kan förflytta sig mellan stadierna (CCustomer, 2017).

Hur man använder Kraljics matris är väldigt beroende på i vilket affärsområde företaget verkar. Bilden nedan visar olika allmänna tillvägagångssätt i strategin, målsättning och aktiviteter.

Tabell 2. Kraljics portföljmodell. (CCustomer, 2017).

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

3.3.4 Att använda nyckeltal med Kraljics matris

Idag försöker företagen se mer på nytänkande och resultatförbättrande i långsiktiga termer än endast priset på tjänsten/varan när man gör upp nya kontrakt. För att se att man gör rätt, gör man mätningar och följer upp inköpen i företaget. Det finns många olika strategier och tillvägagångssätt för hur man kan göra, men i regel använder man åtminstone följande tre nyckeltal: kostnad, kvalitet och leveransprecision. Då kan man använda sig av Kraljics matris genom att koppla till en av de fyra stadierna i modellen. Ett svenskt företag har gjort studier med att använda Kraljics matris och analysen visar också att ju mer man är till vänster i matrisen desto större sannolikhet är att man ska mäta och följa upp med kvantitativa mål och är man mera åt höger blir det kvalitativa nyckeltal istället. Man delar in inköpen i olika kategorier (se kapitel. 3.3.1), för man kan inte använda sig av samma tank med t.ex. hävstångsprodukter som råolja inom transportindustrin och flaskhalsprodukter som turbin till

lastbilsmotorn. Därför anses Kraljics vara ett värdefullt verktyg även vid nyckeltal (Mattsson, 2016).

3.4 Leverantörsklassificering

En viktig aspekt med inköpsstrategi är att man försöker få grundläggande frågor besvarade vad företaget har för intern struktur gällande hur man väljer och hur man ska förhålla sig till leverantörer avseende på: Vilka krav man kan ställa på egenskaper och prestanda? Var vill man ha dem i förhållandet? Hur gör man upphandlingar? Hur hanteras de? Hur länge ska man ha en relation (avtalstid) m.m. Dessutom vill man effektivisera så att man lägger rätt resurser på rätt leverantör. Därför vill man också göra en klassificering beroende på hur man förhåller sig till leverantörerna för att få en så heltäckande bedömning som möjligt. Alla relationer bygger på ömsesidiga krav mellan parterna. Passar man inte ihop hjälper inte ens "bra" avtal för att få en lyckad affär. Därför anses det viktigare att man har bra leverantörer än bra produkter och då brukar man vanligen dela in leverantörerna efter deras produkter (Steiner, 2015).

För att utvärdera leverantörer kan man använda olika system när man klassificerar in dem. Det kan förekomma en eller flera delsystem inom företaget som också kan vara parallella med varandra. Indelningen kan t.ex. vara (Mattsson, 2012):

1. Kärnleverantör
2. Godkänd leverantör
3. Godkänd endast för engångsköp
4. Inte godkänd eller utvärderad leverantör

"Att köpa rätt kvalitet och rätt kvantitet till rätt pris och i rätt tid av rätt leverantör" (Steiner, 2015).

4. LEVERANTÖRSRELATION

4.1 Allmänt

“Ett företag lever i symbios med sina leverantörer. Man är beroende av varandras framgång och lycka”(Rosell, 2006).

För att en affär ska vara framgångsrik så måste båda parter känna sig nöjda. Leverantörerna kanske inte har råd att uppnå samma kvalitet, hinner leverera i tid, går i konkurs och sedan börjar prata illa om kunden om man pressar dem för hårt.

Företagens lönsamhet och förmåga att ge vinst är till stor del beroende på hur de hanterar sina leverantörer eftersom en stor del av kostnaden är just inköp. En del av kostnaderna påverkas av vad som sker mellan företaget och leverantörerna.

“I regel är det mer än hälften av företagets totala omsättning (ibland mer än 70 procent) som hanteras inom ramen för dessa relationer”(Gadde & Håkansson, 1998).

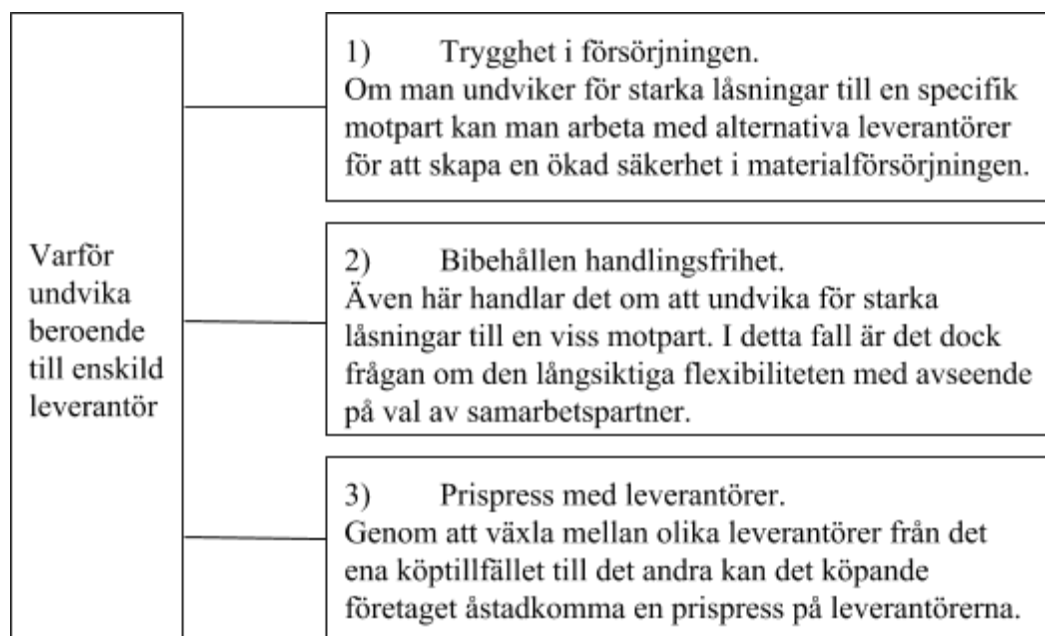
Ser man tillbaka till 1500-talet kan man ta den svenska kungen Gustaf Wasa som exempel: Hans leverantör av pilspetsar och harnesklåtar hade inte gjort sitt jobb och fick då ett argt meddelande om hot att både avbryta den aktuella affärsförbindelsen och alla framtida affärer genom att halshugga dem om de inte rättade sig efter hans krav. Detta kunde han helt enkelt göra för att han hade flera andra leverantörer att välja mellan som låg i samma prisnivå och kvalité. Det finns fortfarande liknande strategi, där företag har en maktposition och kan pressa ner priserna (Gadde & Håkansson, 1998).

Detta visar att vissa leverantörer behöver man inte ha så nära relation med. Vissa produkter kan man köpa av många olika leverantörer och kan välja och vraka. Det har nog ändrats en stor del i nuläget från Gustaf Wasas tid. Nu har leverantörsalternativen minskat och folk börjat inse att leverantörsförhållanden kan vara otroligt viktiga. Beroendet mellan företaget

och dess leverantörer har samtidigt ökat. Detta betyder dock inte att kraven på leverantörerna har minskat.

Förr var en typisk uppfattning att det mest effektiva var att välja rätt leverantör. Nu är synen mer att man ska förbättra relationen med de leverantörerna man redan har. En mycket viktig inköpsstrategisk fråga är förhållningssättet och arbetsformerna i enskilda leverantörsförbindelser. Alla relationer behöver och borde inte vara fördjupade och med en nära partnerskap. Vissa leverantörer har man inte så nära relation med (Gadde & Håkansson, 1998).

Beroende på vad det är man köper in har man olika relationer till leverantörerna. Köper man toapapper så spelar det mindre roll vem man köper av, då är oftast priset det viktigaste. Här bör man ha leverantörerna på armlängds avstånd. Beställer man istället ett stort fartyg så är det helt andra kriterier som ska uppfyllas. Här är det bättre om man har ett nära förhållande, så kallat partnerförhållande. I fallet med t.ex. toapapper är det bra att inte ha ett beroendeförhållande med sin leverantör. Det är bättre att kunna välja den bästa leverantören varje gång och att spela ut leverantörerna mot varann för att pressa ner priset så kallad armlängdsförhållande: *“arm’s length relationships”*. Nedan i figur 6 följer exempel på varför man bör undvika beroende till enskild leverantör.



Figur 6. Olika argument för att undvika beroende. (Gadde & Håkansson, 1998).

“En negativ konsekvens av att undvika nära förbindelser är att man inte kan utnyttja leverantörernas potential att bistå med specifikt anpassade lösningar till de problem som det köpande företaget har”(Gadde & Håkansson, 1998).

4.2 Nära förhållanden

I sådana fall där man t.ex. beställer ett stort fartyg från ett varv så är det bra att medvetet skapa ett beroende, hög grad av närhet och ett mer partnerliknande förhållande med sin leverantör för att effektivisera. De leverantörsrelationerna som är mest betydelsefulla om man tänker ekonomiskt är de som är volymtunga. Det påverkar därför båda parterna och skapar ett beroende från båda håll. Betydelsen blir stor för båda.

Tillit och förtroende är otroligt viktigt i en nära relation. Företag har ofta stora anläggningar och varje liten störning är kostsam. Det inträffar dock lätt fel, och dessa måste snabbt rättas till. Denna störningskänsliga värld medför vikten med att ha leverantörer som har insikter och förmåga att hantera de problem som uppstår. Samtidigt som det är dyrt med felen som inträffar så är också vinsten hög i ett nära samarbete, båda parter måste ha förtroende för varandra och sträva efter samma mål.

För att effektivisera så bör man minimera alla slags friktioner: administrativa, tekniska och logistiska faktorer, men också sociala (men på det sociala planet, speciellt i nära relation är det dock bra med små konflikter ibland, lite mer om det i kapitel 4.2.3).

För att uppnå önskvärda prestationsförbättringar går man alltså medvetet in för att skapa ett beroende. Man måste dock lära sig hantera denna beroenderelation. Det tar ofta lång tid att utveckla ett nära förhållande. Det går inte på första mötet. Det behövs många personliga möten. Oftast så testas man varandra i mindre affärsuppgörelser, är man nöjd så går man vidare i sin relation därifrån. Ett problem med beroende relation är att det inte alltid är symmetriska/balanserade (Gadde & Håkansson, 1998).

Man kan urskilja tre segment genom att se på maktbalansen mellan parterna (Weele, 2012):

- *Köpardominerat segment:* är en ensidig relation där köparen/tillverkaren ställer krav på leverantören. Relationen är inte balanserad då tillverkaren bestämmer. Detta är vanligt i t.ex. bilindustrin.
- *Leverantörsdominerat segment:* är samma som ovan fast omvänt. Leverantörerna bestämmer och kan ta ut höga avgifter. Detta är vanligt i IT-branschen. Här befinner sig köparen i en relation där det kan finnas bristande leveranssäkerhet och osäker prisutveckling.
- *Balanserad relation:* där både leverantören och tillverkaren har samma intresse. Denna situation kan utvecklas till en partnerskapsrelation.

Man kan använda olika verktyg för att stärka sin relation med sina leverantörer, t.ex. utbildningsprogram, kurser, seminarier, mässor. Man vill alltid att ens leverantörer växer och lär sig, så att relationen kan växa och bli bättre.

4.2.1 Fördelar med nära förhållanden

- Kan leda till kostnadssänkningar och intäktsökningar.
 - Har man närmare samverkan med sin leverantör så kan följden bli bättre produktkvalitet och man kan spara in på att angripa de indirekta kostnaderna. De indirekta kostnaderna är t.ex.: produktions-, varuhanterings-, lagrings-, kapital-, leverantörshantering-, administrativa- och utvecklingskostnader.
- Win-win situation.
- Lättare att ändra i kontraktet.
- Man känner varandra bra, så det går snabbare i och med:
 - att man slipper förhandla om allting.
 - snabbare problemlösning.
- Man slipper söka information om en mängd andra leverantörer.

En av den viktigaste uppgifterna i inköpsarbetet är att identifiera de relationer som ska vara nära och sedan utveckla dem (Gadde & Håkansson, 1998).

4.2.2 Nackdelar med nära förhållanden

- Det skapar ett beroende då man binder samman aktiviteter och resurser med en leverantör.
- En nära relation är resurskrävande i både tid, engagemang och pengar.
- Risken finns att man blir kvar i en relation av slentrian och försummar möjligheten att bygga upp en mer konkurrenskraftig relation.
- Det finns en risk att man missar nya innovationer på marknaden.
- Att sociala relationer uppstår som gör det svårt att bryta samarbeten.
- Man måste ständigt jobba på relationen för att utvecklas och ständigt förbättras.
- Relationerna är inte alltid symmetriska/balanserade.
- Blir en inlåsningsseffekt i nära relationer.
- Kostnaden för att byta leverantör ökar.
- Finns risk att leverantören inte gör sitt allra bästa när kontraktet är säkrat (Kindström, Kowalkowski, & Parment, 2012).

4.2.3 Krav på nära förhållanden

Kraven på nära relationer är oftast höga. Har man lagt ner tid, pengar och engagemang i en relation och sammanlänkat aktiviteter och resurser, så kräver man också att relationen ska fungera bra, och man behöver kunna lita på att leverantören håller sina ord och löften. Man har ofta krav på leveranstid, leveranskvalité och leveransförmåga. Det tar tid att utveckla en nära relation, men tilliten och förtroendet kan snabbt raseras av en incident av stor vikt. En relation kan tåla kraftiga påfrestningar, t.ex. att en part vidtar en åtgärd som påverkar den andra negativt, om den underliggande attityd är densamma. Händer samma sak och motparten känner att attityden har förändrats så kan hela relationen rasa.

“Ömsesidigt förtroende är en förutsättning för långsiktighet, anpassningar och gemensamma satsningar” (Gadde & Håkansson, 1998).

Det kan också vara bra att ha en del konflikter i en nära relation. Konstruktiva konflikter, obalans och problem kan leda till utveckling och innovation. Man behöver också lägga ner ett

stort arbete på att vidareutveckla relationen, gör inte leverantören det så kan det ses som att de inte tycker att vår relation är viktig.

4.3 Armlängdsförhållanden

Behöver man en vara som många andra söker, så finns det oftast också många marknadsleverantörer som säljer samma vara. Då man har hittat ett gäng leverantörer som uppfyller ens krav/behov och får tillbaka deras offerter så jämför man dem med varandra. Är det många leverantörer som kan leverera samma sak så blir valet rätt enkelt, man väljer det billigaste. Utnyttjar man marknadskrafterna så låter man leverantörerna tävla med varandra så priset pressas ner ännu mer.

Tanken med armlängdsförhållande är att friheten från beroende skapar effektivitet. Man kan välja den bästa och billigaste leverantören varje gång. Man har detta förhållande till de leverantörer som utbjuder de varor som är standardiserade (de varor som erbjuds och efterfrågas av många andra). Därför är priset det relevanta. Varje situation bedöms separat. Om en leverantör är för dyr så blir det inget köp, är samma leverantör billigast nästa gång så väljer man den. Värdet av en relation är inte enbart kopplat till kassaflödet/specifika projekt, utan man behöver även ta i beaktande relationsvärdet, m.a.o. fördelar som hänförs till relationen allmänt (Gadde & Håkansson, 1998).

4.3.1 Fördelar med armlängdsförhållanden

- Möjligheten att byta leverantör utan större problem: “switching costs” är låga.
- Man kan pressa ner priset.
- Ger möjlighet till tuffare förhandlingsteknik.
- Bra för engångsinköp.
- Större utbud av leverantörer.
- Håller inköparen uppdaterad på marknaden för:
 - nya innovationer
 - tekniker
- Frihet

4.3.2 Nackdelar med armlängdsförhållanden

- Vissa produkter kräver tätare samarbete.
- Svårt att utveckla leverantörsprodukter.
- Risken finns att man måste börja om från början vid kontraktsförhandlingar.
- Mindre tillit till leverantören.
- Då man lägger ner massa energi på att få det lägsta priset så läggs väldigt lite energi på att hitta nya och bättre lösningar.

4.3.3 Krav på armlängdsförhållanden

Man har i regel mindre krav på leverantörer som man inte har lika stor relation med. Det viktigaste kravet är att priset och kvalitén ska vara rätt. Det är också viktigt att allt runtomkring ska fungera, att produkten levereras i tid, i rätt mängd och rätt kvalitet. Fungerar inte logistiken bra så är det bättre att byta leverantör så man inte ödslar tid i onödan (Gadde & Håkansson, 1998).

4.4 En eller flera leverantörer inom samma kategori

Det är bra att bestämma sig om man ska ha en eller flera leverantörer inom samma kategori. Ibland är det bra att bara ha en som man har en närmare relation med. Men ibland är det bättre att ha flera och utnyttja marknadskrafterna för att pressa ner priset.

Det finns tre huvudgrupper (Axelsson, 1998):

1. Enleverantörsval/ Single sourcing
2. Tvåleverantörsval/Dual sourcing
3. Flerleverantörsval/Multiple sourcing

4.4.1 Enleverantörsval

Enleverantörsval/single sourcing. Det finns många fördelar och nackdelar med att bara ha en leverantör (läs mer i kapitel 4.2). Man kan dela in enleverantörsval i följande (Axelsson, 1998):

- *Samhällsstyrd ensamleverantör*: ett företag ges ibland av politiska eller juridiska skäl monopol för distribution av en viss vara, t.ex. vatten eller strömförsörjningen.
- *Marknadsrelaterad ensamleverantör*: marknadsrelaterad monopolsituation. Kan bero på att företaget är låst med en leverantör p.g.a slutkunden som har specialiserade krav (se kapitel 3.3.2) eller att man har s.k. flaskhalsprodukter (se kapitel 3.3.1), där upphandling effektivt utesluter alla andra leverantörer. Inköparen är då låst av tekniska hinder. Det kan också beror på passivitet från inköpsföretaget att man har hållit sig till en leverantör p.g.a. bekvämlighet och missat konkurrensfördelaktiga innovationer från andra leverantörer.
- *Aktivt enleverantörsval*: här har man aktivt valt själv att bara ha en leverantör till en viss kategori. Används ofta för att minska kostnaderna och kunna förhandla fram bättre villkor.

4.4.2 Tvåleverantörsval

Tvåleverantörsval/*dual sourcing* är väldigt vanligt och huvudstrategin i många företag. Detta är väldigt positivt i många fall: är bra att ha två om något går fel, t.ex. om en strejk inträffar och så har man en "backup" leverantör, man kan ta till vara på bådas unika kompetenser och så kan man alltid pressa priserna när man har fler än en. Man kan dela in tvåleverantörsval i (Axelsson, 1998):

- *Double sourcing/dubbla källor* betyder att man delar upp volymen på två leverantörer. Man behöver tänka på vad som blir billigast, en leverantör kanske behöver leverera mer volym för att det ska vara förmånligast. I.o.m marknadskrafterna så konkurrerar dessa leverantörer hela tiden med varandra, så priset pressas men samtidigt förbättras kompetensen och kvaliteten. Man kan ha leverantörerna i olika geografiska områden (kontinenter) för att sprida riskerna, t.ex. så kan man ha en leverantör i Kina och en leverantör i Europa.
- *Seesaw sourcing/vippbrädesmodellen* betyder att man också här delar upp volymen. Men det ska vara ojämnt. Man köper t.ex. 70% av volymen av den ena leverantören,

och 30% av den andra. Man är noga med att berätta detta för båda leverantörerna och om leverantören med mindre volym presterar bättre än leverantören med den större volymen nästa gång, så kommer den leverantören att belönas med t.ex. 70%.

- *Parallell sourcing/Parallellt köpande* är som de föregående men skillnaden är att det inte är samma produkter, bara snarlika som man delar upp på fler leverantörer, t.ex. färg. Osäkert att köpa samma färg av olika leverantörer då man kan få olika nyanser. Men det går bra att köpa olika färger av olika leverantörer. Detta eliminerar kvalitet eller prestandaskillnader mellan leverantörer för olika produkter.

4.4.3 Flerleverantörsval

Flerleverantörsval kan gälla allt från tre till hundra leverantörer och delas in i *triple sourcing* om det handlar om tre, och *multisourcing* om det är flera det gäller. Det kan vara bra att ha flera leverantörer då man vill utnyttja marknadskrafterna och pressa ner priser (se mer i kapitel 4.3). Det är dock mindre vanligt att man använder fler än tre st. leverantörer, det blir svåröverblickbart och kostsamt. Men det är positivt att använda flerleverantörsavtal med icke-strategiska produkter som t.ex. kakaopulver eller lingonsylt som inte har ett eget varumärke. Där det finns flera leverantörer som erbjuder samma produkter. Är också bra om man bygger upp nya leverantörsmarknader eller då man redan har ett tvåleverantörsavtal och behöver en ny av någon orsak, t.ex. en som har unik kompetens (Axelsson, 1998).

5. EMPIRI

Vi har intervjuat en person i respektive företag som har hand om inköpsrelaterade frågor.

Frågorna skickades i god tid så att respondenterna hade möjlighet att sätta in sig i ämnet.

5.1 Intervju med Optinova

Intervjun skedde med Kvalitetschefen/QC Manager Daniel Lundberg fredagen den 3:e mars kl.13:00-15:45. Han har jobbat i företaget i ca. 10 år. Vi hade planerat att intervju flera personer som handskas med inköpsfrågor, men p.g.a. ett oannonserat kundbesök var endast Daniel tillgänglig. Intervjun började med en rundvandring i deras lokaler i Godby och en företagspresentation, därefter påbörjades intervjun. Respondenten blev tillfrågad våra standardfrågor (se bilaga 1) och vi använde ljudupptagning samt anteckningar som hjälpmedel för att ta tillvara respondentens svar.

5.1.1 Beskrivning av företaget

Företaget vi besökte ingår i Optinova Group, och koncernens huvudsysselsättning är tillverkning av slangar och är uppdelat på två grupper: medicinskt/tekniskt bruk inom Optinova och industriellt bruk inom ScanTube. Koncernen består av fem st. fabriker: två på Åland: Optinova/Godby, ScanTube/Jomala och två i USA: Plymouth & Maple Plain, samt en i Thailand: Chonburi. Det ingår också 10 st. försäljningskontor runt om i världen. De har över 400 anställda i hela koncernen och omsättningen år 2015 var 35 miljoner euro. Koncernen har sitt huvudkontor i Mariehamn och ingår i investmentbolaget Eriksson Capital Ab.

Optinovas fabrik i Godby har ca. 140 anställda varav 5-6 personer jobbar med inköp, varav tre st. med råmaterial, 2-3 st. med reservdelar och maskinutrustning, men ingen har det som heltidsjobb i nuläget. År 2016 hade fabriken en omsättning på 15,7 miljoner euro och råvaruinköpen var 3 miljoner euro. Produktionschefen är den som ansvarar för inköpen i Godby och tillhör ledningsgruppen. Koncernen är i en förändringsprocess sedan 2015, och har för tillfället ingen gemensam inköpsavdelning eller någon strategisk inköpare men de har

det som en framtida målsättning, vissa mindre samarbeten har skett såsom leverantörsgallring.

De har 1.000 partners i över 50 länder globalt. Tillverkningen består i huvudsak av medicinska plastslangar (99%) och av den består i sin tur 60 % IV kateter som utgör 70% av världsmarknaden och resterande är bl.a. slang till pacemaker och stent. Försäljningen till kunder görs genom deras försäljningsbolag i koncernen. De är certifierade i följande (Lundberg, 2017):

- ISO 9001: kvalité och affärssystem
- ISO 14001: miljösystem
- ISO 13485: medicinska delar (tilläggsdel till ISO 9001) som fokuserar på dokumentation, provtagning, produktionskrav etc. I nya förordningen (år 2018) kommer även leverantörssäkerhet tas med, KPI- mätningar av leverantören (där det även ingår besök), reklamation etc.
- ISO 14644: renrum (Cleanroom), kontrollerad nivå av föroreningar i kliniska rum.

5.1.2 Analysverktyg

Optinova använder sig i dagsläget inte av någon leverantörsortering som t.ex. spendanalys. Under omstruktureringen (från 2015) så har de anställt en person till planeringen som ska ta itu med leverantörssortering, katalogisering m.m. på koncernnivå. Han har just sammanställt en rapport hur företaget ska gå tillväga (tyvärr fick vi inte ta del av rapporten). De har använt sig av ABC-analys hittills, men p.g.a. att den största delen av inköpen är från kritiska råvaruleverantörer känner de inte att det fungerar för deras del. En annan anledning är att en stor del av kärnverksamheten oftast är kundstyrt, där de är bundna med trepartsavtal där kunden bestämmer från vem de ska handla råvaran av. De anser att ABC-analysen fungerar bättre på icke kritiska (standard) produkter såsom inköp av t.ex. kontorsmateriel. För deras standardprodukter har de ett system där de samlar beställningar och håller koll på alla inköp så att inga onödiga inköp görs. Planeringschefen har börjat undersöka och titta på nya leverantörssystem som passar bättre för deras råvaruinköp.

Optinova har ca. 400 registrerade leverantörer, varav 20 st. är kritiska råvaru- och tjänsteleverantörer. Eftersom de producerar material inom medicinsk utrustning ställs stora krav på deras slutprodukter och istället för att använda t.ex. spend/ABC-analys så klassificerar de sina produkter enligt följande:

- Klass I: ingen påverkan på patienten överhuvudtaget, som t.ex. reservdelar till produktionsenheten, förpackningsmaterial, kontorsmaterial m.m.
- Klass II: inte så farligt eller stor risk, men kan skapa obehag för patienten om produkten inte är i skick som t.ex. IV-kateter slang.
- Klass III: patienten kan dö eller bli allvarligt sjuk om slangen till t.ex. pacemakern (s.k. långtids implantat) är kontaminerad eller felaktigt tillverkad.

Därför har de olika krav på sina leverantörer. Antingen använder de en standardmall eller så bestämmer kunden hur de ska validera materialet som köps in från leverantörerna.

Analystiden går mest åt att göra testkörningar på nya råvaror som kan ta upp till sex månader, och då är det ingen skillnad på om det är en ny leverantör eller en befintlig (Lundberg, 2017).

5.1.3 Katalogisering

Optinova har ingen egentlig leverantörsklassificering eller strategi såsom Kraljics matris för att kategorisera sina råvaror. De använder sig istället av riskklassificering (se föregående kapitel). De fokuserar och klassificerar endast sina råvaruinköp och lägger inte så mycket tid på resterande. De planerar att i framtiden även ta med deras s.k. “standardprodukter” i sina system.

Medicinindustrin är liten, mycket p.g.a. att den är så hårt reglerad och t.ex. om en patient får skador som kan vara råvarurelaterade vem är då ansvarig? Därför vill många råvaruleverantörer friskriva sig ansvaret eller så vill de inte alls sälja till medicinindustrin. De är hårt styrda av sina kunder. Vissa kunder bestämmer att *“den här produkten ska vi ha, från denna leverantör och denna kvalite”*, eller *“den här produkten med den här kvaliteten”*. Därför är Optinova väldigt bundna med sina leverantörer och det finns bara fåtal större råvaruleverantörer på marknaden (Lundberg, 2017).

5.1.4 Relationer

Optinova har både nära och armlängdsrelationer. De har ca. 4-5 leverantörer som Daniel upplever att de har en nära relation med. Efter att de har skrivit kontrakt så gör de sina beställningar på leverantörernas egna portaler och därför upplever Daniel att de inte har så bra ("nära") relation med dem. Det är sällan som de har någon egentlig kontakt utan det mesta sker via portalen eller andra digitala hjälpmedel. De upplever inte att deras "nära relationer" är som partners och samarbetsvilliga utan att Optinova mer är bundna med dem för att de inte har något val, p.g.a att slutkunden oftast har så stora krav. Optinovas största råvaruleverantör är Dupont som har 40 % av totala inköpen. Deras relation började som armlängdsförhållande men har nu förbättrats till den grad att de ofta besöker varandra och har regelbundna avstämmningar och upplevs som en nära relation, vilket Optinova uppskattar. De är nu i ett utvecklingsskede och ska börja besöka alla sina leverantörer och ställa hårdare krav på dessa, enligt uppdaterade klassificeringen ISO 13485.

Optinova har oftast bara en leverantör för respektive produkt för att slutkunden har så specifika krav och att det tar sådan tid att få nya råmaterial godkända. Det sker inte så mycket nya innovationer med produktmaterial, mycket p.g.a. alla krav samt att leverantörerna inte är så förtjusta i ansvarsfrågorna gällande medicinutrustning. Därför finns det inte så många leverantörer att välja mellan och på det viset är det oftast bara enleverantörsavtal för råvaruinköpen. De har också slutkunder som beställer råvaror till sitt lager för godkännande och därefter skickas det till Optinovas produktionsenhet. De har även råvaror som de använder från flera olika leverantörer, tvåleverantörsval, där de har en huvudleverantör och en mindre leverantör för att fördela riskerna, t.ex. när Fukushima i Japan drabbades av jordbävning så då hade Optinova andra leverantörer att välja mellan. När det gäller standardprodukter, såsom reservdelar till tillverkningsutrustning och förpackningsmaterial har de flerleverantörsval. Där kan de välja mellan olika leverantörer och är således inte bundna med dem. Men då det gäller mätutrustningen som är svårkalibrerade vill man inte byta till en ny leverantör och är således bundna med dem. När de skaffar ny mätutrustning måste den kalibreras på nytt för samtliga produkter som används till respektive mätutrustningen för att få in nya referenspunkter.

De har inte så stora friktioner med sina leverantörer, utan det mesta fungerar med logistiken, även med reklamationen på deras råvaror. De får också hjälp av sina slutkunder då konflikter uppstår till leverantören, p.g.a trepartsavtal där kunden valt leverantören. De har t.ex. en pågående konflikt där kunden sagt att de måste välja en viss leverantör. Men just den leverantören har börjat leverera sämre kvalite så det är omöjligt att uppnå samma kvalitet som förut, i dessa fall tar de hjälp av kunden.

Optinova har inte alltid balanserad relation med sina leverantörer då det oftast är leverantörsdominerat i råvaruinköpen, p.g.a. att de ofta har trepartsavtal där kunden bestämmer. De har jättestora kunder och leverantörer, så de kan känna sig inklämda men de får ibland hjälp från kunderna då de förhandlar med leverantörerna. De är i startgropen med att samla in ca. sju personer i en arbetsgrupp s.k. "Leverantörsråd". Där kommer de aktivt kategorisera leverantörerna, få bättre relationer och utbilda leverantörerna och röra sig på olika mässor. Men är inte påbörjat än. Daniel vill hellre ha nära relation/partnerskap med de leverantörer som säljer högriskprodukter.

Daniel säger också: *"kunderna har större krav på oss än vad vi har på leverantörerna"* och kunderna säger: *"Ni ska använda denna leverantör"*, men det är de själva på Optinova som måste ta kontakt med den leverantören och se att den har tillräckligt hög kvalite (Lundberg, 2017).

5.1.5 Vad anser respondenten är viktigast i inköpsprocessen?

1. Kvaliteten är det allra viktigaste för inköpspriset har egentligen inte så stor relevans när det handlar om klassificering och säkerhet inom medicinindustrin. På det viset är kunderna medvetna och beredda på att betala mera för slutprodukten (Lundberg, 2017).

5.2 Intervju med Ålands hälso- och sjukvård (ÅHS)

Intervjun skedde med Upphandlingschefen Christina Nukala-Pengel måndagen den 6:e mars mellan 13:30-14:35. Hon har jobbat i företaget i ca. fem år och dessförinnan inom

kommunsektorn. Intervjun utfördes på hennes arbetsrum, med hjälp av anteckningar. Respondenten blev tillfrågad från våra standardfrågor (se bilaga 1) och vi använde anteckningar som hjälpmedel för att ta tillvara respondentens svar.

5.2.1 Beskrivning av företaget

Ålands hälso- och sjukvård (ÅHS) är en offentligt verksamhet och är en underliggande myndighet till Ålands Landskapsregering. ÅHS har en omsättning på 83,9 miljoner euro (2015) med ca. 1.000 anställda. ÅHS samarbetar med kommunala anstalter som Oasen, Trobergshemmet och Sunnanberg vid förhandlingar om förbrukningsvaror samt livsmedel med Ålands gymnasieskola. Åbo universitetscentralsjukhus sköter om all upphandling gällande läkemedel för ÅHS. ÅHS har en upphandlingsavdelning där de hanterar inköp och där ingår upphandlingschefen med två upphandlare. Upphandlingschefen är också enhetschef över centrallagret, -köket och klädförsörjningen. Hon sitter direkt under ekonomidirektören som ingår i ledningsgruppen. ÅHS följer direktiven i offentlig upphandling där det också ingår hållbar utveckling och det är uppgjort av landskapsregeringen men använder också egna direktiv. De följer också upphandlingsrekommendationer från svenska myndigheter (Nukala-Pengel, 2017).

5.2.2 Analysverktyg

ÅHS använder sig av ett lagersystem som heter ScanModul, där det ingår olika typer av moduler: t.ex. inköps-, avtalsmodul, beställningar, fakturahantering m.m. De använder sig inte av spendanalys eller 80/20 volymsortering men de kan sortera sina leverantörer /produkter i olika områden i sitt lagersystem: som t.ex. laboratoriematerial, nålar, sprutor och IV-material, kontorsmaterial, andningstillbehör, övrigt vårdmaterial, m.m. De kan delas upp i grupper och leverantörer väljs antingen per grupp eller per produkt. Där får de också ut produktkostnader/leverantör etc.

De har ett 100-tal leverantörer och produktvolymen uppgår till ca. 5.000 i centrallagret, varav 2.500 på hyllan och 2.500 specialvaror. De lägger inte ner så stora resurser på att sortera och göra analyser p.g.a. att de måste behandla alla leverantörer (både nya och gamla) likvärdigt då de ingår nya förhandlingar och avtal enligt lagen om offentlig upphandling. M.a.o. så börjar

man om från början med alla leverantörer när de påbörjar en ny upphandling. När de påbörjar inköpsprocessen börjar de i regel med en marknadsanalys, de gör kvalitetstester på produkterna och de använder sig av respons från användarna på avdelningarna. Hela processen kan ta 6-7 månader plus besvärstid.

För att göra en så opartisk upphandling som möjligt så bör inte leverantörerna påverka användarna på avdelningarna, som ska fungera som rådgivare då det beslutas vilken av leverantörerna de vill inleda ett avtal med. Där kan det vara svårt att få förståelse från anställda inom ÅHS när leverantörerna försöker sälja in sig (Nukala-Pengel, 2017).

5.2.3 Katalogisering

De använder sig inte av Kraljics matrisen eller något annat som mappar in produkter/leverantörer i olika kategorier p.g.a. att man behandlar leverantörerna likvärdigt, t.ex. inköp av pennor som oftast är en standardprodukt kräver lika mycket tid/resurser som ett inköp av en dialysmaskin. Men de har ett kontinuerligt arbete tillsammans med vårdpersonalen som utvärderar produkterna de har i sortimentet och ger rekommendationer och önskemål till upphandlingsenheten om nya produkter och tar bort gamla produkter som inte längre används. De använder sig också av ett system för reklamation av avtalsprodukter som kan ligga till last för leverantören när det görs nya upphandlingar.

Enligt lagen om offentlig upphandling så skriver de avtal med leverantörerna i fyra års perioder som delas upp i delar, t.ex. 3+1 år eller 2+2 år så att de inte blir bundna av långtidsavtal. Men vissa produkter måste självklart vara kompatibla med den utrustning/maskin de har och de blir i dessa lägen bundna till dess leverantör. Utgående från de förutsättningar som finns så försöker de förhandla fram de förmånligaste avtalen.

Leverantörerna till lagervaror byts ut med jämna mellanrum. Eftersom processen med att inleda nya avtal tar så mycket tid och resurser så försöker de sprida ut förhandlingarna att de inte har för många förhandlingar under samma tidsperiod, därför "*förhalar*" de vissa avtal så att de får en jämnare spridning (Nukala-Pengel, 2017).

5.2.4 Relationer

I och med att ÅHS måste hålla sig till lagen om offentlig upphandling så måste de behandla alla leverantörer likvärdigt och får därför inte ha nära relationer med någon av sina leverantörer. ÅHS kan ha många leverantörer inom samma produktsegment och försöker alltid möjliggöra för leverantörer som bara har en del av det som utfrågas. På det viset använder de sig av flerleverantörsavtal.

Problem är enligt Christina till för att lösas. T.ex. om inte logistiken fungerar, d.v.s. att leveranserna blir försenade eller liknande så måste de hitta en lösning på detta. ÅHS har i sina avtal reglerat hur man hanterar tvister och har även reglerat med omnämnande av vite och hävningsmöjligheter. Men i första hand kallar de till ett möte med leverantören, där de försöker lösa tvisten via samtal. Om inte det fungerar har de möjlighet att gå vidare och hitta en ny leverantör. Produkten och kvaliteten är alltid viktigast. Så blir något fel så byter man leverantör.

De upplever att deras relationer med leverantörer är balanserad, förutom då två olika produkter hör till varandra och måste köpas från samma leverantör. Då är de bundna med leverantören och har svårare att göra förmånligare avtal. Samma gäller då det handlar om en monopolsituation, t.ex. då det bara finns en tvättcentral på Åland som når upp till ÅHS krav. I vissa avtal ingår inskolning av personal i hur man använder produkterna. ÅHS har också serviceavtal där en indirekt relation skapas med leverantören. För att hålla sig uppdaterad och följa med innovationer på marknaden bekantar sig personalen med leverantörernas nya produkter via bl.a. mässor. De har också samarbete med andra sjukhus där de utbyter idéer och rekommendationer.

Eftersom lagen säger att alla leverantörer ska behandlas likvärdigt så blir relationen till alla leverantörer armlängdsförhållande. Om de skulle påbörja en nära relation med en leverantör så bryter de mot huvudprinciperna i offentlig upphandling (Nukala-Pengel, 2017).

5.2.5 Vad anser respondenten är viktigast i inköpsprocessen?

De strävar alltid till det totalekonomiska alternativet på lång sikt, men eftersom de befinner sig inom vårdsektorn är kvalitet alltid den viktigaste aspekten i inköpsprocessen (Nukala-Pengel, 2017):

1. Kvalité
2. Pris

5.3 Intervju med Orkla

Intervjun skedde med inköpsdirektören Ulf Karlsson onsdagen den 8:e mars mellan 10:00-11.40. Han har jobbat i företaget i ca. 30 år och sett hur företaget har växt från Chips Ab till dagens stora koncernbolag Orkla Group ASA. Intervjun utfördes i deras konferensrum i Saltvik, med hjälp av anteckningar och ljudupptagning. Respondenten blev tillfrågad våra standardfrågor (se bilaga 1) och vi använde anteckningar samt ljudupptagning som hjälpmedel för att ta tillvara respondentens svar.

5.3.1 Beskrivning av företaget

Orkla Confectionery & Snacks Finland är ett tillverkande företag och består av: Taffelfabriken i Haraldsby/Åland och Pandafabriken i Vaajakoski/Jyväskylä samt huvudkontoret i Vanda/Helsingfors. Fabriken på Åland producerar bl.a. snacks (chips) och djupfrysta potatismatprodukter. Omsättningen är ca. 50 miljoner euro/år och de har 95 anställda som jobbar med produktionen, deras administrativa del är ca. 20 personer varav 2 st. (1,5 tjänst) jobbar med inköpsrelaterade uppgifter. Ulf Karlsson, som vi intervjuade, arbetar som inköpsdirektör och sitter i ledningsgruppen för Haraldsby fabriken och arbetar 40% med taktiskt inköp med lokala producenter och 40% med strategiskt för handelsvaror (traded goods) såsom snacks och foods produkter. Koncernen Orkla Finland ingår i Orkla Group ASA som har 90 fabriker och dess omsättning är ca. 5,76 miljarder euro/år och råvaruinköp för ca. 1,1 miljarder euro och totala inköp ca. 3,5 miljarder år 2015.

2015 centraliserades större delen av koncernen: inköp, marknadsföring och upphandling av reklam, medans delar av IT och finans är utlokaliserade. Det är nu 147 personer som jobbar med inköp, där merparten sitter i huvudkontoret i Oslo, men även i Solna och Malmö. Inköpsfunktionerna består av två grupper: strategiska inköpare som arbetar på de större kontoren och taktiska inköpare (30-40st) på fabrikerna. Koncernen är kvalitét- och miljöcertifierad (ISO 9001 och 14001) men själva inköpsprocessen behandlas inte av dessa. På produktvaror använder man sig av egna leverantörs- och produktkrav istället: Standarden Orkla Food Safety Standard, som baserar sig på och är mera omfattande än BRC-standardens krav, British Retail Consortium (Karlsson, 2017).

5.3.2 Analysverktyg

Företaget använder sig av ett internetbaserat system, "Smart", som de en gång/månad laddar ner ifrån för att erhålla information från samtliga bolag i koncernen, som även synkroniserar med deras övriga affärssystem. Där ser de olika spend per kategori, bolag, leverantör, produkt/råvara och även pågående förbättringsprojekt. I sorteringen finns det många olika sorteringsalternativ från vilket land, bolag, fabrik, produktgrupp och -enhet och ända ner till artikelnivå. Därifrån får de fram all bakgrunds spend som de använder sig av när de gör sina hypotesanalyser av leverantörerna /produkterna. Alla som jobbar med inköp har tillgång till spendprogrammet. Spend är dock rätt tungarbetat då det finns så mycket information, kan ta länge att hitta den information man vill åt, speciellt för produkter med mindre volymer. Fabrikerna har i sin tur ett s.k. förprogram (prognosfiler) som de arbetar med dagligen där de för in information som sedan överförs automatiskt till koncernprogrammet "Smart". Det används också för att söka prognoser över mindre artiklar som fabriken använder sig av.

De använder sig också av 80/20-sortering vilket Ulf säger *"stämmer förvånansvärt ofta i praktiken, inte bara i teorin"*. Det är ett bra verktyg för att sortera ut de största produkterna/leverantörerna som ger bäst avkastning (på kort sikt). Men eftersom Orkla också jobbar med innovationer så använder de inte sortering på nyare- och specialprodukter. De företag som har "private label" har större nytta av 80/20 för de vill sälja ut i större kvantiteter som oftast är kopierade från märkesföretag för att kunna hålla en låg prisnivå.

Fabriken i Haraldsby har 40 leverantörer och 50 potatisodlare (små enskilda leverantörer). Produktvolymen är 35.000 ton varav 25.000 ton är potatis.

Ulf har svårt att sätta en siffra på hur länge analyseringen och strategiarbetet tar, men uppskattar att det tar ca. 20% av totala inköpsprocesstiden. Orkla ASA jobbar med att försöka få samma affärssystem i hela koncernen så att de lättare kan analysera i alla led:

Finland/bolag, sortiment/confectionery & snacks och koncernnivå. Med centraliseringen av inköpsprocessen där spendanalysen och strategiska planeringen ingår har de i koncernen sparat in ca. 10% av de totala inköpskostnaderna under en 7-8 års period, och på förpackningsmaterial ca. 20-25%.

Förut använde de sig av enklare analys- och strategiprognoser som inte var centraliserat. När de skulle gå in för centraliseringen så upplevde de det tungarbetat och byråkratiskt, men nu när det är inarbetat känns det stabilt och säkert att jobba med och programmerarna är bra på att förutse problem. De högre posterna inom inköp har gått på en introduktionskurs så att alla inköpare förstår Orklas inköpsfilosofi. Ulf anser att företaget bör vara i en viss storlek för att det ska löna sig att arbeta med inköpsstrategiprognoser. De mindre företagen har oftare bättre koll på sina leverantörer (Karlsson, 2017).

5.3.3 Katalogisering

Koncernen använder sig av en sjustegsprocess som används för att de internt ska kunna se hur de ska lägga upp en strategi med en viss produkt i produktgruppen. Som Ulf säger: *”var är vi och vart vill vi med produkten/leverantören”*.

De har ett system där de först sorterar in produkten i Kraljic matrisen och använder sen en egengjord romb som kallas “Strategisk sourcing” som är beroende på volym-mängden.

Därefter gör de en hypotes och sätter in det i sjustegsprocessen:

Tabell 3. Visar Orklas sjustegsprocess.

1	2	3	4	5	6	7
SG-profile Initial hypotes	Define supplier shortlist	Define sourcing strategy	Develop & publish RFP	Evaluate RFP & prepare negotiation strategy	Content negotiation	Implement contract

De använder sig av en tre-årsstrategi och där ingår det att arbeta sig ifrån strategiska produkter genom att försöka hitta andra leverantörer så att produkterna blir mindre leverantörskritiska. I Orklas produktsortiment använder de sig av så specifika komponenter att det är svårt att byta ut leverantörer. De har försökt flera gånger med deras populäraste produkter, men hittar inte någon ny leverantör som uppnår samma kvalite och smak. De använder också alltid sjustegsprocessen då de planerar och utvecklar nya projekt.

De är bundna med deras viktigaste råvaruleverantörer och därför är de flesta produkter kritiska. Mindre delar som tejp och lim till förpackningsmaterialet är mer som standardprodukter och därför har de mindre avtalstid med dessa leverantörer. Inköpsstrategierna är också medvetna om “profit impact”, hur påverkar slutprodukten försäljningsvinsten, när de delar in leverantörsprodukten.

Leverantörsprodukter som reservdelar och maskiner är dock inte centraliserad utan fabriken sköter själva om inköpen. Maskinerna är specialanpassad till fabriken men de är inte bundna med reservdelar och tjänster utan försöker använda sig av lokala entreprenörer (Karlsson, 2017).

5.3.4 Relationer

Av deras leverantörsavtal är minst 90% långsiktiga som de klassar som nära relationer. Stor del av orsaken är att de har höga (interna) krav inom koncernen om matsäkerhet (OFSS-krav) och de vill också bygga upp en relation med leverantören så att man tillsammans kan utveckla produkterna, för att stärka konkurrenskraften. Inköpsprocessen (Orklas sjusteg) tar i regel sex månader och i värsta fall upp till två år med väldigt strategiska produkter. Vissa mindre produkter som hör till förpackningen, såsom tejp och lim har de armlängdsförhållande med.

När de prövar en ny leverantör så börjar de först i labbet och testkör produkten i liten skala, sedan görs en OFSS-audit som innefattar bl.a. två dagars audit/besök hos leverantörens fabrik. De använder sig av ett poängsystem (max 250 poäng) där de utvärderar leverantören och den ligger i stor vikt när de slutligen väljer sin leverantör. Av poängen som de får klassas de in i:

- Grön (>85%): godkända.
- Gul (80-85%): måste göra vissa förbättringar.
- Röd (<80%): inte godkända och får inte möjlighet att samarbeta med Orkla förrän de har åtgärdat alla brister.

Klassificeringen använder de även internt i koncernen när de har sina regelbundna audits med sina egna fabriker.

Därefter uppgörs ofta 2-5 åriga avtal med leverantören. De har skillnad på råvaruprodukter där priserna kan vara ganska ostabila p.g.a. världsmarknaden och förädlingsprodukter (består av 30% av inköpen) som är mera stabila. I kontraktet om råvaruinköpen har de med villkor som gör att de kan omförhandla priset varje halvår under kontraktstiden vilket gynnar båda parter ifall marknaden får kraftiga svängningar beroende på utbud och efterfrågan.

De har oftast enleverantörsavtal. Det är svårt att byta leverantörer då deras slutprodukt och förpackning ska vara enhetliga: kunderna förväntar sig samma kvalite och produkt i samma förpackning. Det gäller också speciellt smakrika produkter som är svåra att kopiera. Orkla köper in färdiga och halvfärdiga smaksättningsprodukter som de sedan blandar ihop med råvaran. Men med vissa varor, t.ex. socker och vegetabiliska oljor har de flerleverantörsavtal då det går att välja bland flera olika och som också går att byta ut. De kan i värsta fall använda sig av råvaror som de andra bolagen i koncernen har på sitt lager eller använda sig av deras godkända leverantörsavtal och beställa från andra fabrikers leverantörer i koncernen. De delar också upp riskerna med att inom koncernen att ha olika leverantörer inom samma produktsegment, t.ex. inom Sverige beställer de från en leverantör och Danmark från en annan och Finland ytterligare en. På det viset har de inom koncernen minskat leverantörsriskerna speciellt på de stora råvaruvolymer.

Friktioner i relationen måste, enligt Ulf: *“alltid lösas i samförstånd”*. Fast de är en stor koncern så måste de ta hand om sina leverantörer då de har så mycket nära samarbeten, t.ex. om en strategisk leverantör försvinner kan de riskera att tappa en viktig smaksättning som kan vara svår att efterlikna.

Ulf: *“Mår ej leverantörerna bra gör vi inte heller det”*.

Konflikter måste lösas. Man får använda sunt bondförnuft och prata igenom problemen då båda parterna oftast inte vill avsluta sina avtal, delvis p.g.a. att det tar tid att införa en ny leverantör/kund. Man kan också bli ersättningsskyldig för avtalsbrott och riskerar att få ett dåligt rykte. Men uppstår konflikt efter konflikt så bryter man avtalet/relationen med leverantören, och har förhoppningsvis påbörjat ett avtal med en ny leverantör eller har en backup så att inte produktionen avstannar. Orkla har stora kvalitetskrav, bl.a att komma in i leverantörernas fabriker genom deras audit kontroller. Vägrar någon leverantör gå med på detta så går det inte att ha en relation längre och man avslutar avtalet.

Eftersom de har centraliserat sina inköp så kan man sätta allt i samma förfråga och får då upp volymen, således blir maktbalansen bättre så att kostnaderna och avtalen blir mer fördelaktiga och därav lättare att få en bättre relation med leverantören. Orkla utvecklar samarbeten genom att försöka jobba med produktutveckling med sina leverantörer, i vissa leverantörsavtal är de t.o.m. skyldiga att vara delaktiga.

De har hellre nära- än armlängdsförhållande för att det ger bättre avkastning på lång sikt både för Orkla och deras leverantörer. Orkla har även nära relation med vissa mindre leverantörer som konkurrerar med samma produktsegment, men istället för att konkurrera på marknaden, så fungerar Orkla som en distributör för leverantören som också utnyttjar Orklas marknadskanaler. Orkla använder sig av samma kvalitetskrav till produktionen oavsett förhållande. Fast Orkla är en stor och stark koncern så behandlar de mindre leverantörer med respekt och rättvisa för att skapa en bra och långsiktig relation till sina leverantörer.

Avslutningsvis frågade vi Ulf om han har ett annat ord för nära relation, då svarade han: eftersom att strategiska produkter är oftast med såna leverantörer som man har nära relation

med så kallas det för “strategi leverantörer” eller preferred suppliers/preferensleverantörer (Karlsson, 2017).

5.3.5 Vad anser respondenten är viktigast i inköpsprocessen?

Orkla är ett producerande livsmedelsföretag och därför anser Ulf att (Karlsson, 2017):

1. Kvaliteten och matsäkerheten.
2. Leveranstid och leveranssäkerhet.
3. Priset.

6. ANALYS

Vi har samlat in primärdatan genom att intervjua företagen Orkla och Optinova samt organisationen Ålands hälso- & sjukvård (ÅHS).

6.1 Analysverktyg

Enligt (Steiner, 2015) kan man använda sig av t.ex spendanalys för att sortera leverantörer och deras produkter. Av de vi har intervjuat är det Orkla och ÅHS som använder sig av leverantör/produktsortering. Eftersom båda har centraliserat sina inköp och har så stort produktsortiment måste de ha ett system för att få en bra översikt samt för att kunna sortera det på artikelnivå. Optinova är så beroende av sina kunder som har ett starkt inflytande på deras inköp och har så få råvaruleverantörer att de därför inte haft så stort behov av spendanalys. Men de är nu i en utvecklingsfas och håller på och undersöker nya gemensamma strategier.

Volymsortering tycker våra respondenter att endast fungerar bra på standardprodukter medan de kritiska riskerar att försvinna i sorteringen. Vill man ha snabb avkastning är det ett bra hjälpmedel. Men om företaget vill kunna utveckla och profilera sina produkter är det ett sämre verktyg.

Det finns risk att det blir tungarbetat med inköpscentralisering, men ju större företag desto svårare är det att hålla översikt och uppföljning på sina leverantörer och därför bör man ha ett centraliserat verktyg som t.ex spendanalys. Företagen vi undersökte anser att det finns långsiktiga kostnadsbesparingar med strategiska inköpssystem och att bättre möjligheter att göra bra prognoser. Orkla har t.ex. gjort en inbesparing på 10% av inköpskostnaderna på 7-8 år. Offentliga institut får inte särskilja på sina leverantörer utan måste behandla alla likvärdigt och de lägger därför inte ner så stora resurser på att analysera deras leverantörer.

6.2 Katalogisering

Kraljics är ett hjälpmedel som inköparen använder för att katalogisera sina produkter/tjänster. ÅHS är en offentlig organisation och måste följa lagen om offentlig upphandling och är därför strikt hållna med hur de hanterar sina inköp av produkter och tjänster. De har samma strategi för samtliga inköp vilket betyder att de inte behöver eller får katalogisera produkter/tjänster och har därför inget system för det. Optinova är strikt hållna av sina kunder och p.g.a. medicinska krav är marknaden således liten, därför är samtliga råvaror kritiska. De använder sig (istället för Kraljics matris) av ett eget system där de bara katalogiserar kritiska produkter, såsom råvaran. Framtida planer är att samtliga produkter ska katalogiseras. Orkla använder sig av Kraljicmatrisen och har även utvecklat egna strategiska verktyg i sin inköpsprocess, där de även ser på hur man ska förflytta sig inom matrisen, t.ex. när de har en hög leverantörskomplexitet med flaskhalsprodukter (se kapitel 3.3.3).

Av de företag vi har intervjuat så är det bara Orkla som använder sig av Kraljics matris och som satsar mycket tid och resurser på centraliserad inköpsstrategi.

Båda Orkla och Optinova använder sig av ett system för att särskilja sina produkter/tjänster medans ÅHS varken får eller kan göra det. Orkla anser att Kraljicmatrisen är ett användbart sätt om man vill se var man är och vart man vill med produkten/leverantören. Som både teorin och Orkla framhäver bör man se till att man lägger rätt resurser på rätt produkt/leverantör, och att man har strategier för att inte bli bundna (s.k. hög leverantörskomplexitet) med sina produkter/tjänster.

6.3 Relationer

Efter intervjun upplevde vi att teorin från (Gadde & Håkansson, 1998) fungerar även i praktiken. Orkla och Optinova har både nära och armlängds-relationer, förutom ÅHS som inte får ha nära relationer då alla leverantörer måste behandlas likvärdigt p.g.a lagen om offentlig upphandling. Inför varje ny upphandlingsfas behandlar de leverantörer som nya även om de har ett annat pågående kontrakt eller har haft ett tidigare. Optinova upplever att de har

armlängdsförhållande med merparten av deras leverantörer och känner en viss distans till dem. Detta leder till mindre möjligheter att utvecklas tillsammans. De ser dock fördelarna med en nära relation och har en strategi som har påbörjats där de kommer att försöka skapa närmare relationer till sina leverantörer. Både teorin och Orkla (Karlsson, 2017) anser att man måste ha en nära relation med sina leverantörer för att skapa innovationer, speciellt för kritiska produkter. De har även ibland det som ett kontraktskrav, att man tillsammans ska förbättra och utveckla nya produkter. Alla vi intervjuat har armlängdsförhållande med sina leverantörer till sina standard- (kontors- och annat förbrukningsmaterial) och hävstångsprodukter.

Enligt teorin från (Axelsson, 1998) så är man ibland tvungen att ha enleverantörsval (se kapitel 4.5.1), speciellt för kritiska produkter, detta ser vi t.ex hos Optinova som ofta har det p.g.a att slutkunden har så specifika krav, och att det inte finns så många leverantörer att välja mellan för deras råvaror. Till standardprodukter såsom kontor- och förpackningsmaterial så har de istället flerleverantörsval. P.g.a att kunderna förväntar sig att både slutprodukten och förpackning ska vara enhetliga så har Orkla mest enleverantörsval till produktionen. Men för att vara mindre sårbara i produktionen så eftersträvar samtliga respondenter att ha flerleverantörsval. ÅHS har enleverantörsval t.ex. vid en monopolsituation, men deras målsättning är att alltid ha flerleverantörsval, dels för att deras kunder (patienter) alltid måste ha sina produkter i rätt tid och rätt mängd, därför använder de sig av s.k. backupleverantörer.

Alla vi intervjuat tycker att friktioner och konflikter är till för att lösas så länge attityden i relationen ej förändrats. Det finns alltid en kritisk punkt där man är tvungen att byta leverantör. Men de har långa och tidskrävande kontraktsupphandlingar och vill därför ogärna avbryta kontrakt i förväg och det kan även finnas risk för produktionsstopp, speciellt för deras kritiska produkter. Samtliga bolag har också så hårda leverantörskrav p.g.a. interna och externa certifieringar.

Optinova har sällan en balanserad relation med sina leverantörer, utan den är ofta leverantörsdominerad. ÅHS däremot har oftast en balanserad relation förutom då de blir låsta om två produkter hör till varandra och måste köpas av en leverantör. Då Orkla har centraliserat sina inköp har de oftast en köpardominerad relation till sina leverantörer men de

tar ändå hänsyn till de mindre för att: ”*mår inte leverantörerna bra gör inte vi heller det*”(Karlsson, 2017).

6.4 Validitet och reliabilitet

6.4.1 Validitet

För att få en trovärdig uppsats gäller det att ha en hög validitet, och för att uppnå detta skall undersökningen och resultatet stämma överens med verkligheten. Man delar in validitet i två begrepp, vilket den just nämnda definieras som intern validitet. Den andra är extern validitet och det är när man mäter graden av generaliseringbegrepp. När man gör en kvalitativ undersökning kan man inte mäta trovärdigheten i siffror som i en kvantitativ utan istället försöker man belysa de bakomliggande orsakerna som leder fram till resultatet (Haglund, Christensen, Engdahl, & Gräås, 2007). I den här undersökningen är det intervjufrågorna (se bilaga 1) som är mätverktyget, där vi systematisk plockat frågorna från teorin (se kapitel 2). För att uppnå teoretisk mättnad använde vi oss av följdfrågor som både var fastslagna före och som uppkom under intervjun med respondenterna för att vara så anpassningsbara som möjligt till respektive. De respondenter vi har valt från respektive företag/organisation är samtliga ansvariga (avdelningschefer) för sin del av inköpen och sitter således med trovärdiga kunskaper inom sitt bolag. De fick även en vecka i förväg frågorna (se bilaga 1) för att kunna vara väl förberedda (se kapitel 2.4). Därför anser vi skribenter att uppsatsen har en hög validitet.

6.4.2 Reliabilitet

Reliabilitet handlar om att mäta tillförligheten, om undersökningen skulle göras på nytt med liknande sätt (verktyg), hur nära begynnelse resultatet skulle man komma? Man belyser det med två olika aspekter. Första är tids- och rumsförhållanden: mötet med respondenterna och när man gör undersökningen, eftersom verkligheten förändras är det väldigt problematiskt att mäta det i en kvalitativ undersökning (även en kvantitativ). Den andra aspekten är mätverktyget vilket är hur undersökningen gjordes och här räknas både frågorna (bilaga 1 i vårt fall) och de som ställer frågorna (hos skribenter). När det gäller kvalitativa undersökningar och således i vårt fall kan bara frågorna anses vara likvärdiga ifall

undersökningen skulle göras vid ett senare tillfälle. Men själva intervjun går inte att få likvärdig om någon annan gör undersökningen eller om vi själva gör det på nytt, verkligheten har då förändras och därför skulle det med stor sannolikhet inte gå att få ett identisk svar. Därför ser man inte så mycket på reliabilitet i kvalitativa undersökningar (Haglund, Christensen, Engdahl, & Gräås, 2007).

6.5 Slutsatser

Vi valde två större företag p.g.a. att det finns en högre chans att de använder sig av en långsiktig inköpsstrategi, och för att se vad en offentlig verksamhet har för verktyg valde vi också att intervjua ÅHS. I vår undersökning ingick det frågor om bolagets struktur och finansiella poster för att vi skulle se om det har en betydelse och hur stora resurser man lägger ner på inköpsrelaterade frågor och hur de hanterar sina leverantörsförhållanden. Vår första tanke var att göra en kvantitativ undersökning med flera företag, men troligtvis hade vi fått ett magert svar. Om man ser på vår undersökning så var det t.ex. bara Orkla som använder sig av Kraljics medan Optinova använder sig av ett eget system där de sorterar sina råvaror med hjälp av en riskanalys. Tendensen visar också att man bör vara i en viss storlek för att det skall löna sig att lägga stora resurser på inköpsstrategi.

Optinova är i en pågående koncern process där de planerar att eventuellt centralisera och lägga mer resurser på inköpsstrategiska frågor. Optinova upplever att deras relation med leverantörerna av deras kritiska produkter är armlängdsförhållanden, men enligt Kraljics matris (se kapitel 3.3.2) borde de ha en nära relation (partnerskap) när det är frågan om monopolförfarande (hög leverantörskomplexitet), vilket företaget även försöker eftersträva. Optinova är bundna med sina leverantörer som de har nära relation med p.g.a. att deras slutkunder har så stora krav.

ÅHS är strikt hållna av offentlighetsprincipen och måste därför hantera alla inköp och leverantörer likvärdigt och får således inte ha en nära relation till någon enskild leverantör utan alla måste vara armlängdsförhållande. På det viset är det inte någon mening att katalogisera produkter/tjänster för att allt görs på liknande sätt, t.ex. inköp av pennor kräver

lika mycket resurser (upphandling) som en kopianator eller en avancerad magnetröntgen. Men de använder sig av leverantörs- och produktsortering i sitt lagerprogram, där de lätt kan se hur mycket de lägger ner på varje leverantör och hur stor spend de har per produkt. Därför är ÅHS inköp inte strategiskt utan man lägger sina resurser på upphandling istället, på de viset kan man säga att alla deras inköp är kritiska med armlängdförhållande.

Som vi har nämnt är Orkla en av de som utnyttjar Kraljics matris och de har t.o.m. utvecklat egna strategier runt den. Av Orklas råvaror som går till produktion är de flesta kritiska produkter och de har en nära relation med sina leverantörer p.g.a. att de vill utveckla deras produkter tillsammans. De är ofta bundna med sina leverantörer och har därför stora krav på dem. Med andra produkter såsom kontorsmaterial så har de armlängdsförhållanden och flerleverantörsval. Som vi kommit fram till i teorin så anser också Orkla att det finns stora fördelar med att ha nära relationer. Det är lättare att utveckla nya innovationer och ger bättre avkastning på längre sikt.

Om man skall använda sig av spendanalys bör företaget centralisera sina inköp för att utnyttja analysens maximala potential. Men för att använda Kraljicmatrisen spelar det ingen roll om man är ett stort eller litet företag eller har centraliserat sina inköp. Det är nämligen ett verktyg som man använder sig av för att endast positionera sina produkter/tjänster i matrisen så att man vet hur man skall förhålla sig till deras leverantörer, m.a.o. så tar det inga direkta resurser av inköparen, det gör istället att man kan effektivisera kontakten till sina leverantörer.

Är man strategisk inköpare så inser man snabbt att priset inte är det viktigaste i inköpsprocessen, vilket även vår undersökning visade.

6.6 Förslag till fortsatt forskning

Vårt förslag är att stämma av med Optinova efter några år och se hur deras inköp ser ut: har det blivit mera centraliserat och använder de sig av inköpsverktyg för samtliga inköp. Ett annat förslag är att göra en undersökning på koncernföretag utanför Åland där chansen är

större att de använder sig av en mera avancerad inköpsstrategi som Orkla gör. Man kunde undersöka de andra delarna i inköpsprocessen som vi valt att utesluta:

- Leverantörsval och -bedömning, baserad på krav inom t.ex. miljö, kvalite, arbetsförhållande.
- Offerter och förhandling.
- Slutligt val av leverantörer.
- Implementera avtal och rutiner.
- Mät och följ upp.

KÄLL- & LITTERATURFÖRTECKNING

- Axelsson, B. (1998). *Företag köper tjänster* (1. uppl. ed.). Stockholm: SNS (Studieförb
Näringsliv och samhälle). Retrieved from <http://libris.kb.se/resource/bib/7609810>
- CCustomer, A. B. (2017). Kartlägga styrkeförhållandet mellan kund och leverantör – vilka är
vi för kunden? Retrieved from
<http://www.ccustomer.se/tools/analys/kartlagga-styrkeforhallande-vi-for-kunden/>
- Gadde, L.-E., & Håkansson, H.. (1998). *Professionellt inköp*. Stockholm: Earbooks.
Retrieved from <http://libris.kb.se/resource/bib/12104237>
- Haglund, L., Christensen, L., Engdahl, N. & Gräas, C. (2007). *Marknadsundersökning*(2nd
ed.) Lund: Studentlitteratur.
- Hansson, A. & Fristedt, M. (2011). *Key performance indicators och kraljics matris*.
Linköping: Linköpings universitet
- Inköpsdesign, A. B. (2015). Inköpsdesigns strategiska hjul. Retrieved from
<http://inkopsdesign.se/vara-tjanster/kategoristyrning/>
- Karlsson, U (2017). In Andersson C., Stenlund M., *Intervju av Ulf Karlsson Inköpsdirektören
på Orkla Confectionery & Snacks Finland*
- Kindström, D., Kowalkowski, C. & Parment, A. (2012). *Marknadsföring mellan företag* (1.
uppl. ed.). Malmö: Liber. Retrieved from <http://libris.kb.se/resource/bib/13457543>
- Lundberg, D. (2017). In Andersson C., Stenlund M., *Intervju av Daniel Lundberg
Kvalitetschef/QC på Optinova*
- Mattsson, H. (2015). Spendanalys. Retrieved from <http://tools.effso.se/artiklar/spendanalys/>
- Mattsson, H. (2016). Kategorispecifika nyckeltal utifrån Kraljics matris. Retrieved from
<http://tools.effso.se/artiklar/att-utarbeta-och-anvanda-nyckeltal-utifran-kraljics-matris/>

Mällroth, N. & Rafiey, N. (2016). *Strategiskt inköp* (1. uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.

Retrieved from <http://libris.kb.se/resource/bib/19340527>

Nukala-Pengel, C. (2017). In Andersson C., Stenlund M., *Intervju av Christina*

Nukala-Pengel upphandlingschef på Ålands Hälso- och Sjukvård (ÅHS)

Rosell, L. (2006). *Inköpsteknik* (3. uppl. ed.). Näsviken: Björn Lundén information. Retrieved

from <http://libris.kb.se/resource/bib/10202594>

Steiner, T. (2015). *Modernt inköp* (1. uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur. Retrieved from

<http://libris.kb.se/resource/bib/18356858>

Weele, A. J. v. (2012). *Inköp och supply chain management* (1. svenska utg. ed.). Lund:

Studentlitteratur. Retrieved from <http://libris.kb.se/resource/bib/12531253>

ÅSUB, Ålands statistik- och utredningsbyrå. (2014). *Bokslutsstatistik för företag 2013–2014*.

BILAGA 1- FÖRBEREDANDE INTERVJUFRÅGOR

Christina Andersson
Marie Stenlund
Företagsekonomiska programmet
Högskolan på Åland

Vi är väldigt tacksamma att ni vill ta er tid för en intervju. Intervjun beräknas ta ca. 1-1,5 timme. Vi skulle gärna vilja banta intervjun så att vi inte missar något väsentligt om det passar er. Det är endast vi som kommer att lyssna på det, och därefter förstörs det. Om så önskas kan vi hantera era uppgifter/svar anonymt både gällande person och/eller ert företag. Frågorna rör strategiska ämnen i inköpsprocessen. Nedanstående frågor är vad vi kommer att gå in mera på djupet med, så att ni får en chans att vara förberedda.

1. BESKRIV ERT FÖRETAG

1.1 Vad är er huvudsysselsättning?

1.2 Vad är ert verksamhetsområde?

1.3 Hur stor omsättning har företaget per år?

1.4 Hur många anställda arbetar hos er?

1.5 Tillhör ni koncernbolag?

1.6 Om ni tillhör en koncern, har ni isåfall samarbete gällande inköpsrelaterade frågor med de andra bolagen i koncernen?

1.7 Har ni en inköpsavdelning, hur många jobbar där och ingår er inköpschef i ledningsgruppen?

1.8 Ingår inköpsstrategi i företagets kvalitetsledningssystem, är ni certifierade och finns det i arbetsbeskrivningen för de anställda? Är det samma i hela företaget/organisationen/koncernen?

2. ANALYSVERKTYG

2.1 Har ni ett system som ni kan sortera leverantörerna beroende på produkter/tjänster, inköpsvolym, pris m.m.?

2.2 Använder ni er av inköpsvolymssortering?

2.3 Hur stor leverantörs- och produktvolym har ni?

2.4 Hur sorterar ni angående leverantörer/produkter i era inköpsområden? Har ni skillnader på leverantörer i er sortering och i sådana fall hurdana?

2.5 Hur stor tid/resurser går åt till analysering?

2.6 Hur fungerar det med analyseringsverktyg i ert företag?

3. KATALOGISERING

3.1 Använder ni er av Kraljics matrisen för att katalogisera era inköp eller har ni något annat system som ni använder för att se på vinst påverkan och leverantörs komplexiteten för era inköp?

3.2 Om ni använder er av Kraljics matrisen (eller liknande) i vilka avseende använder ni den?

3.3 Hur stor del av era produkter/tjänster är ni bundna med er leverantör, har ni i sådana fall någon strategi att arbeta ifrån det?

3.4 Har ni andra strategiska verktyg för att skilja på produkter/tjänster/leverantörer i ert företag?

4. RELATIONER

- 4.1 Hur stor del av leverantörerna har ni nära relation med, och vad är det beroende på?
- 4.2 Hur stor del av leverantörerna har ni “inte nära relation”(armlängds förhållande) med, och vad är det beroende på?
- 4.3 Har ni en eller flera leverantörer inom samma kategori? Hur tänker ni om det?
- 4.4 Hur ser ni på friktioner mellan er och leverantörer?
- 4.5 Hur ser ni på konflikter med era leverantörer?
- 4.6 Hur hanterar ni när leverantören har mer eller mindre maktbalans i er relation?
- 4.7 Hur förstärker ni era relationer med leverantörerna?
- 4.8 Har ni hellre nära eller armlängds förhållanden och varför, och när?
- 4.9 Vad har ni för krav på era leverantörer?
- 4.10 Hur behandlar ni era leverantörer?
- 4.11 Finns det skillnader i varuhandeln, produktionsindustrin och tjänste/serviceföretag?
- 4.12 Vad anser ni är viktigast i inköpsprocessen?