

Undersökning av strategiskt och operativt inköpsarbete för Mirka

Thomas Kula

Examensarbete för ingenjörsexamen (YH)-examen

Utbildningsprogrammet för produktionsekonom

Vasa 2017



EXAMENSARBETE

Författare: Thomas Kula

Utbildning och ort: Produktionsekonomi, Vasa

Handledare: Mikael Ehrs, Stig-Johan Back

Titel: Undersökning av strategiskt och operativt inköpsarbete för Mirka

Datum

Sidantal 73

Bilagor 2

Abstrakt

Detta examensarbete är gjort på uppdrag av Mirka, Jeppo. Företaget är verksamt inom slipmaterials- och slipverktygstillverkning.

Syftet med arbetet är att ge företaget kunskap om strategiskt och operativt inköpsarbete genom att forska i hur andra företag organiserat sitt inköpsarbete. Mirka står inför en förändringsprocess för sin inköpsorganisation och söker därför kunskap i området. Frågeställningar som ställts upp är bland annat vilka arbetsuppgifterna är, hur man går till väga med kritiska komponenter och hur samarbetet och arbetsfördelningen fungerar.

Jag har genom litteraturstudier och intervjuer med företag skapat en bild av hur man kan organisera och arbeta med både strategiskt och operativt inköpsarbete. Resultatet är sammanställningar av de intervjuade företagens inköpsorganisationer.

Tydligt är att verksamhetsidén och företagsstrategin styr hur man organiserar och bygger strategier för inköpsarbetet. Det strategiska arbetet är dock mycket långt leverantörsbasutveckling för att minimera risker, samtidigt som man operativt vill minska onödigt arbete genom att ha färdigt utvecklade lösningar eller genom att automatisera.

Språk: Svenska

Nyckelord: Strategiskt inköp, operativt inköp, inköpsorganisation, Inköpsstrategi

BACHELOR'S THESIS

Author: Thomas Kula

Degree Programme: Industrial Management and Engineering

Supervisor(s): Mikael Ehres, Stig-Johan Back

Title: Analysis of Strategic and Operative Procurement for Mirka

Date

Number of pages 73

Appendices 2

Abstract

This Bachelors thesis is done on behalf of Mirka, Jeppo. Mirka is an abrasive material and tool making company.

The purpose of the thesis is to find knowledge for the company about strategic and operative procurement by researching how other companies have organized and are working with procurement. Mirka is in the process of changing their procurement organization, therefor they are looking for new knowledge in this field. Some of the question formulations for the thesis is, what are the job assignments, what are the strategies for critical components, how do they cooperate and allocate their work.

I have by studying literature and doing interviews with companies gained knowledge of how to organize and work with both strategic and operative procurement. The result is presented as a compilation of the interviewed companies procurement organizations.

It is clear that the business idea and business strategy also affect the organization of the procurement and the strategizes for procurement. The strategic work is mostly development of the suppliers list to minimize the risk, while they try to minimize the operational work by having developed solutions or by automating.

Language: Swedish

Key words: Strategic procurement, operative procurement, procurement organization, procurement strategies

Innehållsförteckning

1.	Inledning.....	1
1.1	Syfte.....	1
1.2	Avgränsning	2
1.3	Disposition.....	2
2.	Företaget.....	3
3.	Teori.....	5
3.1	Inkösarbetets olika roller	5
3.1.1	Operativt Inköp.....	5
3.1.2	Taktiskt Inköp	5
3.1.3	Strategiskt Inköp.....	6
3.2	Inköpsprocessen.....	8
3.3	Inköpsorganisation	10
3.3.1	Centraliserad inköpsstruktur.....	10
3.3.2	Decentraliserad inköpsstruktur.....	11
3.3.3	Hybridstruktur	12
3.3.4	Centralisering eller decentralisering.....	13
3.4	Kategoristyrning	14
3.5	Analysverktyg	15
3.5.1	Kraljics matrisen.....	16
3.5.2	Spendanalys	19
3.6	Inköpsstrategi och affärsstrategi	20
3.7	Leverantörsstrategi och strategisk sourcing.....	21
3.7.1	Global sourcing.....	22
3.7.2	Single sourcing	23
3.7.3	Sole sourcing	23
3.7.4	Multiple sourcing	24
3.8	Resultatmätning	24
3.8.1	Nyckeltal.....	26
3.8.2	Rapportering	27
4.	Nuläge.....	28
5.	Metod	31
5.1	Litteraturstudier.....	32
5.2	Intervju	32
6	Resultat	34
6.1	Företag 1	34

6.1.1 Operativa inköpsarbetet.....	36
6.1.2 Strategiskt Inköpsarbete	36
6.1.3 Inköpsstrategi	37
6.1.4 Leverantörsstrategier.....	38
6.1.5 Analysverktyg	39
6.1.6 Kritiska komponenter.....	39
6.1.7 Produkter som kräver formar vid tillverkning	40
6.1.8 Mätning av resultat och rapportering	40
6.1.9 Sammanfattning.....	41
6.2 Företag 2	42
6.2.1 Operativt Inköpsarbete	44
6.2.2 Strategiskt Inköpsarbete	45
6.2.3 Inköpsstrategi	46
6.2.4 Leverantörsstrategier.....	47
6.2.5 Analysverktyg	48
6.2.6 Kritiska komponenter.....	49
6.2.7 Mätning av resultat och rapportering	50
6.2.8 Sammanfattning.....	50
6.3 Företag 3	51
6.3.1 Operativt Inköpsarbete	54
6.3.2 Strategiskt Inköpsarbete	55
6.3.3 Supply and Operations Management	56
6.3.4 Inköpsstrategi	59
6.3.5 Leverantörsstrategier.....	60
6.3.6 Analysverktyg	61
6.3.7 Kritiska komponenter.....	62
6.3.8 Produkter som kräver formar vid tillverkning	63
6.3.9 Mätning av resultat och rapportering	63
6.3.10 Sammanfattning	65
7 Analys	66
7.1 Likheter	66
7.2 Olikheter.....	67
7.3 Teori och praktik	68
7.4 Utvecklingsförslag	70
8 Sammanfattning	73
9 Källförteckning.....	75

1. Inledning

Examensarbetet är gjort på uppdrag av företaget Mirka i samarbete med Yrkeshögskolan Novia, Enheten för teknik och kommunikation i Vasa, Finland. Under sensommaren 2017 kontaktade jag Mirka angående möjligheten att utföra ett examensarbete för dem hösten 2017. Vi bestämde ett möte i augusti 2017 där vi diskuterade ett eventuellt examensarbete. Jag fick under det första mötet två alternativ att välja mellan. Jag konsulterade Novia angående alternativen och hänvisades till Mikael Ehres som kom att bli min handledare. Efter en tid av övervägning och diskussion med handledaren valde jag arbetet kring inköp. Vi bokade ett nytt möte tillsammans med min handledare från företaget, Stig-Johan Back, i början av september 2017. På mötet diskuterade vi vad jag i examensarbetet skulle undersöka samt gjorde upp en tidsplan. Min uppgift blev att undersöka hur företag jobbar med strategiskt och operativt inköpsarbete.

1.1 Syfte

Mirka är ett växande företag vilket innebär att man inom företaget är i behov av att göra förändringar i processer och arbetssätt så att verksamheten hänger med i utvecklingen. Inför året 2018 skall inköpsarbetet utvecklas och förnyas, därför söker Mirka ny kunskap inom området.

Syftet med mitt examensarbete är att ta reda på hur företag organiserar sina inköp och hur de jobbar strategiskt och operativt. Företagen som jämförs skall ha indelning mellan strategiska och operativa inköp. Hur ser organisationen ut, vilken är arbetsfördelningen, hur samverkar det strategiska arbetet med det operativa och hur sköts rapporteringen och resultatmätningen. I vilket skede involveras inköpet i processerna och planeringen av nya produkter. Vilka lösningar man har för kritiska produkter och produkter som kräver formar vid tillverkningen skall också undersökas. Vilka sourcingstrategier har man, använder man alternativa aktiva leverantörer.

Jag utför litteraturstudier för att få kunskap om området, sedan intervjuar jag företag om deras inköpsorganisation, sammanställer rapporter på de olika företagens arbetssätt och sedan jämför jag företagen och teorin.

Målet är att förse Mirka med kunskap om strategiskt och operativt inköpsarbete så att de kan utarbeta och verkställa förbättringar i sin inköpsorganisation och inköpsarbetet.

1.2 Avgränsning

Som uppgift fick jag att undersöka minst tre företag och deras inköpsorganisationer. Efter att ha intervjuat tre företag märktes tydligt att jag fick väldigt omfattande rapporter om deras organisationer och informationen jag fick fram var tillfredställande för uppdragsgivaren. För att arbetet inte skulle bli allt för stort ansåg vi att det räckte med tre stycken.

Undersökningen är också mycket omfattande informationsmässigt och behandlar en hel del ämnen inom strategiskt och operativt inköpsarbete och organisation. Därför koncentrerar jag mitt arbete till att få fram informationen och sedan är det på Mirkas ansvar att använda den information jag får fram på det sätt de anser vettigaste för att utföra förbättringar i deras inköpsorganisation.

1.3 Disposition

I kapitel två presenteras uppdragsgivaren, deras verksamhet och historia. Den teoretiska delen är presenterad i kapitel tre och består bl.a. av inköpsarbetets olika roller, organisation, verktyg för arbetet, sourcingstrategier och resultatmätning. Teorikapitlet ger en bild av hur man i inköpslitteratur ser på frågeställningarna som ställts upp för mitt arbete. I kapitel fyra presenteras tillvägagångssättet för utförandet av arbetet. Resultaten från intervjuerna presenteras i kapitel fem och analyseras i kapitel sex. Analysen är en jämförelse mellan de olika företagen samt hur de stämmer överens med teorin, även utvecklingsförslag till Mirkas inköpsorganisation. I kapitel sju sammanfattar jag arbetet, diskuterar utförandet och personliga lärdomar.

2. Företaget

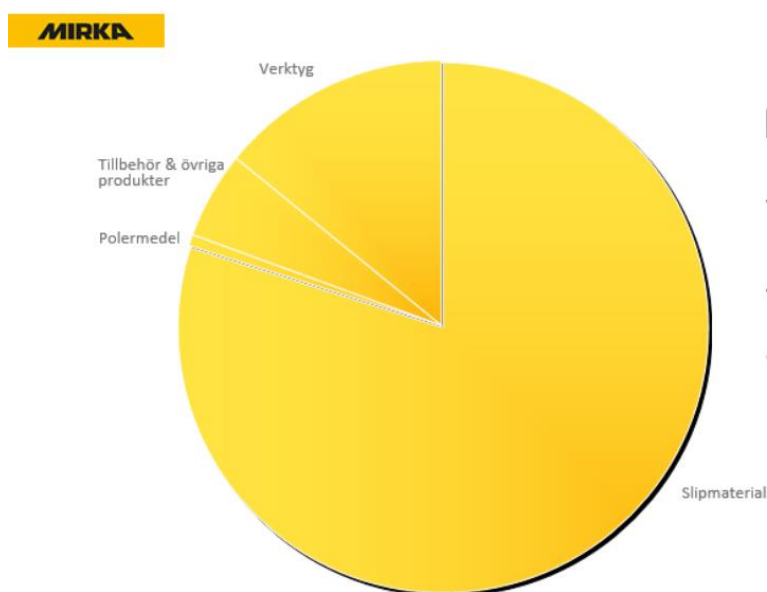
Mirka är ett globalt exportföretag som har sitt huvudkontor i Jeppo, med produktionsanläggningar i Jeppo, Oravais, Jakobstad, Karis och även i Belgien. Över 97 procent av deras produkter säljs på export. Företaget har 16 dotterbolag i Europa, Asien, Mellanöstern och Nord- och Sydamerika. Mirka är ett växande företag med lång erfarenhet inom sin bransch. (Mirka.com, 2017)

Mirka grundades av Onni Aulo i Helsingfors 1943 men startades först 1946. Företaget flyttade till Kiitola fabriksfastighet i Jeppo 1962 och köptes sedan av OY Keppo Ab 1966, 1973 fusionerades företagen. (Mirka.com, 2017)

Mirka hör till KWH-koncernen som bildades år 1984 i samband med att Oy Keppo Ab köpte 50 procent av aktierna i Oy Wiik & Höglund Ab.

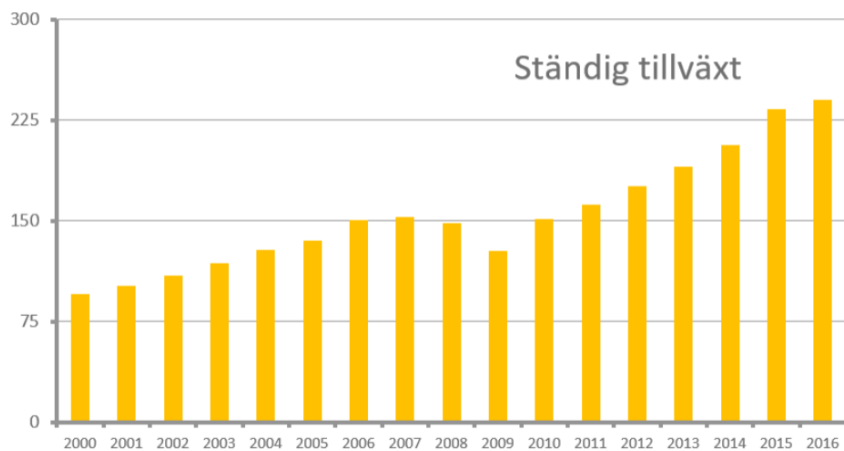
Redan på 60-talet var Mirka ett exportföretag med sina främsta exportmarknader i USA men också i England och Island. I slutet av 70-talet var andelen exporterade varor 54% av omsättningen. För att häva sig internationellt ansåg man tidigt att man bör satsa på produktutveckling istället för billig bulkproduktion. (Mirka.com, 2017)

De tillverkar slipmaterial och slip- och polermaskiner med innovativa lösningar som t.ex. möjliggör en dammfri ytbehandling. Satsningarna på produktutveckling har fått till stånd ett brett sortiment tekniskt högklassiga slipmaterial, verktyg, tillbehör och hela slipsystem. (Mirka.com, 2017)



Figur 1. Produktkategorier (Mirka, 2017)

Mirka är ett företag som under 2000 talet haft en ständig tillväxt vilket bilden nedan illustrerar. Omsättningen ligger idag på över 225 miljoner.



Figur 2. Tillväxt (Mirka, 2017)

Mirkas affärsområden och marknader är Bileftermarknad 45 %, Trä 21%, OEM 18 %, Måleri och bygg 10 %, Marin 2%, ESF 1% och övrigt 3%. (Mirka, 2017)

3. Teori

3.1 Inköpsarbetets olika roller

I inköps litteratur delar man in de olika rollerna man kan ha inom inköpet i tre olika generella kategorier, operativt, taktiskt och strategiskt inköp. Eftersom att Mirka vill veta hur man jobbar med dessa roller, och vad de olika rollerna innebär, främst strategiskt och operativt, behandlar min första del av teorin denna bit.

3.1.1 Operativt Inköp

Det operativa inköpet innebär som oftast orderläggning och leveransbevakning, allmän förvaltning av kontrakt och leverantörsbas. Det handlar för det mesta om daglig problemlösning som uppkommer kring inköpen. (Mattson, 2011)

Funktionen är ofta decentraliserad, mera kring det begreppet i organisationskapitlet. För den anställda operativa inköparen innebär arbetet en hel del administration så som, godsmottagning, tullklarering, avropsbeställningar, spedition, fakturahantering och leveransbevakning. (Inköpsfunktionen så funkar den, 2017)

Mällroth och Rafiey är också överens om att den dagliga driften hör till den operativa inköparens arbetsuppgifter. De har som uppgift att se till att inköpen löper smidigt och att det finns tillgång till de varor och tjänster som företaget har behov av. Övervakningen av leveranserna är den huvudsakliga uppgiften. Andra arbetsuppgifter kan variera en del för olika företag, i vissa fall kan de operativa inköparna även ansvara för en del leverantörsutveckling. Andra ansvarsområden är planering och prognosläggning eftersom dessa ofta är till grund för det operativa arbetet. (Mällroth och Rafiey 2016, 14)

Van Weele ser även övervakning och utvärdering av leverantörens prestationsförmåga som den operativa inköparens arbetsuppgift. (Van Weele 2012, 436)

3.1.2 Taktiskt Inköp

Det taktiska inköpet ansvarar för inköpsfunktioner som har en inverkan på produkter, processer och leverantörsavtal. (Van Weele 2012, 435)

Man har som ansvar att genomföra ledningens strategiska beslut och riktlinjer. Man lägger upp logistiska flöden för att effektivera inköpen. Till taktiska inköpets uppgifter hör omförhandling av leverantörsavtal, standardiseringsprogram och utveckling av leverantörer och leverantörsbasen. (Inköpsfunktionen så funkar den, 2017)

Den taktiska funktionen är oftast mera decentraliserad än den strategiska och arbetar på kortare sikt. Man effektuerar inköpsstrategierna och optimerar anskaffningarna. Det taktiska kan också innebära att utveckla organisationen och programvaruverktyg. Det taktiska inköpet var länge en del av det strategiska. (Mattson 2014)

När den taktiska inköparen jobbar med uppgifter som att göra upp årsavtal med leverantörer, utveckling eller implementering av värdeanalysprogram, eller sådana program som granskar designen och produktstandardiseringen. Eller andra uppgifter som hör till ansvarsområdet, som implementering av certifieringsprogram av leverantörer för att förbättra kvaliteten på de produkter och material man köper in, är det ofta frågan om tvärfunktionella uppgifter. Det vill säga den taktiska inköparen samarbetar ofta med andra områden inom företaget, t.ex. konstruktion, tillverkning, logistik och kvalitetsavdelningen. (Van Weele 2012, 435)

Mällroth och Rafiey är också överens om att den taktiska inköparen ofta jobbar i projekt och har där som ansvar att välja rätt leverantörer till uppdragen. De taktiska inköparna skall kommunicera med inköpschefen och de strategiska inköparna så att valet av leverantörer följer de strategiska målen. De ser även likt andra författare att den taktiska inköparen allt som oftast kallas strategisk inköpare i de flesta företag och att rollen för de strategiska inköparna kan variera ganska mycket från företag till företag. De drar dock som regel att desto större företaget är desto specifikare roller har de strategiska inköparna (Mällroth, Rafiey 2016, 13)

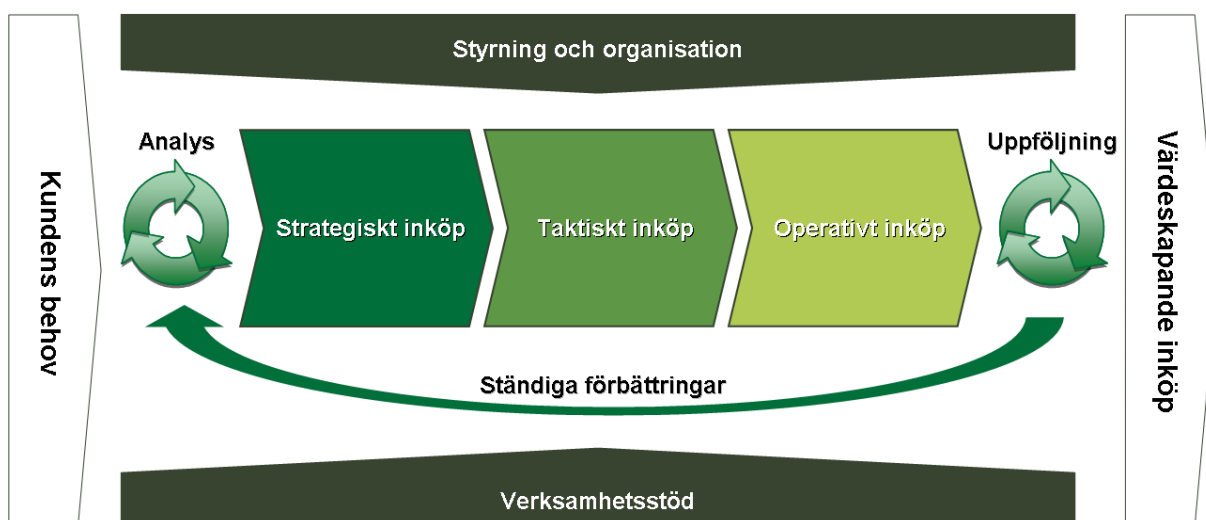
3.1.3 Strategiskt Inköp

Strategiskt inköp innebär att ta fram mål och riktlinjer för företagets inköpsverksamhet. Det är ett övergripande strategiarbete som innebär att utforma sortiments- och leverantörsstrategier. Man bygger inköpsstrategier genom analyser, upphandlingar och sourcing. Strategiskt inköp fungerar ofta som en centraliserad funktion inom organisationen. I många fall korrelerar det taktiska inköpet, t.ex. leverantörsutveckling och anskaffningslösningar, med det strategiska inköpet. Då fokuseras arbetet mera mot utformande av inköpsprocesser och hantering av inköpssystem för att effektivera

anskaffningen av varor och tjänster. Sammanfattat handlar strategiskt inköp om ”att möjliggöra affärer och lösningar som syftar till att förbättra organisationens lönsamhet” (Strategiskt inköp 2011)

Jobbar man med strategiskt inköp har man ofta som uppgift att utarbeta policys och utforma strategier för leverantörer och sortiment. Man har också till uppgift att söka efter och utvärdera nya leverantörer. (Inköpsfunktionen så funkar den 2017)

Mällroth och Rafiey beskriver den strategiska inköparens arbetsuppgift att göra strategiska val om företaget skall tillverka själv eller köpa in produkter eller tjänster utifrån. Det är oftast frågan om långsiktiga planer och stora kontrakt som skall hanteras. Man har även oftast huvudansvaret för företagens leverantörsbas. (Mällroth och Rafiey 2016, 13)



Figur 3. Inköpets roller (Strategiskt inköp, 2011)

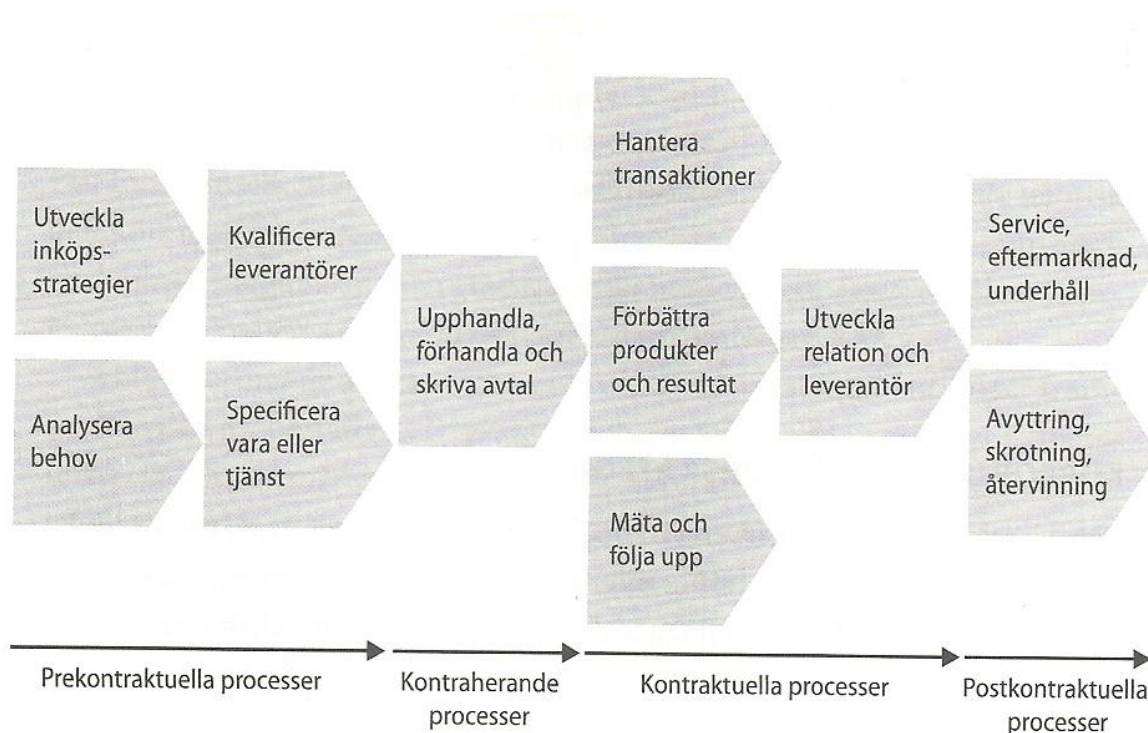
Som strategisk inköpare bör man se sitt arbete ur ett större perspektiv än en operativ inköpare. Den strategiska inköparen måste ofta se förbi själva inköpsverksamheten och istället se på företaget som helhet. En kontinuerlig affärsmässig syn ger den strategiska inköparen en särställning bland övriga inköpare. Den strategiska inköparen behöver ha en förståelse för hur kunderna ser på företaget som leverantör samtidigt som man bör förstå det interna arbetssättet. Att ha denna överblick över var företaget ligger i försörjningskedjan samt de interna funktionerna ger bättre möjligheter att välja rätt leverantörer för att nå framgång på företagets specifika marknad. Vid val av leverantör är den strategiska inköparen oftast den enda operativa aktören i sammanhanget. De flesta andra som arbetar med val av leverantör har på något vis kontakt med leverantörerna och har då kanske skapat sig en bild

av vem de vill ha som leverantör. Att som strategisk inköpare behålla sin opartiskhet i detta sammanhang kan bidra till att valet av leverantör blir det bästa möjliga ur ett affärsmässigt perspektiv. (Mällroth & Rafiey 2016, 14-15)

3.2 Inköpsprocessen

Mirka vill också ha reda på hur man arbetar med inköpen i de olika företagen, inköpsarbetet är många gånger styrt av olika processer. I detta teorikapitel behandlar jag synpunkter på inköpsarbetet och dess processer.

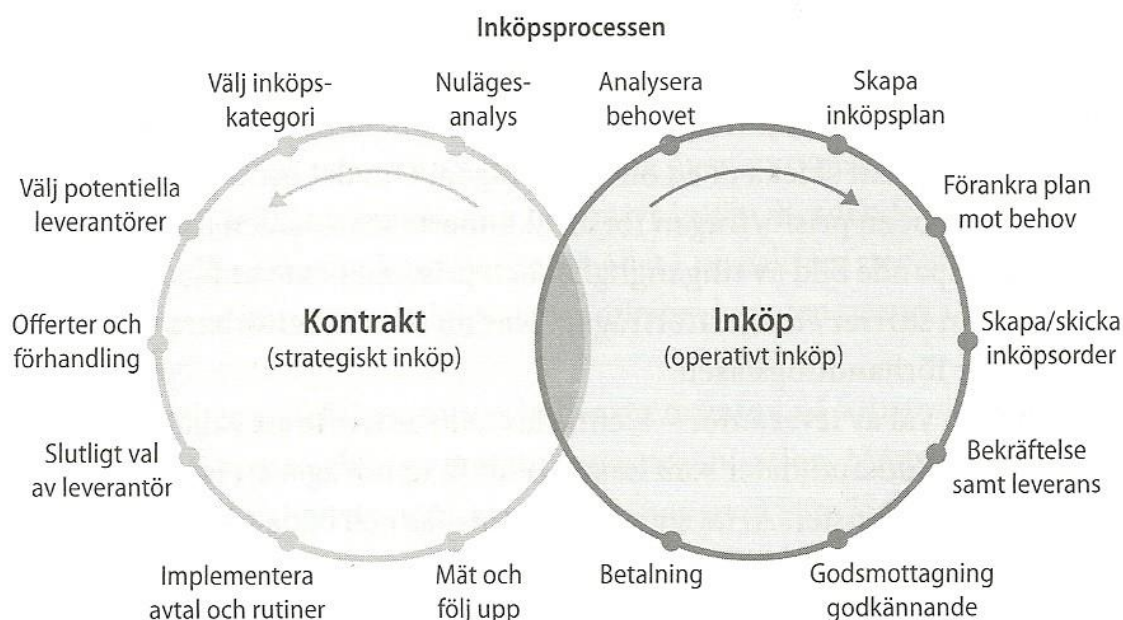
Enligt Steiner (2015, 22) är det svårt att generalisera inköpsprocesser, de är unika för olika företag och inköpskategorier. Varje arbetsmoment som är i kontakt med inköpet kan man se som en del av ett större sammanhang, inköpsprocessen. Han framställer ändå några grundprocesser som visar på likheter i inköpsprocesserna. Man delar in processerna i fyra huvudkategorier: prekontraktuella, kontraherande, kontraktuella och postkontraktuella processer.



Figur 4. Inköpsprocesser (Steiner, 2015, 22)

Mällroth och Raffiey presenterar en 7 steps process för hur man sköter arbetet. Enligt dem är det en metod som kan vara som grundsten för inköpsarbetarna när de skall försäkra sig om att de har gjort ett bra arbete. Processerna skiljer sig dock stort från varandra mellan det

strategiska och det operativa arbetet, men för att göra ett bra jobb anser de att man bör ha en förståelse för hur de båda fungerar. Bilden nedan beskriver de två arbetsprocesserna. (Mällroth & Rafiey 2016, 47)



Figur 5. Sjustegsprocess (Mällroth och Rafiey, 2016, 47)

Sjustegs processen för strategiska inköpare följer detta mönster. Tilläggas bör dock att denna process är en generell process som kan variera lite beroende på bransch.

Steg 1: Man bör börja sitt arbete med att göra en nulägesanalys. Detta görs i många företag med hjälp av en spendanalys som beskrivs närmare i kapitlet om kategoristyrning. Analysen görs för att välja ett lämpligt område att bearbeta och hjälper de strategiska inköparna att veta vad de skall arbeta med och startar deras arbete. Spendanalysen bör dock upprepas under året och ger en bild av vilka områden som bör arbetas med samtidigt som den ger svar på ifall det du gjort har gett resultat.

Steg 2: I det andra steget gäller det att välja inköpskategori. Till detta rekommenderar många författare Kategoristyrning enligt Kraljics metoden. Mera om denna metod under rubriken kategoristyrning. Med hjälp av kategoristyrningen väljer man vilken strategi man skall arbeta efter för att nå bästa resultat.

Steg 3: Val av leverantörer. Man gör upp en lista över vilka leverantörer man vill göra affärer med. Man skall dela upp listan i en lång och kort lista. I den långa skall alla leverantörer som

används i dagsläget ingå och i den korta finns de leverantörer du valt ut som uppfyller de krav och villkor ni har. Kortlistan bedöms oftast tillsammans med organisationen.

Steg 4: Man bör nu göra en offertförfrågan som kan behöva startas med en prisförfrågan ifall man bör få reda på hur marknaden ser ut med pris och tillgänglighet. Efter att du fått in offerter börjar man förhandlingarna.

Steg 5: Här väljer man de slutliga leverantörerna som kommer få leverera sina varor och tjänster. Man gör upp avtal med leverantörerna och samarbetet börjar.

Steg 6: I denna fas bör man göra klart för den övriga organisationen vad man kommit överens om i avtalen. Man bör alltså införa processer och rutiner så att t.ex. de operativa inköparna kan göra sitt arbete. Man bör också se till att affärssystemet är uppdaterat med de nya uppgifterna som t.ex. priser, leveransvillkor, artikeldata och garantier.

Steg 7: Uppföljning och mätning av leverantörerna. Ifall det finns problem med t.ex. leveranser eller kvalitet bör detta rättas till omedelbart. Även om det främst är de operativa inköparna som har hand om det dagliga arbete bör de strategiska inköparna vara medvetna om hur de leverantörer som de valt ut fungerar. (Mällroth & Rafiey 2016, 48)

Inköpsprocesserna är enligt Steiner (2015, 23) till för att effektivera vardagen men får aldrig sättas över affärsmöjligheter. Externa faktorer kan påverka arbetet genom oförutsägbarhet, föränderlighet och kulturella aspekter vilket gör att processerna kontinuerligt måste uppdateras.

3.3 Inköpsorganisation

I denna del behandlar jag hur företag organiserar sina inköpare och de olika rollerna. Detta kommer jag också undersöka i empirin. De generella strukturerna är indelade i tre kategorier i de flesta inköplitteratära verk, centraliserad, decentraliserad och hybridstruktur.

3.3.1 Centraliserad inköpsstruktur

Arjen Van Weele beskriver en centraliserad inköpsstruktur som en organisation som har en centraliserad inköpsavdelning med specialister som arbetar på strategisk och taktisk nivå. I den centrala inköpsavdelningen tas beslut om produktspecifikationer och leverantörsväl som förberetts och förhandlats av den centrala organisationen. (Van Weele 2012, 437)

Gadde & Håkansson beskriver begreppet som att man samlar resurserna för verksamheten och bedriver den från ett och samma ställe. (Gadde & Håkansson 1998, 31)

Arbete utförs oftast i samarbete med de berörda avdelningarna. Med leverantörer skrivs kontrakt som sträcker sig över flera år som innehåller generella och specifika inköpsvillkor. Den operativa delen av verksamheten sköts av företagen som driver verksamheten. Strukturen används ofta av stora detaljhandelsföretag. (Van Weele 2012, 437)

Fördelar med detta sätt att organisera sina inköp är att man lättare kan samordna olika delar av företaget gentemot enskilda leverantörer. Samtidigt kan man fördela resurserna effektivt, främst de mänskliga resurserna. Att ha alla resurser på samma ställe underlättar hanteringen. (Gadde & Håkansson 1998, 31)

En stor fördel med denna struktur är att man kan förhandla fram bättre avtal med sina leverantörer. Genom koordinering av inköpen får man bättre priser, service och kvalitet. Centraliseringen gör det också lättare att standardisera produkter och leverantörer. (Van Weele 2012, 437)

Nackdelarna med den här strukturen är att det begränsade ansvaret varje individuell affärsenhet har, kan leda till missnöje hos enhetscheferna som anser sig kunna förhandla fram bättre avtal och agerar på egen hand. Strukturen är som lämpligast för företag med affärsenheter som köper samma produkter som är strategiskt viktiga. (Van Weele 2012, 437)

Gadde & Håkansson ser den interna kommunikationen som största problemet med denna typ av organisation. De anser att det kan skapas en vi mot de känsla mellan produktion och inköpsavdelningen. Inköpet är en specialitet och inte en del av verksamheten. Att inköpet blir en specialitet ser de också som en stor fördel genom att man på detta vis kan uppnå en status och maktposition i företaget och gentemot leverantörer. (Gadde & Håkansson 1998, 31)

3.3.2 Decentraliserad inköpsstruktur

I denna organisation är inte inköpet en specialistfunktion utan en del av ett större sammanhang. Inköpet bör vara nära anknuten och en integrerad del av företaget eller enhetens verksamhet. Man kan inte hantera inköpet för sig. Många företag har nog utvalda personer som ansvarar för inköpsverksamheten men de kan även vara ansvariga för annan verksamhet. (Gadde & Håkansson 1998, 33)

Den här strukturen är attraktiv för företag som har affärsenheter som alla köper unika produkter som är helt olika från de andra enheternas inköp. Den är dock vanlig hos många företag med affärsenheter. I en decentraliserad inköpsstruktur ansvarar varje affärsenhet för sina egna ekonomiska resultat. Det betyder att affärsenhetens ledning är helt ansvarig för alla sina inköpsaktiviteter. (Van Weele 2012, 437)

Fördelen med strukturen är att man lätt får en naturlig samordning internt mellan inköp och den övriga verksamheten. Samordningen mellan enheter inom företaget blir dock svårare att hantera. En annan tydlig svaghet är att de som jobbar med inköpen bör ha ett brett kunskapsområde för att sköta många olika typer av inköp, vilket gör att de saknar specialkunskaper och professionalitet. (Gadde & Håkansson 1998, 33)

En nackdel med strukturen kan vara att det skapas en situation där affärsenheterna inom företaget förhandlar med samma leverantörer om samma produkter och får olika priser och villkor. Om leverantören dessutom har låg kapacitet kan en konkurrenssituation uppstå mellan företagets egna affärsenheter. (Van Weele 2012, 437)

3.3.3 Hybridstruktur

Hybridstrukturen är en kombination av centraliserad och decentraliserad inköpsstruktur. Denna struktur är den vanligaste bland de flesta företag enligt forskning gjord av Johnson och Leenders (2004), presenterad av Van Weele. Pooling/koordinering är termer som används för att beskriva ett sätt att kombinera gemensamma material behov hos flera enheter för att förbättra lönsamheten samtidigt som man minskar på materialkostnaderna och förbättra servicen från leverantörerna. Beroende på faktorer som sortiment kan samordnat inköp tvingas på affärsenheter eller vara frivilliga. På vilken nivå samarbetet sker kan variera från t.ex. artikelnivå, leverantörsnivå, affärsenhet, divisionsnivå eller regionalnivå. (Van Weele 2012, 439)

Här nämner Van Weele några typer av samordningar. Vid ”Frivillig koordinering” utbyter de olika enheternas inköpsavdelningar stora mängder information. Sedan utgår de olika enheterna från informationen och väljer själva om de tar del av kontrakt på företagsnivå eller om de agerar självständigt. Man har kommittéer som utför inköpskoordinering och gör upp kontrakt. I kommittéerna sitter representanter från de största användarna.

”Inköpsledare” här görs den enhet som har störst volym för varan ansvarig för att förhandla fram avtal på företagsnivå, med den i fråga varande leverantören. Varje enhet är ansvarig för att samla in information från alla enheter för förhandlingarna med leverantören. Med jämna mellanrum skickar varje affärsenhet order direkt till leverantören med referens till kontraktsvillkoren.

”Ledande designkoncept” är en struktur som bygger på samarbete kring design. Ansvar för att kontraktera material och komponenter från leverantörerna till en produkt ligger på den enhet som har ansvaret för designen. När en ny produkt eller teknik utvecklats till användning får alla enheter tillåtelse att använda den i sina modeller. De material och komponenter som behövs för produkten tas från de leverantörer som godkänts av de som designat produkten. Design enheten kallas för ”lead house”. Med detta koncept involveras leverantörerna i ett tidigt skede i diskussionerna kring utveckling och utformning, för att produktionen skall kunna dra nytta av leverantörernas kunnande. (Van Weele 2012, 440)

3.3.4 Centralisering eller decentralisering

Lägger man en linje mellan dessa ytterligheter hamnar de flesta företag någonstans mellan de två alternativen. Det är många gånger omständigheterna som företaget verkar i som styr mot vilket håll organisationen bör ligga. Har man gemensamma inköpsbehov mellan enheterna i företaget gynnas inköpen av en centralt styrd organisation. Medan geografiska försvåringarna arbetet ifall enheterna finns i olika länder. Då kan de olika affärskulturerna göra arbetet knepigt. Många företag med denna struktur har gått mot en mer regional inriktning.

Hur leverantörsmarknaden är utformad påverkar också inköpsstrukturen, speciellt ifall leverantörsmarknaden domineras av en eller ett fåtal stora leverantörsorganisationer. I dessa fall är makten på leverantörernas sida och då är det klokt att använda sig av en samordnad inköpsmetod för att förbättra förhandlingspositionen.

Vilket råmaterial man är i behov av för sin produktion påverkar också i hög grad vilken strategi som är gynnsam. För vissa material är priset direkt beroende av inköpsvolymen då bör man satsa på att köpa in stora mängder åt gången för att utnyttja besparingspotentialen.

Ibland kan expertkunskap behövas för att göra inköpen. Van Weele tar som exempel avancerade halvledare och mikrochips där priserna styrs av både tekniken men även lagen om tillgång och efterfrågan. Dessa inköp gynnas av en centralisering.

Politiska och ekonomiska klimat styr priset på vissa handelsvaror, i sådana fall använder företag ofta en centraliserad inköpsmetod. Ibland ställer kunden krav på vilka inköp som bör göras. I dessa fall förhandlas villkoren oftast fram med affärsenheten vilket gör samordning av inköpen nästan omöjlig. (Van Weele 2012, 443-444)

3.4 Kategoristyrning

Att endast fokusera på hur inköpsverksamheten är organiserad, om den skall vara centraliserad eller decentraliserad ger inte en tillräckligt omfattande strategi enligt Steiner (2015, 116). I det moderna inköpet är det många som söker inköpslösningar enligt kategorier. Jag behandlar också i empirin ifall de undersökta företagen använder sig av kategoristyrning och hur de i så fall praktiseras.

Mällroth och Rafiey (2016, 59) menar att en av de grundläggande sakerna som det strategiska inköpsarbetet står på är att man har olika inköpsstrategier för olika inköpsområden. Det är för det här arbetet som kategoristyrningen är viktig. Steiner (2015, 117) menar att kategoriseringen kräver stor förståelse för de interna intressenterna samt brukarna och beslutsfattarna och att förutsättningen till framgång är att man lyckas dela in företagets hela spend i rätt inköpskategorier.

Kategoristyrning som begrepp kommer från att man ser på inköpen ur synvinkeln ”vad” man köper istället för ”vem” man köper av. Tankesättet bidrar till att man kan använda sig av informationen från t.ex. spendanalysen och se på hela inköpsområden utifrån företagets behov och välja leverantörer där efter. Eftersom att olika produkter och tjänster köps från olika leverantörsmarknader är det nödvändigt med olika strategier för att nå bästa resultat. Kraljics matrisen är ett sätt att dela in sina inköpsområden i kategorier och därefter bygga strategier. Mera om den senare i kapitlet. (Mällroth & Rafiey 2016, 59)

Grundidén med kategoristyrningen är att man för varje kategori skapar en strategisk inköpsprocess, processen skall tillgodose behoven och företagsstrategierna. Processerna bör ständigt utvecklas och förbättras (Steiner, 2015, 116)

Kategoristyrd sourcing

Kategoristyrd sourcing anses av Arjen Van Weele vara en grundläggande del av varje professionell inköpsorganisation. Sourcingstrategier fastställs för varje spendkategori

utgående från en noggrann analys av företagets framtida behov samt dess leverantörsbas. Man ställer sig frågan ifall leverantörsbasen skall utökas eller minskas, samtidigt som man funderar över var leverantörerna skall vara belägna. Man funderar också över vilken relation man skall sträva efter med de olika leverantörerna och vilken typ av kontrakt man skall ha. (Van Weele 2012, 330, 340)

Enligt Van Weele skall en sourcingstrategi alltså besvara något om dessa frågeställningar: Skall man köpa produkten från en leverantör eller behöver man flera leverantörer för samma produkt? I detta fall är det frågan om man kan vara i ett beroende skap jämt emot leverantören eller vill man sänka leveransrisken och ha flera leverantörer på bekostnad av högre transaktionskostnader. Behöver man en global leverantörsinriktning för produkten eller kan man hålla sig till lokala eller inhemska leverantörer? Lokal sourcing fungerar bäst med högteknologiska produkter där specifikationerna ofta ändras. Dessa produkter kräver oftast hög flexibilitet och precision med leveranser och en intensiv personlig kommunikation. Då är det bra ifall leverantören finns nära till hands. För bulk- och standardiserade produkter däremot kan en global sourcing vara användbar eftersom att det kan förekomma stora prisskillnader hos leverantörer i olika delar av världen. Ett beslut om lokal eller global sourcing bör alltid tas baserat på den totala ägandekostnaden. Vill man bygga ett partnerskap med leverantören eller anser man det vara bättre med mera avstånd till leverantören så att man kan styra den genom att regelbundet hålla koll på marknaden? Ett partnerskap med leverantören påverkar arbetssätten hos båda företagen. Man delar känslig information och har annorlunda avtal. Konkurrensutsatt anbudsgivning fungerar däremot så att man regelbundet begär anbud från förvalda leverantörer och sedan sprider man ut den totala volymen på de mest attraktiva leverantörerna utgående från deras förslag. (Van Weele 2012, 340-341)

3.5 Analysverktyg

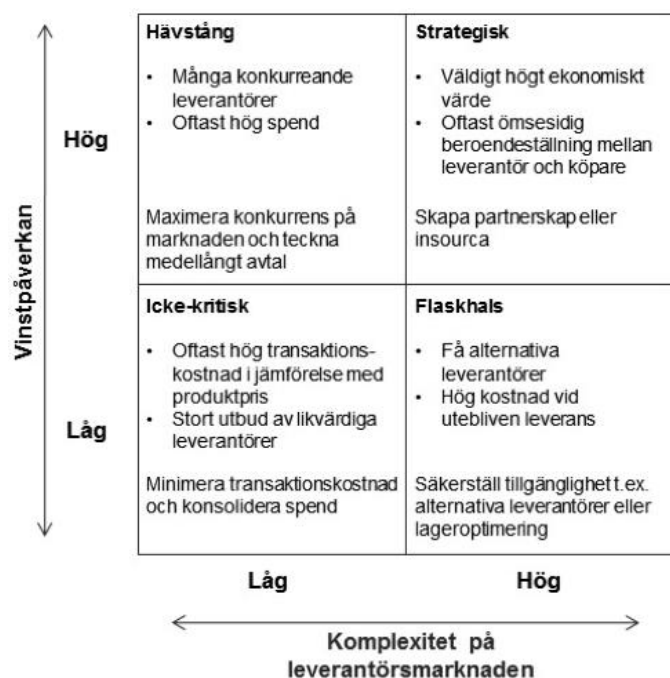
En stor del av strategiskt arbete är att utföra analyser och bestämma strategier utgående från dem. I undersökningen kommer jag se på hur företagen analyserar och vilka verktyg de använder i sitt inköpsarbete. Här presenterar jag de mest omtalade verktygen i inköpslitteraturen.

3.5.1 Kraljics matrisen

Kraljics matrisen är ett analysverktyg för att kategorisera sina produkter och leverantörer. Vid kategoriseringen vill man dela in sin leverantörsbas i olika leverantörskategorier. Detta gör man för att kunna hantera leverantörer med samma marknadsförutsättningar, likartade egenskaper och samma påverkan på företaget, som en samlad leverantörskategori. Utgående från kategorierna utvecklar man sedan gemensamma strategier både för sortimentet och leverantörerna i kategorin. (Mattson 2016)

Kraljics matrisen är en populär grund för kategoriserings arbetet. Många författare har också utvecklat egna versioner av matrisen. Anders Kron och Mikael Wallgren har i boken Inköp i förändring utvecklat matrisen genom att göra den 3 dimensionell där den tredje parametern illustrerar kundvärdet. Den originella matrisen lanserades dock av Peter Kraljics 1983 och har sedan blivit ledande inom inköp. (Kron & Wallberg 2010, 20)

För att använda Kraljics-matrisen bör man ur en internanalys förstå inköpskategorins ekonomiska betydelse dvs. påverkan den har på företagets ekonomiska resultat. Detta avgör placeringen av inköpskategorin på den vertikala axeln. Ur en externanalys bör man förstå riskerna som finns i förädlingskedjan, hur komplex leverantörsmarknaden är. Detta ger kategorins placering på den horisontella axeln. (Steiner, 2015, 51)



Figur 6. Kraljics matris (Att utarbeta och använda nyckeltal utifrån kraljics matris, 2016)

För Kraljics-matrisen finns några generella strategier för de olika kategorierna. **Strategiska produkter:** Steiner (2015, 52) menar att man för strategiska produkter bör satsa på ett resultatorienterat partnerskap med leverantörerna. Enligt Van Weele (2012, 317) utgörs 80 % av omsättningen av strategiska produkter tillsammans med hävstångsprodukterna, vilket gör att man med dessa bör ha en noggrann bevakning av prisförändringar och leverantörsmarknaden eftersom även små förändringar på prisnivåerna påverkar kostnaden av slutprodukten.

Med de Strategiska produkterna har man en hög leveransrisk eftersom att företaget kan vara beroende av endast en leverantör. En centraliserad eller koordinerad inköpsstrategi är att föredra, beroende dock på hur situationen ser ut. (Van Weele 2012, 317)

Steiner (2015, 52) menar att parterna ofta har en maktbalans när det gäller strategiska produkter men att den tidvis kan variera. Van Weele (2012, 317) menar dock att maktbalansen med leverantörerna påverkar om man bör sträva efter partnerskap och gemensamma effektivitetsprogram. Partnerskapet kan hjälpa företaget att sänka kostnader, förbättra kvalitet, leveranssäkerhet, processerna och produktutvecklingen. Vid partnerskap är ett ömsesidigt deltagande viktigt. Att man väljer sina leverantörer noggrant är oerhört viktigt när man strävar efter partnerskap.

Ekonomisk stabilitet, nuvarande och framtida utvecklings- och forskningspotential, produktkapacitet, logistik och kvalitetssystem är några exempel på parametrar man kan ha som grund för sina leverantörsväl. (Van Weele 2012, 317)

Hävstångsprodukter: Steiner (2015, 52) ser förhandlingsstyrkan hos köparen som denna kategoris nyckel. Eftersom att produkterna och leverantörerna i denna kategori är utbytbara och avtalen oftast är korta bör man sträva efter en konkurrensutsatt upphandling. Man prioriterar inköp till lägsta möjliga pris och inköparna använder sig av multiple sourcing-strategier och sourcing i lågkostnadsländer, omvända auktioner, tuffa förhandlingar, generiska inköpsspecifikationer, målpriser, spotköp och prisjämförelser. (Steiner, 2015, 52)

Dock bör man komma ihåg att priset ändå inte får äventyra kvaliteten och leveranssäkerheten. Att kontinuerligt utföra marknadsundersökningar kan ge stora besparingar eftersom att procentuellt små besparingar ofta handlar om ganska stora summor pengar. Att ha en samordnad inköpsstrategi för hävstångsprodukter där man förhandlar avtal på företagsnivå med prioriterade leverantörer, som sedan kan användas av enskilda enheter, kan vara lönsamt. Som tidigare nämnts är det också viktigt att ha koll på prisförändringar

som uppstår i denna kategori eftersom att små förändringar kan ha stor inverkan pga. den stora volymen. Man bör också försäkra sig att de leverantörer man har valt inte gör upp avtal sinsemellan, så kallade leverantörskarteller, genom att med jämna mellanrum introducera nya leverantörer. (Van Weele 2012, 317-318)

Flaskhalsprodukter: Dessa produkter är en riskfaktor för köparen och är en konkurrensfördel för leverantörerna, som oftast dikterar villkoren (Steiner, 2015, 52). Van Weele (2012, 18) ser som den viktigaste aspekten i denna kategori att säkra leveranserna. Leveranskontinuiteten bör säkras även till en högre kostnad ifall det behövs.

Steiner (2012, 52) anser att man utöver leveranssäkringen, bör börja strategiarbetet med att utföra riskbedömningar. Van Weele anser att utföringen av riskanalyser kring flaskhalsprodukternas betydelse på kort till långsikt är viktigt för att kunna göra upp alternativa planer, eftersom att kostnader för att utföra t.ex. laborietester många gånger kan vara dyrare än besparingarna.

Man bör samtidigt sträva efter att minska beroendet till leverantörerna genom att utveckla alternativa produkter och aktivt söka efter andra leverantörer. Steiner (2015, 52) ser detta som nästa steg efter riskbedömningen.

Att vara förberedd underlättar också ifall de risksenarior uppstår som man befarar med flaskhalsprodukterna. Van Weele (2012, 318) nämner att en beredskapsplan kan vara att man har avtal med leverantörerna att ha en lagerkapacitet av flaskhalsvaran hos leverantören eller i företaget. Samtidigt kan man förbereda alternativa transportsätt eller söka efter alternativa produkter. Steiner (2015, 53) nämner några lite mera avancerade strategier som insourcing, komplexitetsminskning, inköpskombinatorik och prognosverktyg.

Rutinprodukter/icke kritiska: Eftersom att betydelsen av dessa inköp inte är så stora föreslår Steiner (2015, 53) att man satsar på effektivisering för att minska tiden och resurserna som läggs på dessa för att kunna lägga dem på annat.

Till kategorin hör produkter som t.ex. MRO-produkter, de vill säga kontorsmaterial, underhållsprodukter, rengöringsprodukter mm. Van Weele (2012, 318) föreslår att man bör satsa på att minska de administrativa och logistiska problemen. Enkla och effektiva rutiner för beställning och administrering bör arbetas fram med leverantörerna. Detta kan vara elektroniska kataloger som de anställda kan beställa från valda leverantörer. Använd standardiserade produktsortiment, minska på leverantörerna, skriv systemkontrakt och

använd elektroniska kataloger. Beställ varorna från internet och betala elektroniskt eller med inköpskort och omvänd fakturering. Ett bra alternativ kan också vara att kontraktera ut inköpen av rutinprodukterna på specialister.

3.5.2 Spendanalys

Spendanalys beskrivs av Mällroth och Rafiey som det första steget i den strategiska inköpsprocessen. Det är det primära verktyget för att beskriva hur läget ser ut för tillfället. Spendanalysen hjälper inköparna förstå hur företagets kostnader fördelas bland kategorier och leverantörer. Enkelt förklarar var och hur man spenderar pengar. Många företag ser spendanalysen som ett väldigt viktigt strategiskt verktyg för att välja var de placerar sina strategiska inköpsresurser. (Mällroth & Rafiey 2016, 51)

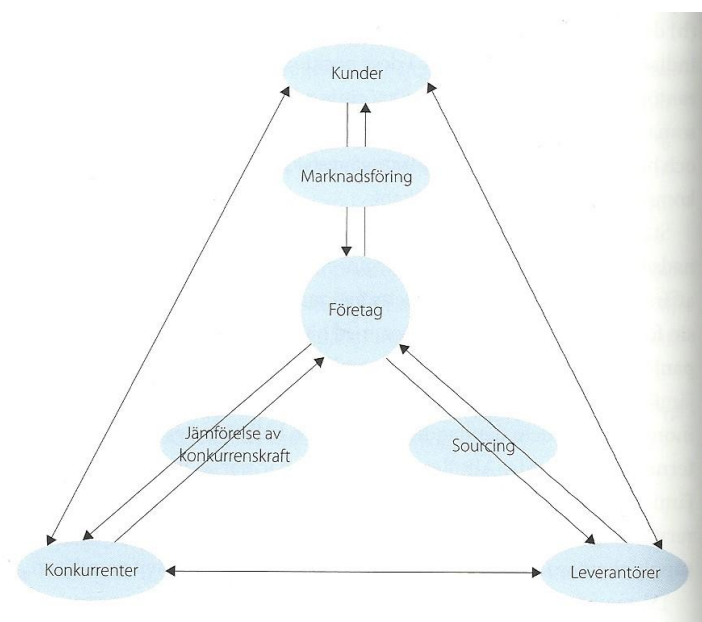
Spendanalys används som hjälpmedel för att formulera inköpsstrategier på alla nivåer, allmänt och för specifika inköpskategorier. Man ritar upp sin inköpskarta som grundarbetet för kategoristyrning. Man vill förstå inköpsmönstret hos företaget och får fram till exempel företagets stora inköpskategorier, vilken grad av avtalsstorheter man har och vilka organisationer som köper från vilka leverantörer. Man kan sedan använda informationen till att uppskatta framtida volymer, göra upp budgetar och planera sina inköpsprojekt. Förenklat gör man ett utdrag ur leverantörsreskontran och analyserar det ur en inköparens perspektiv. (Mattson 2015)

Av en spendanalys bör man få svar på frågor som: Vad köper vi? Hur mycket köper vi? Hur köper vi? Vem köper? Processen för att få svar på frågorna följer ett antal delsteg. Delstegen är datainsamling, datatvätt/rensning, kategorisering och rapportering/visualisering. Man börjar processen med att göra datainsamlingen. Man väljer en tidsperiod man vill beskåda och samlar in all data kring köpen som gjorts under den tiden. Man kan också samla in data om interna kostnader från anskaffning t.ex. transaktionskostnader. I stora koncerner sker detta på en årlig basis. När man samlat in all data bör den sedan tvättas. Tvättningen innebär att man bör hitta fel i t.ex. benämningen av produkter. Köp från samma leverantör kan också ha skett under olika namn. Färdiga verktyg för att utföra denna process finns. Det går också att utföra den i Excel. Sedan indelar man spend-datan i olika kategorier med likartade egenskaper, vilket kallas kategorisering. Sedan bör man skapa tydliga rapporter över mängden data och framställa materialet visuellt. (Mattson 2015)

3.6 Inköpsstrategi och affärsstrategi

För att integrera inköpet i affärsstrategin bör man enligt Van Weele (2012, 302) ta i beaktande tre grupper som direkt påverkar företaget. De primära kundgrupperna, stora konkurrenter och stora leverantörer. Detta kallar man en strategitriangel, triangeln kan förklara företagets förhållningssätt till dess kunder, konkurrenter och leverantörer. De som har mest inverkan på företagets affärer. Hur företagen jag intervjuar till empirin har sammankopplat dessa kommer jag undersöka.

Kunderna påverkar företagets positionering på marknaden och marknadssegmentering medan konkurrenterna gör att företaget måste locka kunderna, förutom genom att fylla behov, skapa fördelar jämt mot konkurrenterna. Man måste alltså ha en ständig jämförelse med konkurrenterna. Leverantörsmarknadens utveckling förutsätter att företaget regelbundet utvärderar sina kärnaktiviteter för att hitta de mest effektiva lösningar för att få fram sina produkter. (Van Weele 2012, 302)



Figur 7. Strategitriangel (Van Weele 2012, 304)

Van Weele (2012, 303) anser att man till detta kunde tillägga en fjärde grupp, nämligen de anställda. I många företag ser man kunskapen och kunnandet hos de anställda som viktiga faktorer för framgången.

Affärsstrategi	Inköpsmål/Inköpsroll
Ökad lönsamhet genom effektivitet	Inköp säkerställer att företagets behov av externa varor och tjänster anskaffas till så låg totalkostnad som möjligt. De effektiviserar logistiken, kapar kostnader och minskar ledtider.
Högre kvalitet på företagets produkter	Inköp skapar högsta möjliga värde för spenderade pengar. De söker bästa möjliga leverantörer. De värdeutvecklar och motverkar kvalitetsbrister.
Innovation	Inköp söker leverantörer som ligger i teknikens framkant – spjutspetsleverantörer. De katalyserar utvecklingsarbetet och skapar strategiska allianser. Teknikorienterat inköp.
Expansion	Inköp breddar leverantörsbasen internationellt och förbereder inköpsverksamhet för nya sajter. Verksamheten följer noga expansionsstrategin.
Budgetprodukt	Inköp förbättrar lönsamheten genom att köpa in till lägsta pris och med lägsta möjliga transaktionskostnader. Kvalitet är underordnat.
Systemefterlevnad	Inköp köper in rätt material, i rätt mängd, på rätt plats, i rätt tid, i enlighet med gällande bestämmelser. Kostnader är underordnat.

Figur 8. Affärsstrategier till inköpsstrategier (Steiner, 2015, 101)

Tabellen beskriver hur olika affärsstrategier kan omvandlas till inköpsstrategier.

3.7 Leverantörsstrategi och strategisk sourcing

Strategisk sourcing är en bredare aktivitet än bara anskaffning. Det är en föränderlig process som drivs på en högre nivå i organisationen. Man ser på anskaffningsprocessen i ett större sammanhang. Man undersöker hela leverantörsnätverket, hur det samverkar och påverkar anskaffningen och köps beslutet. Man lägger resurser på leverantörsnätverk, värdeskapande, riskhantering och handlingsförmågan i leverantörsnätverket. (Wallace & Xia 2015, 7)

Sourcingen är en stor del av det strategiska inköpsarbetet och jag kommer undersöka vilka strategier företagen har för sin sourcing och leverantörer, därför behandlar jag även dessa frågor i teorin. Wallace och Xia ser på den strategiska sourcingen som en 7 stegs process, lika som Mällroth & Rafiey gjorde som jag beskrev i inköpsprocessen. Deras tillvägagångssätt är väldigt lika varandra.

I steg ett samlar man ihop ett sourcingteam på ett möte där man går igenom vad som bör göras under året. På mötet bör framkomma vilka inköpsbehoven är samt var det finns utrymme för strategisk sourcing. Även dessa rekommenderar att man har en spendanalys gjord för detta arbete.

Steg två innebär en analys av leverantörsmarknaden. Man bör ha en klar bild av alla alternativa leverantörer som finns. Man bör också analysera de olika leverantörernas kapacitet att uppfylla de krav man har. Meningen med detta steg är att förenkla inköpanDET och om möjligt minska antalet produkter eller tjänster.

Som det tredje steget bör man utforma en sourcingstrategi. Avgörande i detta steg är att man har en grundlig analys av sina produkter och leverantörer. Under rubriken kategoristyrning har jag beskrivit en del strategier.

Steg fyra innebär utförandet av sourcingstrategin utgående från den information man fått från de tidigare stegen. Man väljer vilka leverantörer som uppfyller de kriterier man har och man vill samarbeta med. Man bestämmer även på vilket vis man vill utföra inköpanDET. Är det ett nära samarbete eller en konkurrenssituation man vill åstadkomma. De ser valet av leverantör som ytterst avgörande i arbetet.

Som femte steg gör man avtal med valda leverantörer och inför de överenskomna processerna. Steg sex utgör en mätning och förbättring av leverantörerna. Det handlar främst om att förbättra resultatet på produkten eller tjänsten till den slutliga kunden. Som sjunde och sista steg uppdaterar man rapporterna om leverantörerna i sina system samt vårdar relationerna till leverantörerna. (Wallace & Xia 2015, 9-25)

3.7.1 Global sourcing

Global sourcing är ett begrepp för när företag söker produkter och tjänster utanför hemlandets gränser. Det kan betyda att man har leverantörer i andra länder eller att man har uppköpare eller försäljare stationerade i andra länder. Eller att man helt enkelt producerar någonting i ett annat land (Delaney, 2017)

Enligt forskningen växer den globala sourcingen hela tiden. I en studie presenterad av van Weele (2012, 324), gjord av Monczka et al (2005) sourcade de deltagande företagen 21-30 % av sina årlig spend globalt. Detta beräknades då vara på stigande. Enligt Delaney (2017) ligger besparingarna för företag som utför global sourcing mellan 10-35%. Kostnadsbesparingarna är också orsaken till att företagen bedriver verksamheten.

Målet med strategin är att man vill försöka utnyttja den effektivitet som finns i världen vid leverans av en produkt eller tjänst. Produkter som sourcas globalt är ofta tillverkade

komponenter som är arbetsintensiva som man sourcar i lågkostnadsländer. (Van Weele 2012, 320, 324)

Delaney (2017) ser reducerade kostnader på arbetskraft och material som självklara fördelar för den globala sourcingen. Man kan också göra jämförelser med nuvarande leverantörer, utveckla alternativa leverantörer för konkurrensens skull eller använda sourcingen för att slippa in på nya marknader.

Utmaningar med global sourcing är att distributionen och logistiken kan bli komplicerad, lagstiftningar och tullbestämmelser kan öka hanteringskostnader, kulturkrockar kan bli ett problem, kontrakts problem kan uppstå och en större osäkerhet kring leveranser och kvalitet och kunskapen hos personalen. (Van Weele 2012, 321, 324)

I rapporten presenterad av Van Weele (2012, 324) fanns 8 faktorer som bidrog med en positiv effekt till den globala sourcingen. En väldefinierad sourcingprocess, centralstyrt och koordinerat beslutsfattande, övervakning av driftsrelaterade aktiviteter på plats, informationsdelning med leverantörerna, goda verktyg för kommunikation i realtid, tillgänglighet till kritiska resurser, system för global sourcing och kontraktering och internationella inköpskontor som stöder verksamheten. Hur man lyckas med sin globala sourcing beror mycket på hur man lyckas med implementeringen och ständig förbättring av dessa aspekter.

3.7.2 Single sourcing

Single sourcing är ett begrepp för när man väljer endast en leverantör. Att endast ha en leverantör kan vara fördelaktigt när man behöver ett närmare samarbete för att utveckla teknik och en intensivare partsinteraktion och involvering. Samarbetet underlättar logistik, kvalitetssäkring och planering och sänker relationskostnaderna. Endast en leverantör kan skapa ökad leveransrisk, det finns dock de som hävdar motsatsen eftersom att ett större kundkonto höjer prioriteten på kunden. (Steiner, 2015, 70)

3.7.3 Sole sourcing

Sole sourcing är en annan form av enleverantörsväl. Köparen väljer i detta fall bort alla andra leverantörer pga. olika krav man har. Det kan vara så att man medvetet ställer sådana krav att endast en leverantör har möjlighet att uppfylla dem eller så uppstår situationen av andra

orsaker. Gemensamt för situationen är dock att det inte förekommer någon form av konkurrens. Ibland kan situationen till och med vara sådan att man har en ömsesidig exklusivitet vilket betyder att kunden köper allt av leverantören så att de endast säljer till dem. (Steiner, 2015, 70)

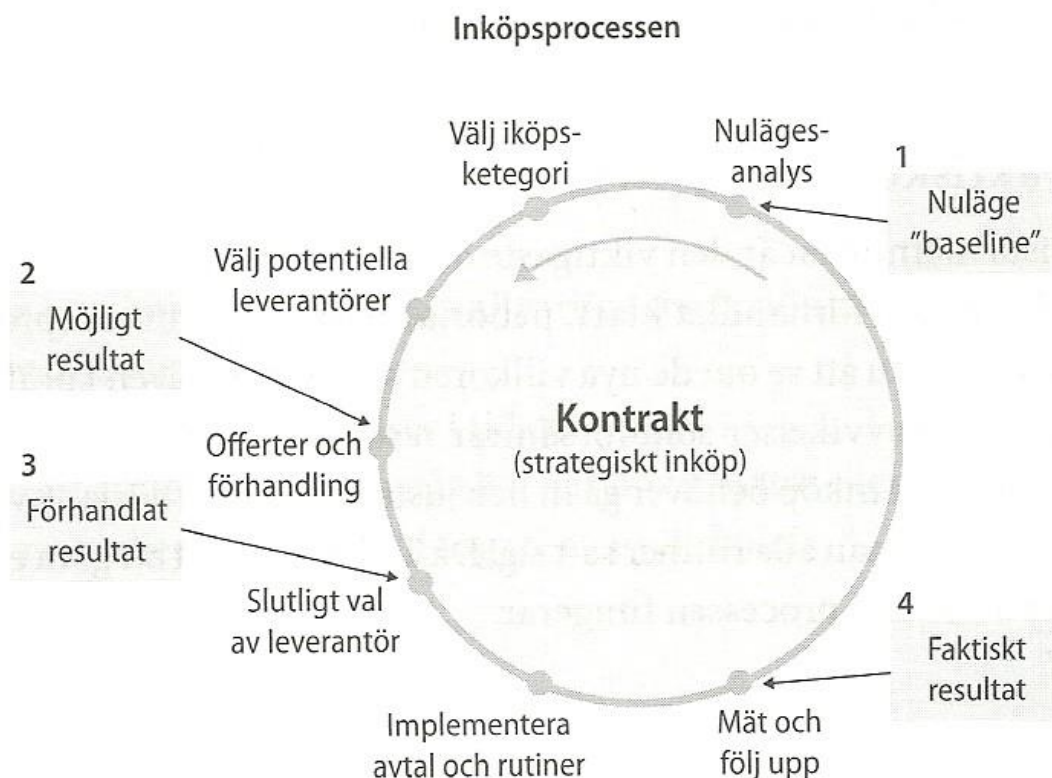
3.7.4 Multiple sourcing

Detta är en benämning för när man har valt flera leverantörer för samma produkt. Detta gör man när man vill minska på beroendet till leverantörerna för att öka sina förhandlingsmöjligheter. Tekniken som jag nämnt tidigare i arbetet att spela ut leverantörerna mot varandra fungerar i vissa situationer men inte lika bra i andra. Den fungerar främst på en marknad där produkten inte är komplex och är långt standardiserad. Marknaden har en hög konkurrens och leveranssystem som saknar bindning. (Steiner, 2015, 70)

När man vill sänka leveransrisken använder man sig ofta av multiple sourcing. Man kan också se en fördel i att många leverantörer på samma produkt skapar en konkurrenssituation som ger kreativa lösningar. Decentraliserad inköpsstruktur gynnas ofta av multiple sourcing när man inte kan vinna fördelar med samordnade inköp med få leverantörer. (Steiner, 2015, 70) *Hybrid sourcing* är en strategi där företag kombinerar leverantörer i lågkostnadsländer med lokala leverantörer som backupp för leveranssäkerheten. (Steiner, 2015, 70)

3.8 Resultatmätning

Hur företagen mäter sina resultat och rapportera är en del av det jag kommer undersöka i empirin. En given inköpsprocess som man arbetar efter är avgörande för att kunna mäta resultatet av sina inköp enligt Mällroth och Rafiey (2016). De utgår från den 7 steps process jag tidigare förklarade för strategiskt inköp när de analyserar vissa mätpunkter i arbete. De anser att när man följer en given process skapar man möjligheter att regelbundet mäta resultaten av arbetet och dessutom ger det möjligheter att använda resultatmätningarna till att förbättra arbetet. Bilden nedan visar i vilka skeden det är möjligt att göra resultatmätningar i sjustegsprocessen som beskrivs närmare under rubriken inköpsprocessen. (Mällroth, Rafiey 2016, 119)



Figur 9. Resultatmätning i inköpsprocessen (Mällroth & Rafiey, 119)

I det första skedet av processen, det vill säga nulägesanalysen mäter man var man står i dagsläget. Är det så att man anser sig ha för många leverantörer beskriver man antalet leverantörer, vill man se på prisbilden så skriver man in priset i denna punkt. När man sedan fått in svar på sina förfrågningar gör man nästa mätning. Nu kan man göra en uppskattning av hur svaren från leverantörerna har fördelat sig och registrera det som prognosmål, alltså en förväntad förbättring. Efter att man förhandlat klart med leverantörerna finns ett givet resultat att jämföra med. Detta skrivs in i företagets affärssystem och används vid beställningar. Oftast är det förhandlingsförmågan som man mäter hos inköpare och då är det denna punkt man ser på. Att sedan se på det faktiska resultatet är mycket viktigt. Det är då man ser ifall de förhandlingar och val man gjort faktiskt ger resultat efter hand eller om det finns problem som ger försämringar. Detta sker när nästa steg i inköpsprocessen börjar efter att förhandlingarna är avklarade. Som strategisk inköpare kan man hamna att justera detaljer i början av ett nytt affärsupplägg. För att kontrollera processen bör man göra en eftermätning. (Mällroth, Rafiey 2016, 120)

Kron och Wallgren i boken inköp i förändring föredrar en modell utarbetad av Kaplan och Norton 1992, som utgår från så kallade Balanced Scorecards. Modellen följer ett mönster där man alltid mäter och följer verksamheten ur många perspektiv för att styra utvecklingen mot långsiktiga mål på ett hållbart sätt. Grundmodellen utgår från mätning av verksamheten i fyra perspektiv, Finansiellt perspektiv, kundperspektiv, processperspektiv, förnyelse- och utvecklingsperspektiv. (Kron, Wallgren 2010, 79)

3.8.1 Nyckeltal

De flesta författare är överens om att nyckeltal är en viktig del av all mätning och styrning. Kron och Wallgren (2010, 85) säger såhär, *”Det viktiga med all styrning och mätning är inte presentationsformen i sig utan att man fokuserar på ett lagom antal väl utvalda styrta, så kallade Key Performance Indicators, som regelbundet rapporteras och följs upp.”* De ger några exempel på styrta som är typiska. Avtalstrohet, antal leverantörer, antal fakturor, dröjsmålsräntor, NKI (Nöjd Kund Index), leveransprecision och marginalförbättring.

Mällroth och Rafiey (2016, 122) följer sin modell för resultatmätning och nämner dessa nyckeltal som viktiga. Uppnådda besparingar, besparingsmålen kommer ofta från företagsledningen eller så sätter de strategiska inköparna sina egna mål. Man jämför med vad som betalas i nuläget och sätter det i relation till det resultat man uppnått. Nyckeltalet framställs som en procentsats av vad företaget betalar idag. Förhandlat resultat jämfört med faktiskt resultat. Här mäter man hur bra beställningsprocessen fungerar. Finns det faktorer som fördyrar inköpet som inte noteras i förhandlingarna med leverantörerna. Med detta nyckeltal vill man hamna så nära 100 % som möjligt. Allt över 100 % betyder att totalpriset har ökat. Intern marknadsandel: När man mäter detta nyckeltal startar man på det faktiska läget och varje procentenhet över det räknas som en förbättring. Det här är ett nyckeltal för att se hur ofta inköpsavdelningen deltar i inköpanDET. Andel hållbara inköp Med detta nyckeltal vill man mäta andelen leverantörer som följer de principer man som företag lagt upp för hållbarhet. Även här ser man på nuläget och varje ökning som en förbättring.

Mätning av pris och kostnader är enligt Håkan Mattson fortfarande den största andelen av mätningar inom inköp. Priset anses fortfarande vara det absolut viktigaste nyckeltalet. Sedan ser man på kringkostnader och indirekta kostnader av köpta leveranser. (Mattson 2016)

Ett av de mest använda nyckeltalen är leveransprecision, vilket återspeglar leverantörens förmåga att leverera på avtalad tid. Man mäter inte enbart försenade leveranser utan även för

tidiga. Man kan se procentuellt på hur stor andel produkter som levererats i rätt tid eller inom en tidsram. Man kan också räkna ut genomsnittsförseening och genomsnittstidighet. Man visualiserar sedan mätvärdena i grafer. (Mattson 2016)

Leveranskvaliteten är också något som ofta framställs i nyckeltal. Man kan mäta leveranskvaliteten på många sätt t.ex. andel mottagna produkter som avviker från specifikation, andel slumpvist valda produkter i lager som avviker från specifikation, andel kasserade produkter i mottagarens produktion, andel reklamationer från slutanvändare, antal eftersläpande fel eller antal fel som lett till följdskador och skadestånd. (Mattson 2016)

3.8.2 Rapportering

Förutom resultatets rapportering är syftet med en inköpsrapport att förse ledningen med information om inköpsavdelningens verksamhet. Man beskriver utmaningar, framsteg, problem och behov. Att regelbundet informera ledningen kan hjälpa till att höja statusen på inköpsavdelningen.

Ett välutformat stödsystem för inköpen underlättar rapporteringen genom att information om alla interaktioner är lättillgängligt. Att få fram information om t.ex. köpesvanor med avtalsleverantörer eller icke avtalsleverantörer kan vara viktigt, inte bara för inköpsavdelningen. (Mällroth & Rafiey 2016, 129)

4. Nuläge

Mirkas inköpsorganisation och de anställda i den har tidigare inte haft strategiska roller utan deras ansvarsområden har varit mest operativa. Inköpschefen har alltså ansvarat för det operativa inköpet. Under honom har man haft 6 anställda med olika ansvarsområden. En som ansvarat för inköp av förpackningsmaterial, en som ansvarat för inköp av trading, en person för komponenter och en för tekniska inköp, en har ansvarat för komponenter, trading och råmaterial i Asien och dessutom en person som ansvarat för fakturahantering och rapportering. Inköpschefen har själv ansvarat för 70 procent av inköpet av råmaterial medan tre av de anställda har ansvarat för den resterande delen.

Den strategiska biten av inköpsarbetet har sköts av personer ur ledningsgruppen tillsammans med inköpschefen på möten fyra gånger i året. På dessa möten har man t.ex. gjort prioriteringar på kommande och pågående projekt.

Koncernmässigt har man inte utfört samarbete med att koncentrera volymer eller med gemensamma leverantörer i och med att man har så specifika råmaterial och komponenter.

Man har redan startat förändringsprocessen i inköpsorganisationen och man har gått in för en modell där man har två strategiska inköpare och fyra till fem operativa inköpare. Man planerar också att i början av år 2019 anställa en tredje strategisk inköpare. Arbetsuppgifterna och ansvarsindelningen är fortfarande i utvecklingsfasen och är inte specificerade. Mitt arbete kommer fungera som hjälpmedel i arbetsfördelningen.

Två av de operativa kommer vara placerade utomlands varav en av dem även kommer ha en mindre strategisk roll. Resten av organisationen är centraliserad till Jeppo.

Leverantörsvalet görs oftast av produktutvecklingen där inköpsorganisationen inte deltar fören man redan har en produkt eller komponent som behöver köpas. En leverantörsbas finns och information kring leverantörerna fås ur ett ERP program. En ABC analys kan fås från samtliga leverantörer.

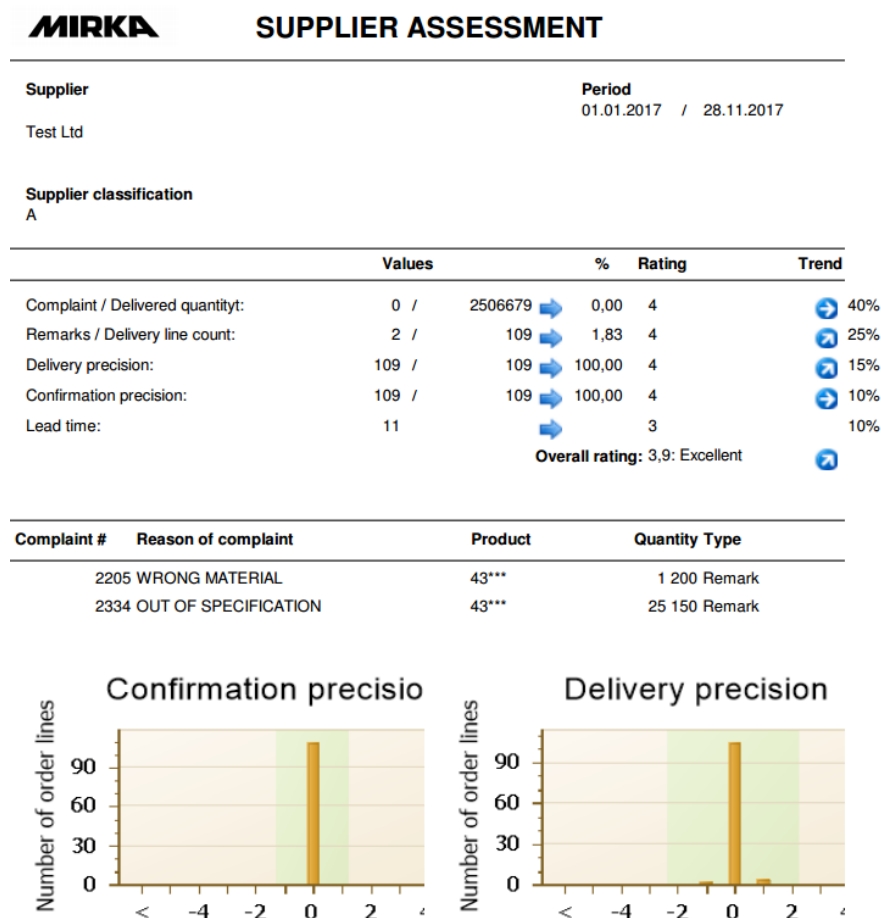
Man har från inköpssidan sett det som ett problem att leverantörsvalet har blivit gjorda från produktutvecklingssidan innan inköpsavdelningen involveras. Detta är en av orsakerna till indelningen mellan strategiska och operativa inköpare. Att man i ett tidigare skede skall kunna styra leverantörsvalet och så att de kritiska materialen tas i beaktande.

Man har inte gjort en tydlig kategorisering av komponenter eller produkter. Man har dock gjort en FMEA riskanalys av sina nyckelprodukter för att se vilka material som ingår i dem.

Detta har använts som grund för att jobba med alternativa material. Med kritiska komponenter har man haft singlesourcing och även endast en form för komponenter som kräver formar vid tillverkningen.

Man har inte strategiskt strävat efter singlesourcing utan det har varit ett resultat av bristande resurser i produktutvecklingen samt att man prioriterat annat. Det man strävat efter på inköpet är att jobba med alternativa råmaterial, man har dock inte känt att detta prioriterats från ledningshåll. Strategiskt har man strävat efter långsiktiga relationer till många av leverantörerna och att förhållandet baserats på partnerskap.

För mätning av resultat och rapportering används ett antal nyckeltal. Man gör ABC-analys och leverantörsbedömningar. De nyckeltal som används är leveranssäkerhet, leveransbekräftelse och ledtid. Man mäter också om man har klagomål eller annat att notera om leveranserna. Allt detta samlas sedan till ett medelpoäng för leverantören. En leverantörsutvärdering är presenterad nedan.



Figur 10. Leverantörsutvärdering (Mirka, 2017)

Mirka har en leverantörsguide där man presenterar de krav man har på sina leverantörer och överlag vilka guidelines man har för samarbetet med leverantörerna och inköpsarbetet t.ex. vilka mötesreglerna är, vilka de generella reglerna är för köpandet, hur man bör gå till väga med order och bekräftelser samt ledtiderna och lagringen. Här presenteras också vilka policyn man har för anskaffningarna och strategin. Mirka jobbar med LEAN och kontinuerlig förbättring vilket man också uppskattar att leverantörerna jobbar med.

I guiden finns också listat de kriterier som leverantörerna bedöms efter. Man mäter alltså Complained Quantity / Bought Quantity, Number of Remarks / Order Lines, Delivery Precision, Order Confirmation Precision och Lead Time. Nyckeltalen räknas i procent och graderas till en skala från 1-4 där 4 är det bästa vitsordet. Alla nyckeltalen räknas sedan ihop till ett sammanlagt resultat med samma skala. Men de olika nyckeltalen har olika mycket påverkan för det slutliga resultatet. Kvaliteten på de levererade varorna är det som värderas högst. Utvärderingen sker automatiskt i ett dataprogram.

Leverantörerna delas in i A-, B-, C-, D- och E-klass. A-klassade leverantörer är de med högt prestationsvärde och med dessa vill man ha ett långsiktigt samarbete. Man har gjort samarbetsavtal med dessa leverantörer. B-klassade är de leverantörer som har ISO 9001 och ISO 14001 certifikat. C-klassade är de med endast ISO 9001 eller en leverantör som är accepterad efter erfarenheter från Mirka. D-klassade är nya leverantörer och E-klassade är sådana leverantörer som har dåliga prestationer och dessa granskas noggrannare.

5. Metod

Blomkvist och Hellin (2014, 56) beskriver metoden som det tillvägagångssätt man väljer att följa för att utföra sin studie. De beskriver den vanliga uppdelningen mellan kvantitativa och kvalitativa metoder för att samla in data. Kvantitativ metod innebär t.ex. enkäter, experiment och statistiska studier medan kvalitativ metod innebär t.ex. intervjuer och observationer.

Jämför man dessa två så ser kvantitativa metoder på siffror medan kvalitativa på ord. Andra associationer kunde vara distans, strukturerad empiriinsamling, deduktion, generaliseringar och hårda tillförlitliga data för de kvantitativa metoderna jämförelsevis för kvalitativa metoder, närhet, semistrukturerad empiriinsamling, induktion, kontextuell förståelse och mjuk men rik data. (Blomkvist & Hellin, 2014,56)

Jag kom snabbt fram till att jag bör använda mig av en kvalitativ studie eftersom att jag vill skapa en helhetsbild av hur företagen arbetar och jag söker mångtydighet i mina svar. Att jag använder en semistrukturerad intervjumetod beror på att jag vill ha möjligheten att följa upp svar med följdfrågor för att få den fördjupade förståelsen och även ha möjligheten att nappa på information som kommer fram som kan leda till oväntade upptäckter. Blomkvist och Hellin (2014, 69) ser de oväntade upptäckterna som en viktig dimension i kvalitativ forskning. De anser att metoden passar för när man vill få en fördjupad förståelse för ämnet och söker mångtydighet i sin forskning.

Jag har ändå lagt ganska stor vikt vid att få till stånd ett bra frågeformulär som ligger till grund för intervjuerna. Detta för att hålla intervjuerna inom vissa ramar och för att säkert få svar på de frågor som vi inför arbetet ställt som mål. Eftersom att frågeformuläret har varit samma i alla intervjuer, även om jag lämnat utrymme för små förändringar, underlättar det också för sammanställningen av resultatet och jämförelsen av de olika organisationerna.

Vid valet av företag presenterade jag ett antal alternativ åt min handledare på Mirka. Han hade också ett antal företag som han var intresserad av att undersöka, men jag fick friheten att själv välja företag. Det blev tydligt att jag bör rikta in mig på större företag än vad Mirka för tillfället är för att hitta den typ av organisation som vi söker. Företagen kunde heller inte vara konkurrerande företag för att få till stånd intervjuer med dem. Geografiskt var jag också begränsad av tid och penningsskäl.

Företagen jag valt är alltså stora industriföretag i närregionen som har stora komponentmängder vilket innebär stora mängder inköp som kräver en bra organisation och

välutvecklade processer och arbetssätt. De är alla också exportföretag och företag som min handledare var intresserad av.

Efter intervjuerna sammanställer jag rapporter på de intervjuade företagens inköpsorganisationer och sedan jämför jag de olika företagen och deras sätt att hantera de olika frågeställningar vi ställt upp för arbetet och hur företagens metoder stämmer med teorin.

5.1 Litteraturstudier

För att utföra empirin i studien har jag genom litteraturstudier läst in mig på ämnet och utformat en teoridel samt ett frågeformulär. De flesta källor som jag har använt är böcker som jag har hämtat från Biblioteket Tritonia i Vasa, men även från stadsbiblioteket i Vasa. En del av källorna är hämtade från nätsidor som jag hittat via sökord som, strategiskt inköp, operativt inköp, inköpsorganisation, kategoristyrning, spendanalys och sourcing.

Mina litteraturstudier är ganska omfattande eftersom att det ämne jag behandlar är ganska brett samtidigt som min uppgift har varit att hitta kunskap kring ämnet som arbetsgivaren inte har. För att utförandet av intervjuerna skall bli väl gjorda krävs också goda kunskaper i ämnet. Jag lämnar också utrymme för att komplettera teoridelen med mera litteraturstudier efter att intervjuerna är gjorda ifall det framkommer information som bör behandlas.

5.2 Intervju

Bell (2006, 158) ser fördelarna med att utföra intervjuer som empiri, att metoden är flexibel. Man har möjlighet att följa upp svar och idéer genom följdfrågor så att man kan fördjupa eller utveckla svaren. Intervjumetoden kan ge mycket information och ett bra material om de är välgjorda.

Problem som kan uppstå enligt Bell (2006, 158) är att tekniken är mycket subjektiv och att det kan finnas risk för skevhet. Att man måste lägga ner ganska mycket tid på intervjuer ser hon också som en nackdel, man bör vara väl förberedd och planeringen bör vara noggrann. Bell ser också att det kan vara svårt att analysera det material man får ur en intervju.

Inför intervjuerna kontaktade jag företagen per telefon och presenterade mig själv och min uppgift och vi bestämde tid för intervjun. Det gick ganska smidigt att få till stånd intervjuer

med företagen vi var intresserade av. Alla utom ett kontaktat företag ställde upp på intervju. För att underlätta för den intervjuade sände jag på förhand mitt frågeformulär så att de kunde bekanta sig med frågorna. Detta ansåg jag också vara till hjälp för att få utförliga och välformulerade svar. (Frågeformuläret finns som bilaga i arbetet.) Utöver frågeformuläret lämnade jag även utrymme för följdfrågor ifall tillfället krävde eller någonting intressant dök upp som jag ansåg vara viktigt att behandla med ytterligare frågor, detta anser jag var viktigt för att få en så välformulerad bild av verksamheten som möjligt. Jag lämnade också utrymme för att utveckla frågeformuläret ifall det behövdes men vi ansåg att frågorna jag hade gav tillfredställande svar och rapporter. Det jag gjorde i ett fall var att jag i efter hand skickade några följdfrågor per mail till intervjupersonen.

Jag besökte intervjupersonerna på deras företag för att utföra intervjuerna. Den fysiska närvaron gav möjlighet att tolka uttrycken och tonläget på den intervjuade för analysen av svaren. Jag dokumenterade intervjuerna genom att spela in samtalen med min telefon och dator som inspelningsverktyg, jag använde två inspelningsverktyg för att minimera risken för misstag vid inspelningen. Jag förde också anteckningar under intervjun för att kunna följa upp någonting som kom fram genom följdfrågor i ett senare skede i intervjun.

6 Resultat

Här presenterar jag sammanställningar på de tre intervjuerna jag gjort på de olika företagen. Jag skriver en intervju berättelse om hur de olika företagens inköpsorganisationer ser ut och vilka deras arbetssätt är, vilka olika roller de har i sina organisationer och vad arbetsuppgifterna är och vilka strategier man har. Jag beskriver också hur de går till väga för att samarbeta inom organisationen och med utomstående aktörer, hur de mäter sina resultat och rapporterar berättar jag också om. Hur man går till väga med kritiska komponenter och produkter som kräver formor framkommer också i rapporterna. I slutet av varje rapport har jag en kort sammanställning av varje organisation och deras arbetssätt för att man lättare skall kunna jämföra dem.

6.1 Företag 1

På Företag 1 intervjuade jag inköpschefen för fabriken i Vasa. Företaget kan beskrivas som en matrisorganisation. I deras inköpsavdelning finns tio anställda plus två praktikanter. De anställda har alla lite olika roller och uppgifter men samarbete fungerar enligt inköpschefen smidigt eftersom att de alla sitter på samma ställe i företaget och diskuterar dagligen kring inköpsärenden.

Deras inköpsavdelning är en del av en så kallad Product Group till vilken fyra fabriker hör. Dessa fyra fabriker har en egen ledningsgrupp där chefen för inköpet i Product Groupen sitter med. I Vasa fabriken sitter dock inte inköpschefen med.

Utav de 12 anställda i organisationen är det 3 stycken plus inköpschefen som gör strategiskt inköpsarbete, 4 stycken som har köparstatus och ser till att det operativa arbetet fungerar, men deras roller är väldigt taktiska. De 2 praktikanterna, som förutom arbetet på företaget också studerar, sköter det operativa inköpsarbetet. Förutom dessa har man också en anställd för att sköta informationssystemet för lagren, som en kontinuerlig inventering, så att saldot hålls uppdaterat.

Sen finns det också två anställda som fungerar som en link mellan inköpet och produktutvecklingen. Ena ansvarar för att föra nya produkter från produktutvecklingen till leverantörerna, det vill säga Ramp-upp projekt hos leverantörerna. Denna ansvarar även för ifall man flyttar produktionen från en leverantör till en annan samt att under hela produktutvecklingsprojektet samarbeta kring val av komponenter, leverantörer och dylikt.

Den andra koncentrerar sig på förbättringar efter att man gjort ett Ramp-upp projekt och målsättningen är att få ner kostnaderna och höja tillgängligheten. Denna ansvarar även för att godkänna nya material och komponenter och även för att samla idéer och tankar från leverantörerna.

Inom företaget är inköpsavdelningen mycket delaktig i ett tidigt skede av processerna och utvecklingen av nya produkter. De använder sig av en så kallad Gate mall som enligt inköpschefen är mycket vanlig i olika enheter. Man har 5 eller 6 olika Gater där det är tydligt bestämt när inköpsavdelningen skall involveras. Vilket enligt inköpschefen oftast är redan i början av processen. Till alla nya produktprojekt finns en ansvarsperson från inköpsavdelningen utsedd, som har till uppgift att se till att allt som behövs ur inköpssynvinkel blir uppmärksammat.

Ur företags strategisk synvinkel för man en kontinuerlig diskussion kring vilka produkter man skall tillverka själv eller låta underleverantörer sköta tillverkningen. Man tillverkar alltså inte alla sina produkter själva utan distribuerar vissa färdiga produkter från sina leverantörer som sina egna.

Arbetet inom inköpsorganisationen på företaget är mycket långt kategoristyr, man har 3 kategorichefer som är de strategiska inköparna. Dessa arbetar både lokalt samt till hela Product Groupen. De strategiska inköparna, kategoricheferna deltar aktivt i den globala diskussionen. Denna diskussion sker ofta på divisionsnivå. De fyra med inköparstatus ansvarar också för olika kategorier, mekaniken har en inköpare, elektroniken har en inköpare, ”Box Build” det vill säga, distributionsprodukterna har en inköpare och en sidokategori, styrningsskåp, har en inköpare. Dessa fyra sköter köpandet tillsammans med de 2 praktikanterna. Inköpschefen jobbar också strategiskt och sköter mycket av diskussionen inom Product Gruopen om vilka leverantörer man skall använda och dylikt. De lokala leverantörerna är helt på den egna organisationens ansvar.

Samarbetet fungerar som jag nämnde genom att man inom den lokala organisationen jobbar i ett team där alla sitter på samma ställe och diskuterar, detta samarbete gynnar främst det operativa arbetet. Samarbetet kring det strategiska arbetet är dock enligt inköpschefen mycket upp till att kategoricheferna också för diskussioner med de andra fabriker.

Företaget har globalt strävat efter att centralisera både det strategiska och det operativa arbetet. Den operativa delen har man styrt till olika center runtom i världen, i Polen, Mexiko,

Indien, Kina och Estland. Inköpsorganisationen i Vasa har förutom de 2 praktikanterna en operativ inköpare i Estland.

6.1.1 Operativa inköpsarbetet

Som tidigare nämnts är det 2 praktikanter plus en operativ inköpare i Estland som sköter Vasafabrikens operativa inköpsarbete. Deras uppgifter är helt operativa. Sedan är det 4 inköpare som har som ansvar att övervaka det operativa arbetet. Dessa kunde räknas som taktiska inköpare men inköpschefen uppskattar att ca. 30 procent av deras arbete är operativt.

Arbetsuppgifterna för de operativa inköparna är att skicka inköps order till leverantörerna samt att ifall kunderna beställer produkter som företaget säljer men någon leverantör tillverkar, sköter de kommunikationen med dessa leverantörer och tar reda på leveranstider och dylikt.

Efter att det operativa inköpet centraliserades till Estland har man infört väldigt tydliga standardprocesser för det operativa arbetet. I Estland skickar man också leveransorder samt följer med ifall det finns försenade leveranser från leverantörer och skickar leveranssäkerhetsrapporter till leverantörerna. Om leverantören inte har bekräftat ordern är man också i kontakt till leverantören för bekräftelse.

Inköpschefen berättar att man strävar efter att minska det operativa arbetet. Man strävar efter att så lite som möjligt utföra manuella inköp. En del av inköpen skickas direkt från produktionen där arbetarna beställer och en del sker automatiskt på tid.

När en operativ inköpare gör en beställning måste den alltid godkännas av någon annan. Vem som godkänner den beror på hur stor beställningen är. Det kan antingen vara någon av de taktiska inköparna som godkänner ordern eller så är det inköpschefen.

6.1.2 Strategiskt Inköpsarbete

Strategiska inköpare har organisationen tre stycken som alla ansvarar för sin egen kategori, samt inköpschefen. *Till deras arbetsuppgifter hör att välja leverantörer, förhandla avtal och priser och att koordinera mellan de fyra fabrikerna som tillhör samma Product Group. De deltar också aktivt i den globala diskussionen antingen på Business Unit eller divisions nivå.*

Det finns en del standardiserade processer även för de strategiska inköparna, t.ex. nämner inköpschefen att vid val av nya leverantörer finns det tydligt bestämt från koncernnivå hur de kan accepteras. En hel del av arbetet är bestämt från koncernnivå, kriterier för val av leverantörer och vilken den processen är men också kriterierna för när man auditerar leverantörer. Man har en enkät från koncernnivå som följs vid auditeringen av leverantörer, detta för att utvärderingen skall ske på samma grunder.

Enligt inköpschefen är det inte klart bestämt hur stora befogenheter de strategiska inköparna har. Man bestämmer det mesta genom dialog och diskussion inom teamet t.ex. ifall man vill flytta någon produktion. Oftast är inköpschefen för hela Product Gruopen med i denna diskussion. Han menar att de i princip kan ta egna beslut om många saker men att de oftast diskuteras inom gruppen. Om beslut gäller alla fyra fabriker tas besluten genom diskussion mellan alla parter, man har en gång i månaden en genomgång med alla fabriker.

De tre som jobbar med strategiskt inköp utför inga inköp utan jobbar heltid med strategiska frågor. Till inköpschefens ansvarsområden hör en hel del annat också förutom strategiskt arbete, t.ex. personalärenden.

6.1.3 Inköpsstrategi

Inköpschefen delar in företagets inköpsstrategi i två delar. De är en del av en Product Group som alltså består av 4 fabriker. Dessa fyra fabriker har många gemensamma leverantörer, man pratar om globala leverantörer, för detta företag betyder det att leverantören levererar till alla fyra fabriker. Sedan har man lokala leverantörer som bestäms av artikel indelning. En global leverantör betyder oftast att det är frågan om större volymer, man pratar om volymartiklar eller kritiska-artiklar. För dessa strävar man efter att alltid ha minst 2 leverantörer, detta skall fungera som en backup plan, men samtidigt är det också en konkurrenssituation man vill skapa så att det är lättare att förhandla om priser. När det gäller globala leverantörer strävar man också efter att ha en i Asien och en i Europa, detta för att man har fabriker även i Kina och Indien. På lokal nivå har man också för en del artiklar en tvåleverantörsmall men det är enligt Rönnholm inte alltid vettigt beroende på situationen.

Ser man på hela företaget nämner inköpschefen att man har som målsättning att minska sina leverantörer. Detta är en återkommande målsättning för varje år, och innebär alltså en centralisering. Ur vasafabrikens teams synvinkel är orsakerna till att man strävar efter detta att desto fler leverantörer man har desto mer måste man jobba med förhandlingar och

överenskommelser, med mindre leverantörer minskar alltså detta arbete. Som andra orsak nämner han att när man får koncentrerat större volymer till leverantörer kan man bättre förhandla om priset.

6.1.4 Leverantörsstrategier

En utgångspunkt för Sourcingarbetet är det som tidigare nämndes att *alla kritiska komponenter och volymartiklar skall ha minst två leverantörer* samt att man strävar efter att minska leverantörsbasen och att ifall man har global verksamhet har leverantörer både i Europa och Asien.

Relationerna till leverantörerna sköts genom att man håller palaver varje kvartal. Inköpschefen pratar om Business Review där alla prognoser, genomföranden, leveranssäkerheter, kvaliteter och även priser går igenom ifall det är nödvändigt. För en del leverantörer görs sådana genomgångar mindre ofta. Med de viktigaste leverantörerna strävar man efter att en gång i året ha ett "face to face" möte, då kommer leverantören på besök. Annars sköts mötena genom videokonferenser eller telefonmöten. Sedan har man också operativa palaver varje vecka med de viktigaste leverantörerna. Dessa möten sköts antingen via telefon eller videosamtal. Agendan för möten beror på leverantören men främst går man igenom leveranssituationen, materialbuffertar, leveranssäkerheter och kvalitetsärenden samt möjliga utvecklingsprojekt. Med större leverantörer har man även tekniska palavrer var annan vecka där man går igenom bl.a. produktförändringar.

En utvärdering av leverantörerna görs antingen 2 eller 4 gånger i året, tydliga regler för hur det bör förverkligas finns inte men man har en ganska lång enkät som skall ifyllas. Enkäten fokuserar främst på leveranssäkerhet, kvalitet, prisutveckling, betalningsvillkor och hur väl leveranserna fungerar med logistik och buffertar men även hur samarbetet överlag fungerar. Inköpschefen uppskattar att det är över 20 frågor i enkäten med olika betydelse för slutresultatet. För att en leverantör skall klassas som Preferred leverantör skall leverantören ha ett resultat på över 80 procent från enkäten. Det är kategorichefen som sänder ut enkäten och sedan kan det vara mellan 3-4 som svarar på den och utgående från det sammanställs ett medeltal.

6.1.5 Analysverktyg

Inköpschefen anser att användningen av analysverktyg för inköpsarbetet kunde förbättras. För att göra prognoser använder man ett så kallat Sales and Operations Planning (SOP) verktyg som utförs en gång i månaden.

För kategoriseringen av artiklarna har man i något skede använt sig av en ABC-analys som bl.a. varit som grund för vilka artiklar som skall ha två leverantörer. Men denna är inte uppdaterad utan är enligt Inköpschefen kanske lite väl gammal.

Leverantörerna indelas nog i kategorier men man använder sig inte av Kraljics-matrisen som jag nämner i teorin utan det är upp till kategoricheferna att kategorisera dem. *Kategoriseringen sker utgående från leverantörernas prestanda.* Man delar in dem i Preferred, Approved, Conditionally Approved och sådan man vill avsluta samarbete med. En grund för indelningen är utvärderingen som nämndes tidigare, men även andra faktorer spelar roll. Man har också en egen informationsplattform varifrån man kan hitta stora mängder data om alla leverantörer hela koncernen använder, t.ex. utvärderingar och kontraktsvillkor.

6.1.6 Kritiska komponenter

Inköpschefen medger att en daglig ABC-analys skulle klargöra ifall situationen med de kritiska komponenterna har förändrats. Graden av hur kritiska olika komponenter är kan vara komplicerat eftersom att situationen hela tiden förändras menar han. *De anser oftast att komponenter som köps in i stora volymer är kritiska*, alltså ifall komponenten tar slut så blir det problem i produktionen på flera ställen, i princip att produktionen stannar. *Andra komponenter som de anser att kan vara kritiska är ifall de är dyra eller att man endast har en leverantör till komponenten, en Single Source situation som jag beskriver i teoridelen. Vid en sådan situation löser man backupen genom att kanske ta in mera av komponenten i lager eller på annat sätt förbereder sig för ifall utbudet eller efterfrågan förändras.* Som tidigare nämnts strävar man efter att ha minst två leverantörer för alla kritiska komponenter och produkter.

6.1.7 Produkter som kräver formor vid tillverkning

Man har inga formor i sin egen produktion men däremot deras underleverantörer. I dessa fall äger man formorna men leverantören underhåller dem. Om det är en kritisk komponent som tillverkas med formor strävar man efter att på samma sätt ha två leverantörer och då har man också två formor.

Inköpschefen nämner en produkt som man kunde jämföra med formor, när man pratar om elektronik så har man adaptrar som testar korten. Alla dessa testadaptrar har en backup i lager. Han nämner dock att de inte har en backup till alla sina formor, man har noggrant gått igenom dessa och funderat kring vilka som behöver en backup och vilka som inte. Detta är en diskussion som ständigt pågår och i sin Business Continuity Plan som görs årligen går man igenom detta. Här framkommer vilka formor man har var och ifall man bör investera i backup till någon av dessa. Eftersom att en del formor kan vara ganska dyra gör man en riskbedömning och avgör ifall man tar en risk och har bara en form eller investerar i en backup.

6.1.8 Mätning av resultat och rapportering

Man använder sig av ett antal nyckeltal som företagets målsättningar, projekt och aktiviteter grundar sig på. *Inköpschefen nämner besparingarna som ett av de viktigaste som följs med. Andra nyckeltal som inköpet följer med är leverantörernas leveranssäkerhet och lagervärdet.*

Utöver dessa följer man också upp betalningsvillkoren och ett nyckeltal som enligt inköpschefen håller på att försvinna, hur mycket man köper från lågkostnadsländer. I produktionen följs sedan också upp hur väl man lyckas leverera till kunderna, finns det brister i komponenter och dylikt.

Man har varje vecka två palavrer tillsammans med produktionen, en där man går igenom försäljning och hur mycket av komponenter och produkter som har använts och sålts ut, man gör alltså lite prognoser tillsammans med produktionen. Sedan har man också en palaver där man helt går igenom materialsituationen så att fabriken har tillräckligt med material.

Inköpsorganisationen i Vasa rapporterar en gång i månaden de viktigaste nyckeltalen. Men nu för tiden sker rapporteringen mera i motsatt riktning. Inköpet i Vasa får rapporter från huvudkontoret i Zürich varifrån frågor ställs om varför situationen ser ut på ett visst sätt.

Enligt inköpschefen har man utvecklat ett ganska bra system för rapporteringen på inköpssidan.

6.1.9 Sammanfattning

- En inköpschef samt 12 anställda, 3 kategorimanagers (strategiska), 4 inköpare (taktiska), 2 praktikanter (operativa), 2 som fungerar som link till produktionen och 1 som sköter informationssystem. Man har strävat efter att centralisera både det operativa och strategiska arbetet.
- Den strategiska målsättningen är att minska leverantörerna och man strävar efter att minska det manuella operativa arbetet
- Strategiska inköparna väljer leverantörer, förhandlar avtal och priser samt koordinerar mellan de fyra fabrikerna som tillhör samma produktgrupp. De operativa skickar inköpsorder och kommunicerar med leverantörerna om outsourcade produkter.
- Inköpsavdelningen deltar mycket tidigt i processerna och utvecklingen av nya produkter. En Gate mall bestämmer när inköpsavdelningen involveras.
- Samarbetet fungerar genom att man i organisationen sitter på samma ställe och jobbar som ett team. Strategiskt är samarbetet mycket upp till kategorimanagerna att de diskuterar med de andra fabrikerna.
- Arbetet är mycket långt kategoristyrkt och kategoriseringen är gjord med en ABC-analys. Andra verktyg som används är SAP för att göra prognoser. Man har även en informationsplattform varifrån man får stora mängder data om leverantörerna.
- Man strävar efter att alltid ha minst två leverantörer för volymartiklar eller kritiska komponenter.
- Man har ett antal nyckeltal som arbetet grundar sig på. De viktigaste rapporteras en gång i månaden. Rapportering kommer också från huvudkontoret i Zürich.
- Företaget äger formor som leverantörer använder i produktionen. Man går årligen igenom vilka som finns och utvärderar med en riskbedömning vilka som behöver backupp.

6.2 Företag 2

Vid Företagets inköpsorganisation intervjuade jag en Strategisk Inköpare. Inköpet på företaget handlar om kraftverkssourcing. Man har ca. 40 anställda för att sköta inköpen, dessutom har man personer utplacerade i världen som stöder organisationen.

Företaget är uppdelat i tre delar. Alla delar har egna inköpsorganisationer med egna inköpschefer osv. Det finns en del skillnader i hur man arbetar i de olika organisationerna. Intervjupersonen berättar att de andra organisationerna inte alltid köper projektspecifikt och kan ha mera varor i lager. *Samarbete mellan de olika organisationerna sker genom att försöka kombinera volymer och få till stånd gemensamma avtal till leverantörer.* Olika kvalitetskrav och regelverk kan ändå göra att avtalen skiljer sig en del från varandra.

För den intervjuade organisationen är hela inköpsorganisationen centraliserad till Vasa. Men man har också en decentraliserad del, genom att man har lokala inköpare som sköter vissa större marknader. Dessa marknader har större krav på "Local Content" beskriver den intervjuade. Styrningen av den decentraliserade verksamhet sköts dock enligt honom från organisationen i Vasa. Att företaget inte har en inköpschef som sitter med i ledningsgruppen ser han som en nackdel. Han tror dock att detta kommer förändras och att det varit en återkommande diskussion inom organisationen ifall inköpschefen borde sitta med i ledningsgruppen.

Inköpet på företaget är uppbyggt på det viset att de har strategiska inköpare och projektinköpare som båda är en del av Supply Management, som har en gemensam chef. Dessutom har de båda delarna av verksamheten egna chefer. Till chefernas uppgifter hör att göra upp riktlinjer för själva inköpsarbetet, både det strategiska och operativa.

Förutom projektinköparna och de strategiska har man anställda som ansvarar för kvaliteten. Till deras arbetsuppgifter hör att säkerställa att årsleverantörerna har sina kvalitetsprocesser i skick. De besöker regelbundet leverantörerna för att utvärdera processerna och gör vad intervjupersonen kallar, Factory Acceptans Tests. De ansvarar även för att, ifall projektteamen upptäcker brister, besöka leverantören i fråga och utreda problemet.

I organisationen har man också Supplier Development Engineers vars fokus ligger på leverantören och inte produkten. Deras uppgift är att se till att leverantörerna har fungerande processer t.ex. miljöprocesser och arbetsprocesser. De ser även på hela leverantörskedjan och undersöker så att inte leverantörer använder sig av barnarbetskraft, handlar med svartlistade företag eller levererar till förbjudna länder och områden. Utöver dessa funktioner

har man under Supply Management också logistik och transport, men dessa räknas inte till de 40 anställda som nämndes.

Man bedriver ett ganska nära samarbete inom organisationen mellan de olika ansvarsområdena. Projektinköparna och de strategiska inköparna drar nytta av informationen från varandras arbete. När Projektinköparen väljer leverantörer till projekt, ser denna alltid först på ifall de strategiska inköparna har färdigt utvecklade lösningar och prislistor. Samtidigt försöker den strategiska inköparen dra nytta av projektinköparens arbete. Ifall det görs spot-inköp från en viss leverantör, ta del av den information som projektinköparen kommit över och se om leverantören i fråga kunde utvecklas till ett långsiktigare samarbete. Detta sker genom en kontinuerlig dialog mellan det strategiska- och projektarbetet.

Samarbetet med inköparna som verkar i andra länder fungerar genom att man har samma arbetssätt som inom organisationen i Vasa, samtidigt som arbetet styrs därifrån. Allt arbete skall vara knutet till teknologin och produkt-teamen. Arbete som görs på alla marknader skall gå att placera in i samma strategiska kategorikataloger som man har i Vasa. Enligt den intervjuade fungerar detta bättre och sämre eftersom att vissa produkter helt enkelt inte har något rum i deras standardkoncept på grund av att de, som han beskriver, är nischade för en specifik marknad.

Eftersom att alla är del av samma organisation får alla också samma information och arbetar utifrån samma riktlinjer. Informationen delas t.ex. via mail, olika typer av möten eller intranätet. Man har inom Supply Management strategimöten ca. fyra gånger om året.

Arbetet som görs på företaget är mycket långt projektbaserat. Man har projektchefer som har som ansvar att leverera till kunden det som kunden vill ha. Det är på dennes ansvar att driva projektet på det sätt han anser vettigast. Det är alltid projektet som styr arbetet. Strategiska inköparen poängterar dock att ”i 99 procent av fallen är det vettigas att använda våra basleverantörer som vi har och vårt standardkoncept som vi har utvecklat”. De strävar efter att så långt som möjligt också sälja enligt deras baskoncept för att få med deras egna leverantörer med de lösningar de utvecklat till olika projekt.

Tanken är att alla taktiska beslut skall tas gemensamt inom Supply Management. Men eftersom att projektet styr arbetet och projektinköparen är ansvarig för projektets inköp och det går direkt till projektchefen menar Intervjupersonen att ansvaret sist och slutligen ligger på de som ansvarar för projektet. I de flesta fall är det ändå en diskussion som görs mellan

de strategiska inköparna och projektinköparna. Projektinköparen kommer till de strategiska för att få reda på vilka avtal man har och i de flesta fall har man ett färdigt grundkoncept och projektgruppen frågar offerter på basen av vilka färdigt utvecklade leverantörer man har. Detta sparar mest tid och är mest riskfritt, det är alltså enklaste sättet att driva projektet menar den intervjuade. Han förklarar att man i många fall måste leverera projekt så snabbt som på ett halvår och då är det viktigt att ha färdiga lösningar.

Man har också ett Produkt-team koncept som bygger på att Supply Management, Teknologin och Kvaliteten formar samma team som utvärderar framtiden med leverantörer. Produkt-teamet är direkt i kontakt till ledningen och ledningen är i kontakt till försäljningen. Inköpsavdelningen utvecklar priser som försäljarna i vissa fall direkt använder vid försäljning. I specialfall är det försäljnings sidan som frågar inköpsavdelningen vilka lösningar som är möjliga. När den operativa biten av inköpet deltar i arbetet är upp till projektet, men tanken är att då man har ett projekt skall inköpet delta. I och med det strategiska arbetet med prisutvecklingen är inköpet med väldigt tidigt i processerna.

6.2.1 Operativt Inköpsarbete

Man har ca. 15 anställda för att sköta det operativa inköpsarbetet. Man räknar att det är projektinköparna som är de operativa inköparna. Projektinköparen ansvarar för att köpa in allt till sitt projekt, skruvar och muttrar till generatorer. ***Projektinköparen förhandlar priser, leveranstider, lägger och bekräftar order, sköter räkningar osv.*** Den intervjuade skulle säga att projektinköparnas arbete är en blandning av taktiskt och operativt men att han skulle kategorisera dem mera in i det operativa. Han beskriver två arbetssituationer som projektinköparen jobbar med. De får en färdig produkt från projekt-teamen där deras uppgift blir att förhandla om priser och leveranstider och ta reda på vilka leverantörer som har bästa lösningarna till projektet. De gör beställningarna och kontrollerar att de bekräftas till utsatt datum. Ifall det finns problem med räkningar så kommer de tillbaka till projektinköparen för bekräftelse.

I andra fallet jobbar projektinköparen också med leverantörsutveckling. Gör man för något projekt spot-inköp, är det projektinköparen som i ett tidigt skede tar kontakt med leverantören, gör tystnadsavtal vid behov och ser till att leverantören uppfyller de krav som företaget ställer. Gör det arbete som strategiska inköparen i normala fall skulle göra.

Hur stor del av arbetet som är operativt är som de två exemplen ovan belyser, beroende på vilken typ av projekt man har. Vissa projekt är det endast frågan om standardlösningar och projektinköparen köper direkt från färdiga prislistor och överenskomna leveranstider. Projektinköparen lägger order och eftersom att avtal finns med leverantörer måste de acceptera ordern. Vid andra ytterligheten är projektet helt non-standard, man har nya marknader och nya leverantörer och allt skall förhandlas, vilket är upp till projektinköparen.

Projektinköparna har standardiserade steg för steg processer som de följer i sitt arbete.

De har ganska stora befogenheter som kan variera lite beroende på marknad. Det är priset på inköpen som styr vem som får ge sitt godkännande, i det skede när det går över projektinköparens befogenheter är det chefen för projektinköp som godkänner. Går det över dennes befogenheter är det enhetschefens godkännande som behövs. Summorna man handlar för är ganska höga vilket ger projektinköparen ganska stora rättigheter.

6.2.2 Strategiskt Inköpsarbete

Man har ca. 10 till 15 strategiska inköpare. ***Deras uppgift är att utveckla leverantörsbasen så att man har alternativ till projekten.*** De skall utveckla standardlösningar till försäljningen av kraftverksprojekt vilket handlar om att ha färdigt utvecklade leverantörer. ***Strategiska inköparen följer upp så att avtalen är i skick, processutvärderingar, ekonomiska- och laglighetsutvärdering är gjorda.*** De skall också utreda om leverantören kapacitetsmässigt klarar att arbeta med dem och företaget matchar deras värderingar och krav. Man strävar alltså efter att ha fullständigt utvecklade leverantörer med prislistor och avtal i de fall det är möjligt, detta för att minimera riskerna vid användning av leverantören.

En strategisk inköpare på företagets inköpsavdelning får i princip göra vilka avtal som helst med leverantörer så länge de uppfyller de krav man ställer. Kvalitetssidan gör sitt arbete med utvärderingar och dylikt som tidigare beskrevs, ***men även om kvalitetssidan påpekar brister hos leverantörer är det upp till den strategiska inköparen att avgöra ifall man skall arbeta med leverantören eller inte.*** Det är alltså upp till strategiska inköparen att avgöra om det finns värde i ett samarbete med en bristfällig leverantör och ifall man fortfarande bör satsa resurser på att utveckla den. Intervjupersonen nämner ett tydligt exempel på när ett samarbete dock är omöjligt, om Supplier Development Engineering kommer med information om att någon leverantör använder sig av barnarbetskraft.

Strategiska inköparen som jag intervjuade berättar att hans arbete är uppdelat i utveckling av nya leverantörer samt upprätthållande av existerande leverantörer. I vissa fall arbetar han också tillsammans med projektinköparna och de lokala inköparna i världen för att göra affärer. Detta för att få hållbara lösningar som kan utvecklas till möjliga årsavtal. Största delen av arbetet är dock upprätthållandet och utvecklingen av leverantörsbasen. Han ser till att leverantörerna följer uppsatta mål och kommunicerar med dem för att ha koll på volymer, kapacitet och ifall leverantören har problem på kommande. Den strategiska inköparen skall kunna svara på alla frågor gällande de leverantörer som är under dennes ansvar.

De strategiska inköparna har alltså olika ansvarsområden, exempelvis intervjuans ansvarsområde som är kontrollsystem. De ansvarar för de leverantörer som levererar produkter till kategorin de ansvarar för. Vissa leverantörer kan leverera produkter till flera olika kategorier och då ansvara den strategiska inköparen för den egna delen men inte hela leverantören. I vissa fall kanske den strategiska har ansvar för hela leverantören om denna endast levererar produkter till dennes ansvarsområde.

6.2.3 Inköpsstrategi

Affärsstrategin bygger på att företaget skall utveckla energimarknaden och vara de bolag som driver marknaden framåt genom att komma med nya lösningar för t.ex. förnyelsebar energi och hur man kan kombinera t.ex. solpaneler och Storage Solutions. De försöker hela tiden hitta rätt lösningar till rätt tillfälle och vara så flexibel som möjligt mot kunden. Intervjupersonen förklarar att inköpsstrategin kommer som ett naturligt steg i samma riktning som affärsstrategin.

Han är inne på samma linje som Van Weele, som jag beskriver i teoridelen om affärsstrategi och inköpsstrategi. *Samverkan mellan marknaden, kunderna och konkurrenterna styr också inköpsstrategierna.* Den intervjuade tar som exempel förnyelsebar energi som marknad, där de på företaget är mycket beroende av vilken teknologi som finns och försöker föra denna teknologi till sina kunder. Han nämner en annan marknad, traditionella gasmotorer, där kunderna kanske har ett behov som leverantörerna måste anpassa sig till.

Inköpsstrategin på företaget bygger på att de skall arbeta med Tier One Suppliers och ha Multiple Sourcing så långt det är möjligt. De skall arbeta med leverantörer som har bra kassa flöde och har ett ansvarsfullt miljötänk. Leverantörerna skall vara utvecklade och som

intervjupersonen beskriver, medvetna om vad de håller på med. Leverantörerna skall dessutom visa en god produktutveckling samt marknadsförståelse.

Till det strategiska arbetet hör att man alltid när man säljer projekt skall försöka ha färdigt utvecklade leverantörer med årsavtal och som är kvalitetskollade och har alla juridiska dokument i skick.

De bedriver multiple sourcing för att inte låsa sig vid en leverantör. Enligt den intervjuade kan detta vara utmanande eftersom att verksamheten är teknologibaserad och att det inte i alla lägen finns många alternativ på leverantörer.

Han nämner konkurrensutsättningen som anledning till att de vill ha så många leverantörer som möjligt. De vill kunna konkurrensutsätta leverantörerna, men på ett sjyst sätt. Genom att pressa sina leverantörer prismässigt och tidsmässigt försöker de driva leverantörerna till att utveckla nya koncept och driva verksamheten vidare, som i sin tur också gynnar företaget.

Eftersom att allt vad man behöver till sina kraftverk är köpt, är man väldigt beroende av sina leverantörer. Man tillverkar alltså ingenting till kraftverken själva. Man kan vara beroende av ett par hundra leverantörer till ett enda kraftverk berättar intervjupersonen. Då måste de kunna lita på att när en order läggs, att leverantören förstår ordern, meddelar ifall det finns oklarheter och levererar rätt saker i rätt tid antingen direkt till kraftverksplatsen, till någon packningsfirma, till hamnen eller till någon modultillverkare.

För att belysa problematiken beskriver han en situation där man har en transportbåt som avfärdar och det fattas material, då förklarar han att det börjar kosta pengar. Ifall någonting kommer för sent till byggplatsen kan inte inköpsfunktionen kompensera kostnaderna för böterna.

Man strävar också efter att ha långsiktiga leverantörlösningar, de försöker arbeta med sina leverantörer så länge som möjligt vilket också gynnar leverantören. Intervjupersonen beskriver relationerna till leverantörerna som väldigt nära.

6.2.4 Leverantörsstrategier

Sourcing-strategin kommer tillbaks till det som nämndes tidigare att man söker Tier One Suppliers och innovativa företag som är enkla att arbeta med. Man försöker inte använda för många representanter. Samtidigt vill man ha så många alternativ som är vettigt beroende

på produkten. Man strävar dock efter att ha minst två. Att i en kategori där man köper två produkter ha tio leverantörer som konkurrerar anser intervjupersonen inte vara vettigt. Det är också oproportionerligt att ha så många avtal för två produkter enligt honom. (Han beskriver en Tier One Supplier som en leverantör som tillverkar direkt, där produkten inte går via något försäljningskontor eller dylikt före det kommer till dem.)

De bedriver inte en sådan sourcing-strategi att de tydligt skulle sträva efter att minska leverantörsbasen, men nog efter att hålla den kontrollerad. De försöker koncentrera volymer till färdigt utvecklade leverantörer samtidigt som de försöker maximera antalet färdigt utvecklade leverantörer. De sprider inte ut volymer till nya företag som i ett visst skede dumpar priset för att få en andel av volymen.

Relationerna till leverantörerna är beroende av vilken produkt det är frågan om. De strategiska inköparna och leverantörerna i den färdigt utvecklade leverantörsbasen som deltar i de flesta projekt har nära relationer. De strategiska inköparna diskuterar varje vecka med sina leverantörer. De leverantörer som har en produkt som inte används lika ofta i projekten har man inte lika nära relationer till, då går det mera efter behov.

6.2.5 Analysverktyg

På företaget använder man SAP för att lagra och få information till analyser. Enligt intervjupersonen fås alla analyser ur deras SAP-program. Men med ett program som heter Share Point görs spendanalyser och indelning av leverantörer.

Informationen som fås från analyserna används för att t.ex. bestämma strategier för olika leverantörer. Det kan t.ex. avslöja en leverantör som man spenderar mycket pengar på men som har stora kvalitetsproblem. *Spendanalysen ger en bild av hur stora problemen kan vara ifall leverantören har leveranssvårigheter eller kvalitetsproblem.* Intervjupersonen påpekar dock att problemen inte alltid ligger hos leverantören.

Även kvalitetssidan och Supplier Development Engineering gör sina analyser ur SAP-programmet. De gör en kvalitetsrapport om leverantörernas felleveranser och leveranssäkerheter.

Utvärderingen av leverantörer sker med verktygen, statistiken och rapporterna men även genom det dagliga arbetet som projektinköparna gör. Man har många leverantörer som man arbetat med en längre tid där vetskapen om var problemen ligger är ganska stor.

Intervjupersonen vet inte hur man delat in sina produkter från början men ha berättat att de är kategoriserade i Power and Automation, LNG, Renewables, Heat and Recovery och Moduls. Han nämner även en Civil-kategori. Han menar att indelningen av produkterna handlar om till vilken del av kraftverksprocessen produkterna hör.

6.2.6 Kritiska komponenter

Enligt den intervjuade har de en ganska stor andel kritiska komponenter. Han nämner säkerhetsriskerna med el-komponenterna som en indikation på hur kritiska de är. *Tanken med de kritiska komponenterna eller produkterna är att de skall ha flera lösningar.* Han nämner en situation ifall en fabrik brinner för en leverantör skall man direkt ha ett alternativ så att man inte hamnar att lägga projekt på is flera år.

Hur många alternativ man har är beroende på hur viktig produkten är och hur stort spend man har av den, det kan variera mellan 2 till 4 alternativ. Men möjligheten bör finnas att flytta volymer för att minimera risker. *De olika leverantörerna hålls engagerade genom att sprida på volymerna.* Intervjupersonen berättar att man bör vara villig att lova volymer åt leverantörerna eftersom att de är beroende av att veta vad de kan förvänta sig från dem för att hålla igång sina fabriker. Det kan också vara så att man berättar att de inte kan förvänta sig någon andel. Det kan alltså vara möjligt att ha leverantörer vilande. En del kanske också är vilande av orsaker som dåliga prestationer.

Han menar också att de ibland kan vara berättigat att spendera lite extra pengar för att hålla leverantörer aktiva men att tanken är att det skall finnas en sund konkurrens som gör att den situationen inte förekommer. Han nämner en situation då man tar in en ny leverantör som ett läge när man kan hamna att spendera mera pengar, eftersom att man inte kan förvänta sig att en ny leverantör kan hålla samma pris som en erfaren. Orsaken till det högre priset är att den nya leverantören måste prissätta risker, extra arbete för utveckling av ny teknik och utveckling av processer.

Kunskapen som finns på företaget om vad produkter skall kosta hjälper dem i sökandet efter nya leverantörer eftersom att en ny leverantör inte kan komma in genom att erbjuda väldigt låga priser. De nya leverantörerna bör hålla en rimlig prisnivå, väldigt bra kvalitetsnivå och processnivå och ha en förståelse för företagets kommersiella krav. Utvecklade avtalsbottnar som man i företaget har skyddar både dem och leverantören och gör så att de inte behöver tolka olika länders lagar i olika fall.

6.2.7 Mätning av resultat och rapportering

För resultatmätningen använder man ett antal nyckeltal. På projektinköpet mäter man besparingar. Besparingar jämt mot prislistan, jämt mot ett avtalat pris, jämt mot offererat pris eller ifall man hittar en mera kostnadseffektiv lösning. Man mäter även leveranssäkerhet och nonconformity som mäter om allting uppfyller specifikationerna, alltså kvaliteten.

På den strategiska sidan mäts också nonconformity och leveranspålitlighet, att leverantören under ett år levererar sina varor inom en viss marginal. Man mäter också besparingar. Produktutveckling som kan leda till besparingar och förhandlingar som kan leda till lägre pris på samma produkt.

Som strategisk inköpare rapporterar den intervjuade till sin kategoriansvarige som genom divisionen sköter kategorin. Man har två kategoriansvariga per kategori som rapporterar direkt till Supply Management Director. Utöver detta rapporterar den strategiska inköparen också till chefen för strategiskt inköp. Då rapporteras aktiviteterna, hur stor andel avtal som är i kraft och hur stora prislistor man har och anledningar till att saker inte gått som man tänkt.

6.2.8 Sammanfattning

- Organisationen centraliserad till Vasa som består av strategiska inköpare, projektinköpare, kvalitetsansvariga och Supplier Development Engineers. Sammanlagt ca. 40 anställda samt chefer för strategiskt och projektinköp och en gemensam chef för hela organisationen. Man har även lokala inköpare på vissa större marknader.
- Inköpsarbetet är projekt styrt. Projektinköparna (ca. 15 st.) ansvarar för det operativa arbetet och köper in allt till sina projekt. Deras roll är även delvis taktisk. De strategiska inköparna (ca. 10-15 st.) har som uppgift att utveckla leverantörsbasen så att man har alternativ till projekten. Både utveckla nya och uppehålla befintliga leverantörer.
- Informationsdelning och samma riktlinjer för arbetet gör att samarbetet fungerar inom organisationen även med de utländska inköparna. Koncernsamarbete genom att kombinera volymer och ha samma avtal med leverantörer om möjligt.
- Inköpsstrategin kommer som en följd av affärsstrategin och man försöker vara så flexibel som möjligt mot kunden. inköpsstrategin bygger på att man skall arbeta med

- Tier One Suppliers och bedriva Multiple Sourcing så långt som möjligt. Genom att ha fler leverantörer per produkt vill man få till stånd en sund konkurrenssituation.
- Kritiska komponenter skall alltid ha flera lösningar, hur många beror på produkten. Leverantörerna hålls engagerade genom att sprida volymer.
 - Man har kategoriserat sina komponenter och produkter. Man använder SAP för att få information till analyser. Spendanalys görs med ett program som heter Share Point.
 - För resultatmätning använder man ett antal nyckeltal. Rapporteringen görs till kategoriansvarige som sedan rapporterar vidare till Supply Management Director. Man rapporterar även till cheferna för arbetsgrupperna.

6.3 Företag 3

Jag besökte företaget i Vasa och intervjuade deras chef för Supply and Operations Management (SOM). Företaget består av 4 olika segment, Drives, Cooling, Heating och Power Solutions. Fabriken i Vasa är en del av Drives segmentet. Inköpet på företaget har en takorganisation som jobbar för alla fyra segment. ***Takorganisationen är den som egentligen gör de strategiska besluten*** som vilka leverantörer som klassas som Face-out leverantörer och vilka som klassas som Preferred. Takorganisationen är mycket stor och är uppdelad i kategorier. De sköter de stora leverantörerna med årsförhandlingar, ramavtal och kan vara med i Cost-down projekt. De uppehåller även en lista på accepterade leverantörer. Verksamheten är global och man har personer som jobbar med detta runt om i världen. I Europa har man placerat största delen av organisationen i Danmark där moderbolaget finns, men man har även funktioner i Polen, Tyskland, USA och Kina.

Drivessegmentets inköp har en chef som ansvarar för alla fabriker i segmentet samt två stödorganisationer som jobbar med processerna och arbetsverktygen för alla fabriker. Fabrikerna i Drivessegmentet finns i Vasa Finland, Kina, Danmark, USA, Italien, Tyskland och Indien. Största fabriken finns i Danmark följt av Vasa Finland. Alla fabriker har sin egen inköpsorganisation som stöder fabriken. Den organisation som finns i Vasa finns till för fabriken i Vasa, vilket är en förändring som kom som följd av en fusion. Förut hade inköpsorganisationen i Vasa en mycket global roll men får numera koncentrerar sig på Vasa fabriken tillgång av komponenter.

Vasafabrikens inköpsorganisation har en egen chef. **Organisationen består av tre funktioner, Sourcing, Supply and Operations Management och Supply and Quality med sammanlagt 16 anställda.** Sourcingen sköts av fyra personer samt en chef, SOM sköts av 7 personer samt en studerande och en chef, sedan finns två Quality Managers. Man har även en Dotted Line funktion som fungerar på systemsidan.

Sourcingens huvudansvar är att vara med i produktutvecklingen. De ska från början delta i projekt med nya produkter. Där ansvarar de för att få den rätta kostnadsnivån från början och ser till att teknologibesluten tas på hållbara grunder. En annan verksamhet som de starkt deltar i är Cost-down projekten, som är projekt där man med befintliga produktgrupper jobbar för att få ned kostnaderna. Detta görs även i samarbete med produktutvecklingen. Sourcing-teamet samarbetar också med Supply and Operations i Ramp-upp och Ramp-down projekt som betyder att man t.ex. byter leverantörer eller flyttar någon produktion. Man samarbetar även med utvärderingen av leverantörer och då handlar det främst om processutvärderingar av leveransprocesser och tillverkningsprocesser. Det är på taknivån som man auditerar hela leverantörers verksamhet.

Supply and Operations Management har som uppgift att dagligen följa med leverantörernas prestationer. SOM-teamet gör även utvecklingsprojekt med leverantörerna, detta för att få processerna att matcha så att materialflödet fungerar. SOM-teamet ansvarar för att säkerställa tillgången på komponenter i leverantörskedjan eftersom att man inte i Vasa har någon lagerfunktion. Det enda lager man har finns i produktionslinjen. Man jobbar efter en Just in time modell och man tar dagligen emot 800-1000 rader med varor som går direkt till produktion berättar SOM-managern. Tillgången måste alltså säkras i kedjan. Utgångsläget är sedan att komponenterna levereras till dem med en dags leveranstid. För att säkerställa detta har man utvecklat en försäljningsbuffert hos sina leverantörer som sedan fört vidare konceptet till sina leverantörer. SOM-teamet ansvarar även för att göra prognoser och kontrollering av buffertarna hos leverantörerna. I Cost-down projekten är det på SOM-teamets ansvar att förverkliga dem. I Ramp-upp och down projekten av komponenter fungerar SOM-teamet som en link mellan deras egen produktion och leverantören.

Även **Supplier Quality Managernas uppgift är att vara med väldigt tidigt i produktutvecklingen för att bestämma kvalitetsmål.** De deltar även i stora kvalitetsprojekt om sådana uppstår samt även för att höja den allmänna kvalitetsnivån på leverantörer.

De olika rollerna inom inköpsorganisationen i Vasa är enligt SOM-managern lite flytande, det är enligt henne svårt att dra en rak linje mellan de olika rollerna. Hon menar att man inte kan prata om en matrisorganisation, även om en del funktioner med projekt är uppdelade i matrisform, utan organisationen är uppdelad i olika nivåer och är ganska rätlinjig.

Inköpschefen för Vasafabriken sitter med i fabriken ledningsgrupp. Sedan sitter även Supply and Operations Management chefen med i produktionens ledningsgrupp. Går man högre upp så sitter Drives inköpschef med i Drives ledningsgrupp.

Samarbete på koncernnivå görs genom att man med takorganisationen försöker samla alla fabrikers inköp och med hjälp av det förhandla med leverantörer, vilket ger stora fördelar jämt emot tiden före fusionen då volymen inte var lika massiv menar SOM-managern.

I det dagliga arbetet samarbetar man i Vasaorganisationen mycket med den danska organisationen genom att ha en del gemensamma leverantörer berättar SOM-managern. ***Man har tagit medvetna steg mot att försöka kontrollera och styra leverantörerna tillsammans.*** Detta för att undvika en situation där man i misstag äter av varandras buffertar. Med Kina har fabriken i Vasa alltid haft ett starkt samarbete eftersom att de har tillverkat samma produkter även om Vasa har haft äganderätten av produkterna. Hon berättar att Skype är ett mycket användbart verktyg för samarbetet med arbetar runt om i världen. Men hon berättar också att samarbetet är mycket upp till människoförhållanden. Samarbetet fördjupas när människor lär känna varandra bättre berättar hon.

Som tidigare nämnts deltar inköpsorganisationen och främst sourcingavdelningen mycket tidigt i utvecklingen av nya produkter. De finns med redan i konceptstadiet vilket betyder att man inte ens har en produkt utan endast en idé. SOM-managern berättar att hon också deltar tidigt i projekten för att kunna tillföra leverantörssynvinklar och produktionssynvinkel t.ex. ifall leverantörerna har förmåga till projekten eller ifall komponenterna är mogna för massproduktion. Sourcing-teamet är de som utgående är med i nya projekt och sedan när produkterna är färdiga för produktion är det SOM-teamet som tar över ansvaret för komponenterna när de redan finns i produktionen.

Utöver inköpsorganisationen har man i produktionen produktionsarbetare som ansvarar för beställningen av material. Det är alltså de som beställer komponenterna från leverantörerna, i princip köper varorna. Största delen av beställningarna görs med scanningsverktyg där arbetaren scannar i hyllorna efter behov. Beställningarna är

halvmanuella och styrs av kundbehovet. Specialfall, prototyper eller projektbaserade produkter beställs inte av dessa men allt som rör sig i produktionen. SOM-managern kallar detta för materialstyrning.

Fusionen förde även med sig en del andra strukturförändringar. Tidigare var Sourcingen och Supply Operations Management i olika organisationer. SOM hörde till fabriken organisation medan Sourcingen hörde till Supply Chain organisationen. ***Nu har man centraliserat dessa till en och samma organisation vilket också har lett till att samarbetet har fördjupats enligt SOM-managern, eftersom att resurserna måste tänkas som gemensamma.***

Samarbetet till takorganisationen är dock någonting som fortfarande bör utvecklas, SOM-managern ser ändå att det hela tiden fungerar bättre och bättre och förståelsen för Vasafabriken egenartade produktion blir större. Storleken på organisationen gör dock att samarbetet tar tid att utveckla.

Materialkoordinatorerna i produktionen samarbetar mycket med SOM-teamet. De kontakter alltid SOM-teamet om det uppstår problem med beställningarna eller materialbrist och man måste börja kontakta leverantörer. De korta leveranstiderna gör att produktionen direkt påverkas om någon leverantör inte fungerar. Om problem uppstår är det alltså SOM-teamets uppgift att direkt ta tag i problemet. Om SOM-teamet inte får bukt med problemen för de i sin tur uppgiften vidare till takorganisationen. SOM-managern menar att detta samarbete fungerar bra, det finns alltid stöd att få när det behövs.

6.3.1 Operativt Inköpsarbete

Att definiera vad som är operativt inköpsarbete i organisationen är lite oklart menar SOM-managern. ***SOM-teamet som ansvarar för att det operativa skall fungera gör inga inköp förutom i något specialfall. Det är materialstyrningen med materialkoordinatorerna i produktionen som skall utföra beställningarna.*** Av dessa finns det 10 personer i produktionen och de har en viss produktionslinje de ansvarar för.

Ingen måste godkänna beställningarna som görs från produktionen eftersom att de alltid styrs av behovet. SOM-managern berättar att de som beställer inte ens vet vilka summor det handlar om. De har ett ERP-program som är uppbyggt så att det tre gånger om dagen frigör inköps orderna till leverantörerna och materialkoordinatorerna kan under dagens gång

scanna hyllorna för vad som behövs. Beställningarna är alltså halvmanuella. Programmet samlar alltså alla beställningar och släpper iväg dem samtidigt som en enda beställning. Enda gången beställningarna granskas är ifall problem uppstår och då är det någon från SOM-teamet som gör det.

Man har alltså i inköpsfunktionen försökt skala bort sådant arbete som inte ger ett mervärde genom att automatisera och det operativa arbetet är i praktiken ganska lite. Det är förstås på människornas ansvar att hålla allting kontrollerat berättar SOM-managern. Eskaleringsmetoden som tidigare nämnts fyller en viktig roll ifall det sker misstag i beställningarna. De vet vem de skall kontakta för att få det fixat berättar hon.

6.3.2 Strategiskt Inköpsarbete

Den strategiska biten av arbetet i företaget sköts främst från takorganisationen. Den organisationen består av flera hundra anställda vars uppgifter som tidigare nämnts är att göra ramavtal och uppehålla en lista över accepterade leverantörer. De skapar alltså en leverantörsbas som de olika inköpsorganisationerna vid de olika fabrikena sedan kan använda utan att behöva göra några större åtgärder.

En del av det strategiska arbetet görs dock av Vasafabrikens eget Sourcing-team som består av 4 anställda. Men inte heller deras arbete kan helt klassas som strategiskt eftersom att man gemensamt deltar i så mycket olika typ av arbetsuppgifter. Arbetet är enligt SOM-managern lite ihop mixat om man jämför med en klassisk inköpsorganisation. Sourcing-teamet ansvarar också delvis för den taktiska biten av arbetet. *De gör fabrikenas leverantörsväl utgående från företagets riktlinjer.* Om produktutvecklingen t.ex. har hittat någon ny teknologi som de vill ha från en viss leverantör så är det sourcing-teamets ansvar att starta processen till takorganisationen för att få den leverantören godkänd.

En del av det strategiska arbetet görs också av de 7 och en halv personer som jobbar i SOM-teamet. Vill de från Vasafabriken göra linjeringar så gör inköpsorganisationen där dem så gott som färdiga till takorganisationen som sedan godkänner dem.

De strategiska uppgifterna som finns i Vasafabrikens inköpsorganisation består alltså av att göra basarbetet ifall de vill göra någon större åtgärd. De väljer också leverantörer i produktutvecklingsskedet. Om produktutvecklingen vill ha någon särskild komponent eller teknologi så kan de från taknivå föreslå leverantörer men det är sourcing-teamet i Vasa som

gör det slutliga beslutet. *Om leverantören finns i den stora leverantörsbasen som takorganisationen jobbat fram så krävs inga extra åtgärder för att använda leverantören men ifall leverantören är ny måste man starta en process för att få den godkänd.* Sourcing arbete görs också i den befintliga leverantörsbasen och det finns alltså utrymme för egna beslut berättar SOM-managern. Sourcing-teamet har även en stor roll i en situation där man från Vasa fabriken håll inte längre vill använda sig av en viss leverantör.

Arbetsprocesserna för det strategiska arbetet är till viss del standardiserade. SOM-managern nämner ett tre T program som är ett leverantörssamarbetsprogram. Där har man standardiserat hur man går till väga med t.ex. palaver samt hur de olika organisationerna linkas samman. Man har även en gång i året på huvudnivå ett Annual Business Meeting, där man går igenom huruvida man ser en framtid tillsammans med leverantörerna. Detta görs alltså från takorganisationen tillsammans med högt stående representanter från leverantören. Kvartalsvis gör man en Business Review Meeting med leverantörer på global nivå som levererar till många fabriker och segment. På dessa går man noggrannare igenom leverantörens prestationer och vilka möjligheter man har tillsammans samt vilka erbjudanden man kunde få till olika projekt.

Från SOM-teamets perspektiv är den strategiska biten ändå ganska långt upp till SOM-managern. Det är hon som lobbar olika ärenden till takorganisationen. Vill de t.ex. behålla någon leverantör som blivit placerad i Ramp-down eller Face-out skede så ställer arbetarna i SOM-teamet upp motiveringarna men SOM-managern förhandlar om saken med takorganisationen. Det kan också vara frågan om att de kommer med information om vad som funkar eller inte som bör föras fram till taknivå. Motiveringarna görs ofta tillsammans med sourcing-teamet om man är av annan åsikt med takorganisationen eller om man vill få någon sak gjord.

6.3.3 Supply and Operations Management

SOM-teamet består som sagt av 7 personer samt en studerande. *Deras uppgift är att mäta och följa med leverantörerna och deras prestationer. De har automatiserat ett mätarsystem som dagligen uppdateras.* Mätningssystemet uppdateras alltså varje natt och programmet tar all information ur deras ERP-system. De behöver inte manuellt fylla i data i programmet. Sedan följer de även månatliga resultat för leverantörerna.

SOM-teamet bygger också upp och kontrollerar logistiken med leverantörerna. Om de t.ex. tar in en ny leverantör är det SOM-teamet som analyserar dem och funderar över vilka alternativ man har med leverantören. Kommer leverantören att tillverka på uppdrag eller vill man bygga ett buffertsystem hos leverantören. SOM-teamet planerar tillsammans med leverantören det dagliga arbetet och hur upplägget skall fungera.

SOM-teamet utför även problemlösning. Uppstår det något problem med leveranser eller leverantörer reder de ut problemen tillsammans med den ifrågavarande leverantören. Har man något förbättringsprojekt på gång är det också SOM-teamet som förverkligar dessa med leverantörerna. *Kontrolleringen av buffertarna man byggt upp hos leverantörerna är också en stor del av SOM-teamets arbete, att hela tiden se till att leverantörens förmåga upprätthålls.* Största delen av arbetet går åt till diskussioner med leverantörerna.

Buffertsystemet är en stor del av konceptet man har på inköpsorganisation, främst för att lyckas med de korta leveranstiderna. *Man har byggt ett dynamiskt buffertverktyg och leverantörerna rapporterar veckovis sina buffertnivåer.* Man har bestämt en miniminivå på buffertarna som alltid måste finnas. Det är på leverantörens ansvar att planera sin produktion så att de klarar av miniminivån. Eftersom att man vet att man är dålig på att göra prognoser och att de inte vet vilka kombinationer av komponenter som deras kunder nästa månad vill ha, har man alltså istället byggt denna dynamiska buffertmodell berättar SOM-managern. Utöver buffertnivåerna rapporterar leverantörerna också värdet på komponenter med lång leveranstid i kedjan, dessa binder man sig till för att kunna behålla de korta leveranstiderna.

SOM-teamet strävar efter att vara steget före med problemen så att de hittas hos leverantören före de skapar problem hos den egna produktionen. Därför reser teamet väldigt mycket för att vara närvarande i leverantörernas produktioner så att de hela tiden kan granska om det finns avvikelser. SOM-managern kallar dessa till miniauditioner. När man besöker leverantörerna går man alltid in i produktionen och spenderar största delen av tiden där berättar hon.

Hur arbetet på SOM avdelningen skall utföras har man delvis standardiserat. Hur man kontrollerar leverantörer och hur man går till väga med palavrerna. Om graden av kritiskhet stiger på någon leverantör har man anvisningar för vilka åtgärder som skall göras. Då börjar man hålla veckopalavrer med leverantören för att följa med och reda ut problemet. SOM-managern berättar att hon också försökt underlätta för arbetarna genom att standardisera rapporteringen av deras arbete.

Största delen av arbetet får de dock enligt SOM-managern själva bestämma hur de gör. Hon menar att konceptet de har inte är skrivet i sten utan att man ständigt vill hitta förbättringar. Hon vill inte åstadkomma en enmansshow utan hon litar på sitt team, som hon pratar gott om, att de kan bidra till att utveckla konceptet. Hon ger sina arbetare friheten att utföra pilotprojekt och testa nya saker så länge det de gör är transparent. Hon vill veta vad som händer och att de på något vis går att mäta ifall man fått tillstånd en förbättring eller inte.

Ser man till pengar är arbetarnas rättigheter begränsade, man har bestämt kostnadsrättigheterna. De kan dock bygga sitt arbete på det viset att SOM-managern endast behöver ge sitt godkännande. Det är mycket långt SOM-managern som godkänner kostnadssaker, ifall det går över hennes rättigheter är det hennes förman som måste godkänna.

En annan av SOM-teamets uppgifter är att kontrollera det uppbundna kapitalet som finns i leverantörskedjan. De vill ständigt ha kontroll över hur mycket kapital som finns bundet i kedjan för att undvika överraskningar om de t.ex. har ett Ramp-down projekt på gång. Man har veckokontroller på leverantörerna för att kontrollera att de inte håller på med något överdrivet eller att de inte underskattar någonting och försöker optimera produktionen, då lägger sig SOM-teamet i det så att tillgången inte skall störas. SOM-managern poängterar att det mycket långt är frågan om ett samarbete med leverantören för att inte binda upp för mycket kapital i kedjan vilket är i bådass intresse. En daglig dialog uppdaterar situationen över det egentliga behovet och hur de kommande månaderna ser ut.

SOM-teamet drar något som kallas Operational Management Meeting där man går igenom det dagliga arbetet. Vilka Ramp-upp Ramp-down projekt man har och på komponentnivå vilka lösningar som finns till bristande komponenter. Dessa processer är standardiserade, man följer ett dokument vid utförandet.

SOM-teamet ansvarar vi Ramp-upp Ramp-down projekt för att se till att man inte får ett gap i processen, när man t.ex. byter leverantör eller byter komponenter, så att produktionen inte störs. Man ser alltså till så att man inte har en månad där man inte har tillgång till varor någonstans ifrån. Man föredrar då att leveranserna för en kort stund går på varandra.

Röda tråden i SOM-teamets arbete är att försäkra att produktionen på fabriken i Vasa inte har problem på grund av någon leverantör. Det kan röra sig om kvalitet, design eller tillgänglighet av komponenter och de måste hela tiden vara medvetna om hur situationen ser ut så att de kan reagera på den på förhand.

En anställd kan ansvara för högst fem betydande leverantörer och sedan ett antal mindre leverantörer. Tidigare hade man tydligt kategoriindelade ansvarsområdena för de olika arbetarna men SOM-managern har velat gå ifrån detta koncept eftersom att hon ser fördelar i att de anställda har erfarenheter från olika kategorier och produktioner. Hon berättar att hon försiktigt skakade om rollerna men att det fortfarande syns att t.ex. mekanikansvarige har mekanikleverantörer men att denne också har ansvar för någonting annat. Hon vill se till att de får nya intryck och erfarenheter om hur man med en helt annan kategori skall gå till väga. Indelningen berättar hon att hon gjort nästa helt ur huvudet men att hon nog har en tanke bakom besluten. Hon vet vilka styrkorna är hos de olika anställda. Hon kan också tillfälligt byta ansvarsområden för de anställda enligt deras styrkor och behov. Systemet är också ett sätt att hålla arbete intressant för de anställda.

6.3.4 Inköpsstrategi

SOM-managern berättar att inköpsstrategin delar sig mellan de olika funktionerna. Hon berättar att de har ganska detaljerade strategier för varje funktion inom organisationen. Man har en Supplier Quality Strategi, en Sourcing strategi samt en Supplier Operations Management strategi. *Alla strategier är uppbyggda och utgår från företagsstrategin och hur man i den egna organisationen förverkligar den.* Man har funderat kring vilken den egna funktionens roll är i det stora sammanhanget för att förverkliga de olika delarna i företagsstrategin. Sedan har man brutit ner verksamheten till uppgiftsnivå och tagit ställning till frågor som, vad man vill göra och hur man gör det, berättar SOM-managern. Man har medvetet strävat efter ett starkt band mellan alla strategier när alla utgått från företagsstrategin.

SOM-delens strategi koncentrerar sig på fabriksdelen och leverantörens operativa verksamhet och utveckling samt styrning av den. Vasafabriken har väldigt stor komponentmängd och det är här man gör slutvärderingen av dem, detta har man i inköpsorganisationen fått anpassa sig till. Strategin bygger på att man klarar av en miljö med stor mängd komponenter, att man inte kan förutspå åtgången av komponenterna för nästa månad och man måste lyckas säkra tillgången och klara de korta leveranstiderna. Inköpsstrategin kommer som en följd av affärsstrategin och den marknad man verkar i. Sedan omvärderar man inköpsstrategin ifall affärsstrategin på något vis förändras berättar SOM-managern.

6.3.5 Leverantörsstrategier

Grunden till sourcingstrategin är att man är med i början av produktutvecklingen. Man försöker redan i början undvika misstag med att välja dåliga leverantörer eftersom att det i ett senare skede blir svårt att bli av med dem, beskriver SOM-managern. Samtidigt försöker man säkra dokumentations nivån till komponenterna samt att de går att tillverka.

Man använder sig av både global och lokal sourcing. SOM-managern berättar att man använder sig av ganska många finländska leverantörer men också kinesiska och europeiska. Främst är det priset och prestationsförmågan som är avgörande berättar hon. Sedan spelar det även roll vilka möjligheter det finns för att bygga ett fungerande upplägg som stöder den egna fabriken och strategin.

Samarbetet med leverantörerna är byggt på partnerskap. SOM-managern menar att detta är en förutsättning för att få ut allt ur leverantörerna. Hon tror inte på piskan och konstant negativ kritik. Samarbete utgår istället från att man tillsammans med leverantören funderar över vad som inte fungerar och vad man kan göra åt saken. Av erfarenhet har hon märkt att desto mera dialog som förs med leverantörerna desto mer får man ut av dem och desto villigare är de att göra de saker som är viktiga för företaget.

För att kunna gå in i leverantörernas processer är det ett stort försäljningsarbete som måste göras för att få dem att anamma och acceptera koncepten och tankarna berättar SOM-managern. Man utgår alltså från att alltid diskutera saker i god ton med sina leverantörer och man strävar efter att hela tiden ha någon form av kontakt till dem. Detta leder till att leverantörerna delar med sig information i förväg om de t.ex. har problem på kommande.

Man för dagliga diskussioner med de största leverantörerna både via telefon och email berättar SOM-managern. Hur ofta man bör ha Operational Management Meeting, som beskrevs tidigare i rapporten, med leverantörer bestäms i slutet av varje år och en tidtabell görs upp för kommande år. Man går alltså med hela SOM-teamet igenom varje leverantörs prestationer under det gångna året och tar även i beaktande större åtgärder och projekt som leverantören har på gång. Utgående från detta planeras sedan det följande året. Beroende på leverantör, kan sedan fastställas att man har möte varje månad, varannan månad eller kanske endast varje kvartal.

Man har endast en leverantör per komponent förutom om komponenten är kritisk. En ERP begränsning gör att funktionen blir manuell ifall man beställer från två leverantörer samtidigt. Detta sker också men endast vid en handfull situationer. Om man i Kina tillverkar samma produkt kan det vara att man använder sig av leverantörerna där om det är möjligt.

När man tar in en ny leverantör har takorganisationen ett eget team som gör kvalitetsauditering. Där går man igenom ledningssystem, strategier och dylikt. Arbetet tar två dagar och de poängsätter leverantören och noterar avvikelser. Beroende på hur stora avvikelserna är läggs en tidtabell upp för när leverantören bör ha åtgärdat sina avvikelser.

SOM-managern går varje kvartal igenom leverantörsbasen med Sourcing-teamet. SOM-managern redovisar på mötet hur leverantörerna har presterat och kollar specifikt på ifall det finns leverantörer som på ett negativt sätt sticker ut. Utgående från dessa möten uppdateras vid behov ramplaneringen, hur man alltså skall gå till väga med leverantörerna. Man strävar sedan efter att utföra processutvärderingar med två års mellanrum. Tidsramen för dessa är inte skriven i sten eftersom att man måste kunna prioritera efter hur situationen förändras berättar SOM-managern.

Processutvärderingarna görs av alla teamen i inköpsorganisationen. Samtliga representeras vid besöken av leverantören samt någon från produktutvecklingen med kunskap om produkten. De fyller i ett frågeformulär och går igenom allt från inköpsprocessen och hur de tar emot varan till att produkten är klar för försäljning. Alla steg i processen granskas. En fortgående utvärdering av leverantörerna görs också genom resultatgranskning per månad, vecka samt dagligen.

6.3.6 Analysverktyg

Man använder sig inte av kategorisering av komponenter utan utgår från att varje komponent kan vara kritisk eller besvärlig om tillgängligheten av någon orsak försvinner, berättar SOM-managern. Upplägget bygger på att varje komponent tas i beaktande. De som är ansvariga för leverantörer kan dock i viss bemärkelse kategorisera sina komponenter när de gör prognoser för att veta var de skall rikta största delen av sin uppmärksamhet. Erfarenheten och kunskapen hos de anställda spelar en stor roll för att avgöra vilka komponenter som bör bevakas noggrannast. Bevakningen styrs väldigt långt av volymen eller av att man har viktiga kunder vars produkter bör säkras.

Användningen och volymen av komponenterna fås ur en ERP-rapport. Man har också byggt en hel del verktyg speciellt för att känna igen kritiska komponenter och för att veta hur man skall använda sin arbetstid. Man har skapat olika modeller för kritiska punkter, dessa kritiska punkter styr hur man skall rikta sina resurser och prioritera arbetet. Verktøygen för detta är helt egen utvecklade i Vasa som även anammats av andra fabriker inom koncernen. T.ex. om det uppstår problem hos en leverantör bestämmer de kritiska punkterna när man bör börja hålla veckopalavrer med leverantören för att reda ut problemet.

Man använder sig av Scorecards för leverantörerna. De har en kodare i Vasa som byggt scorecardssystemet. All information kommer direkt ur ERP programmet. Scorecards:en uppdateras varje natt och i dem syns t.ex. de kritiska punkterna. De ger poäng åt leverantörerna som de sedan presenterar i en lista på väggen. När man bestämmer graden av kritiskhet mäter man kvaliteten, reklamationer, problemlösningssupdrag och stopships. Av dessa värderas kvaliteten högst. Man mäter också leveranssäkerhet och materialbrist orsakad av leverantören. Man mäter också i snitt hur mycket leveranserna har varit försenade. Allt detta räknas sedan ihop till ett poäng som jämförs med volymen och kostnaden. Detta för att veta vart man skall lägga fokus.

Det är sedan de bestämda kritiska punkterna som avgör hur kritisk en komponent eller leverantör är. Desto närmare den kritiska punkten desto mera kritisk är komponenten eller leverantören. Leverantörernas jämförs också med varandra utgående från poängsättningen och fungera sedan som grund för hur man styr arbete.

6.3.7 Kritiska komponenter

Utgångsläget för kritiska komponenter är att alla skall ha två leverantörer. Man har lagt vikt vid att i kommande produktutvecklingsprojekt med det samma rekognosera de kritiska komponenterna och att man vet vilka som verkligen behöver två leverantörer. Antingen så att man har en leverantör som fungerar bredvid den andra eller en färdigt verifierad leverantör man kan byta till eller ta med bredvid den andra ifall tillfället kräver berättar SOM-managern.

Alla komponenter behandlas på samma sätt i början, de verifieras enligt ett visst mönster. Efter att de finns i produktionen kartläggs de inte längre. Men i produktutvecklingsfasen har man en så kallad Sourcing Workshop. I dessa deltar SOM-managern, kategoriansvarige, Sourcing-managern, produktutvecklingspersoner och de som bygger

produktionslinjerna. Man håller komponenten konkret i handen och utvärderar hur unik den är, om det finns alternativ, hur kritisk den är och hurudan leverantören är, hur samarbetet fungerat med leverantören och hur leverantören presterat.

Utgående från detta poängsätts komponentens risknivå och presenteras i en visuell matris. Detta är sedan till grund för strategiarbetet kring komponenten. Har man endast en leverantör till en mycket kritisk komponent överväger man ifall det är värt att ge sig in på en sådan väg eller om man borde fundera på alternativ. Man tar även i detta skede beslut om ifall komponenten bör ha två leverantörer.

Om man har två leverantörer för en komponent och man vill hålla dem båda aktiva delas volymen mellan dem. Det är takorganisationen som i prisförhandlingarna kommer överens om delningen skall vara t.ex. 80-20 eller 50-50. De delar sedan informationen till inköpsorganisationen i Vasa som sedan ansvarar för att köpen blir jämna och rättvisa. Detta planeras tillsammans med materialstyrningen.

6.3.8 Produkter som kräver formar vid tillverkning

Man har ganska många produkter som kräver formar vid tillverkningen. De använder gjutformor, aluminiumformor och formar för plastpressning. I de flesta fall är det de som äger formarna. Leverantören kontrollerar vid tillverkningen stötmängder på formarna och rapporterar dem varje kvartal. Utgående från rapporteringarna gör sedan ekonomiavdelningen reserveringar för när formarna måste uppdateras. Formarna kan vara mycket dyra vilket kräver ekonomiska förberedelser.

Vissa formar har backupp formar men för de dyraste formarna har man endast en. *Alla formar är riskutvärderade, man vet vilka reparationstiderna är och leverantörerna har en underhållsplan för formarna. Eftersom att man i de flesta fall endast har en form är stötmätningarna viktiga så att man kan göra prognoser och beställa nya formar*, för leveranstiderna är ganska långa. Man utgår från att man kan lita på sina leverantörer att de tar hand om formarna och att de rekognoserar riskerna.

6.3.9 Mätning av resultat och rapportering

I Vasafabriken kontrollerar man sina leverantörer genom att dagligen mäta deras prestationer. I SOM-teamet har man en så kallad Daily Visual Management Board som visar

fyra dagligt uppdaterade mätare. Man har varje morgon en 15 minuters palaver med teamet för att gå igenom föregående dags resultat. Man kollar alltså varje morgon de fyra mätarna och vilka leverantörer som klarat sig sämst eller haft störst påverkan på grund av dåliga prestationer. SOM-managern lyfter upp leverantören på tavlan och den ansvarige för leverantören gör sedan en fem-why-analys tillsammans med leverantören. Problemen kan också vara interna men det är alltid leverantörsansvarige som reder ut dem. Avsikten med detta är att hela tiden göra små förbättringar och så småningom få bort de dagliga problemen som uppstår mellan leverantörerna och produktionen i Vasa.

De fyra mätarna är leveranssäkerhet, materialbrist som beror på leverantören, obehandlade reklamationer som kostar över 500 euro och uppdragsnivån på uppdragsleverantörerna. Reklamationerna följs med för att värdera hur förmögen leverantören är att ta tag i saker och man vill inte att reklamationer för flera månader lämnas obehandlade.

Utöver dessa har man ett antal grundmätare eller nyckeltal för när man mäter leverantörer. Man mäter, On Time Delivery Requested, vilket innebär att man mäter hur väl de presterat enligt den begärda leveransdagen. Leverantörerna måste kunna leverera enligt överenskommelserna. Man har fler kvalitetsmätare och man mäter även kostnader. Hur stor påverkan leverantören har på produktionen i Vasa är en annan sak man följer med. Har leverantören orsakat stop i produktionen pga. materialbrist eller har man stopships från kvalitetssidan, vilket innebär att det finns så stora kvalitetsproblem att man måste stoppa produktionen. SOM-managern rapporterar problemen till sin förman så att denna får en bild av vilka problem man har med leverantörerna.

På sourcingen mäts besparingarna som åstadkommit med Cost Down projekt. SOM-teamet mäter komponenternas leveranstider och antalet aktiva leverantörer. ***Summeringsvis mäts alltså leverantörernas prestationer samt besparingar som uppnåtts med förhandlingar.***

Nyckeltalen behöver inte rapporteras någonstans utan en organisation samlar in dem från olika fabriker och slår sedan ihop dem till en rapport som kommer månatligen. Man har en ansvarsperson som ser till att varje fabriks uppgifter blir rätt.

SOM-managern mäter också sitt team i hur väl de håller sig till tidtabellerna för när de skall hålla palaver med leverantörerna. De har utvecklat en modell för hur de gör memon på palavrerna som de sedan rapporterar till SOM-managern. Arbetarna har i sina bonusmätare hur väl de håller sig till tidtabellerna för palavrerna.

6.3.10 Sammanfattning

- Vasafabrikens inköpsorganisation ingår i drivessegmentet. Organisationen har sammanlagt 16 anställda och består av 3 funktioner, sourcing (4 anställda), Supply and Operations Management (7 anställda samt en studerande) och Supply and Quality (2 anställda). Man har en gemensam chef samt chefer för sourcing och SOM.
- En takorganisation för hela företagets inköp gör det egentliga strategiska arbetet med klassificering av leverantörer och gör ramavtal. De uppehåller en lista på accepterade leverantörer.
- Inköpsorganisationen i Vasa är till för fabriken i Vasa. Sourcingen i Vasas huvudansvar är att vara med i produktutvecklingen och ansvara för att få rätt kostnadsnivå och teknologibeslut på hållbara grunder. SOM-teamet följer dagligen med leverantörernas prestationer och gör utvecklingsprojekt för att materialflödet skall fungera. Supplyer Quality bestämmer kvalitetsmål i produktutvecklingen och deltar i stora kvalitetsprojekt för att höja kvalitetsnivån på leverantörerna. 10 produktionsarbetare ansvarar för beställning av material till fabriken, så kallade materialkoordinatorer.
- Man samarbetar med andra fabriker genom att använda samma leverantörer och inom den egna organisationen samarbetar man med t.ex. auditering av leverantörer. Möten och palavrer är en stor del av arbetet och samarbetet inom organisationen och med leverantörerna.
- Inköpet jobbar utan lagerfunktion med ett just in time tänk med en dags leveranstider och en stor mängd komponenter och utan att veta vad kunden nästa månad vill ha.
- Grunden till Sourcingstrategin är att man är med i början av produktutvecklingen och försöker redan i börja undvika misstag med att välja dåliga leverantörer. Man använder både global och lokal sourcing och leverantörsrelationerna bygger på partnerskap. Och man strävar efter att ha endast en leverantör per komponent.
- Mätningar och nyckeltal styr mycket långt arbetet och man använder t.ex. scorecards för leverantörerna. Nyckeltalen uppdateras automatiskt.
- Man äger formar till tillverkningen som leverantörer använder. Leverantörerna mäter stötmängder och rapporterar dem. Alla formar är riskutvärderade, man vet reparationstiderna och leverantörerna har en underhållsplan för dem. Vissa formar har backupp men inte alla.

7 Analys

Det som är tydligt ur min undersökning är att alla företag väljer egna sätt att organisera sina inköp och strategier. Det finns indikationer på, som teorin bekräftar, att företagets verksamhetsidé och affärsstrategi styr hur de har organiserat sina inköp och inköpsstrategier. Ett av intervjuföretagen är projekt styrt, ett av dem jobbar med just in time tänk utan lagerfunktion och de sista håller sig till klassisk kategorisering.

Samtidigt kan man se likheter i vad de olika arbetena inom inköp innebär och att de alla strävat efter samma saker i vissa lägen, t.ex. när det gäller kritiska komponenter och koncernsamarbete.

7.1 Likheter

Det strategiska arbetet är för alla organisationer ganska lika. Det handlar om att utveckla leverantörer och en leverantörsbas där leverantörerna är godkända enligt vissa kriterier så att man kan använda sig av dem med minimerade risker. Arbetet görs dock på olika nivåer i de olika organisationerna. I ena har man en takorganisation som gör de mesta av det strategiska arbetet. I en görs det strategiska arbetet av den egna organisationens strategiska inköpare, men valet av leverantörer görs av de som gör inköpen. I den tredje organisationen görs valen, avtalen och prispförhandlingarna av den egna organisationens strategiska inköpare men är styrt av koncernens riktlinjer. Samtliga organisationer har dock en leverantörsbas för hela koncernen.

Operativt strävar två organisationer efter att minimera det manuella operativa arbetet som inte ger ett mervärde. Man har delvis automatiserat de operativa inköpen. Den sista organisationen har projektinköpare som gör alla inköp. Här minimerar man arbetet för projektinköparna genom att de strategiska inköparna utvecklar leverantörer med prislistor och avtal som direkt kan användas till projekten.

I alla organisationer deltar inköpsavdelningen mycket tidigt i processerna och utvecklingen av nya produkter. Här har de bl.a. som uppgift att göra leverantörsvälen och minimera riskerna samt se till att besluten tas på hållbara grunder.

Organisationsmässigt har alla strävat efter att på något vis centralisera organisationen. Alla organisationer skulle jag dock beskriva som någon form av hybridorganisationer. Alla

företag samarbetar inom koncernen genom att koncentrera volymer och ha samma avtal med leverantörer om möjligt.

Det framkommer att åtminstone två av de intervjuade företagen lägger stor vikt vid leverantörsutveckling och att de leverantörer man arbetar med skall ha höga prestationer och säkra leveranser och kvalitet.

För kritiska komponenter strävar samtliga företag till att ha minst två leverantörer. Hur de kritiska komponenterna rekognoseras och utvärderas har man dock skilda metoder för. De två företagen som använder formar vid tillverkningen av produkter har båda samma tillvägagångssätt. De äger formarna medan leverantörerna använder dem i sin produktion. Formarna riskutvärderas och vissa av dem har backupp. Det ena företaget har dock sina leverantörer att utföra stötmätningar på formarna för att kunna förbereda eventuella anskaffningar.

Samtliga mäter arbetet genom ett antal nyckeltal som rapporteras mer eller mindre automatiskt i de olika organisationerna. Hur ofta man gör mätningarna och vilka nyckeltalen är skiljer sig en del mellan organisationerna. Besparingar, leveranssäkerheter och kvalitet är dock nyckeltal som alla mäter.

7.2 Olikheter

Som jag tidigare nämnde har de olika typerna av verksamhetsidéer och affärsstrategier påverkan på hur de organiserat och utvecklat sina inköpsorganisationer och inköpsstrategier.

Alla har olika namn och ansvarsområden för sina anställda. En organisation har tydligare ansvarsindelning mellan strategisk, taktisk och operativ medan en har strategiska inköpare och projektinköpare där projektinköparna har både en taktisk och operativ roll. Den sista organisationen har mera diffusa rollindelningar. De har indelade roller och ansvarsområden men man kan inte direkt säga vem som har en strategisk och vem som har en taktisk eller operativ roll.

Leverantörsstrategierna är en annan sak som skiljer sig mellan de intervjuade företagen. Ett företag strävar efter att minska leverantörsbasen men strävar samtidigt efter att alltid ha två leverantörer per produkt för globala leverantörer. De strävar också efter att geografiskt ha leverantörer både i Asien och Europa. Lokala leverantörer är oftast single source. Ett av företagen strävar efter partnerskap med leverantörerna och att man endast har en leverantör

per komponent, förutom för kritiska komponenter. Det tredje företaget strävar efter att ha fler leverantörer per komponent för att kunna konkurrensutsätta.

Arbetsätten skiljer sig också från varandra eftersom att de alla har olika typ av affärsverksamhet. Som jag nämnde styr projekten i den ena organisationen inköpsarbetet. Alla funktioner stöder projekten, och man försöker vara så flexibel som möjligt mot kunden. I det ena företaget är det de korta leveranstiderna och avsaknaden av lagerfunktion i den egna fabriken som styr arbetet. Man är ständigt närvarande i leverantörernas verksamhet, styr deras processer och bygger buffertar. Man lägger stor vikt vid leverantörsvälen, relationerna och leverantörsutvecklingen. Det sista företaget är kategoristyrkt och varje anställd har en kategori som de ansvarar för i den egna arbetsuppgiften. Bör dock tilläggas att alla företag har någon form av kategorisering, två av företagen har tydliga kategoriseringar medan ett av företagen har tagit steg bort från kategoriseringen och mixat ansvarsområdena för sina anställda.

7.3 Teori och praktik

Enligt Teorin är det den operativa inköparens arbete utöver orderläggningen att övervaka leveranser, planera och prognostisera samt att övervaka och utvärdera leverantörernas prestationer.

I två av de undersökta företagen sköts orderläggningen av skilda operativa arbetare och största delen av det resterande operativa arbetet sköts av arbetare som har både en taktisk och operativ roll.

I Teorin nämns att det taktiska och det strategiska inköpsarbetet i många organisationer har setts som samma arbete. Men i de undersökta företagen går också det taktiska och det operativa arbetet delvis samman. De taktiska inköparna ansvarar för att det operativa arbetet fungerar men utför inte beställningarna. I en av organisationerna sköter de operativa båda delarna av arbetet, både det taktiska och det operativa, även beställningarna.

I teorin nämns att det strategiska arbetet handlar om att ta fram mål för inköpsarbetet och att utarbeta policys och strategier för leverantörer och sortiment. I de undersökta organisationerna görs detta främst av cheferna och överlag på en högre nivå i företaget. De strategiska inköparna i de undersökta företagen jobbar mera med att utveckla och upprätthålla leverantörsbasen och att hitta effektiva lösningar till anskaffningarna. Det

stämmer alltså överens med det som framkommer i teorin att det strategiska arbetet korrelerar med det taktiska. Leverantörsvälet ses som en viktig del av det strategiska arbetet.

Inköpsprocesserna som nulägesanalys och kategoristyrning görs i någon form i alla intervjuade företagen. Spendanalys görs för att fokuset i arbetet skall riktas rätt och för att förstå betydelsen av komponenter och leverantörers prestationer. Kategoristyrningen får inte lika stor fokus i de intervjuade organisationerna som teorin menar att den har i det strategiska inköpsarbetet. Detta kan dock bero på att man kanske gjort kategoriseringen högre i företaget och att man inte i de intervjuade organisationerna fokuserar på det arbetet. Ingen av de intervjuade organisationerna använder kraljics-matrisen för kategoristyrningen som i inköpsteori anses vara det mest använda verktyget.

Även om man i teorin anser att sourcingen sker på en högre nivå i organisationen har man t.ex. i ett av företagen ett skilt sourcing team i den egna fabriken organisation. I det ena är det upp till de strategiska inköparna i den egna organisationen att utvärdera och utveckla leverantörerna och i princip utföra sourcingen. Riktlinjerna är dock dragna från en högre nivå i företaget.

Sourcing frågor som var leverantören skall vara belägen om man skall tillverka själv eller låta leverantören tillverka, vilka relationer och vilken typ av kontrakt man skall ha med leverantören eller om leverantörsbasen bör minskas eller utökas är saker som alla intervjuade organisationer funderar kring. Detta framkommer också i Teorin.

Av de sourcingstrategier som presenterats i teorin bedriver ett av företagen Multiple sourcing medan ett av företagen satsar på Singel sourcing. Alla de intervjuade företagen bedriver Global sourcing.

Som framkommer både i teorin och i rapporterna från de intervjuade företagen är att nyckeltalen är en betydande del av resultatmätningen. Uppnådda besparingar är ett viktigt nyckeltal, leveranskvalitet och säkerhet är nyckeltal som leverantörerna utvärderas utifrån.

Som jag tidigare nämnt i arbetet är det affärsstrategin som långt styr inköpsstrategin. Det här är någonting som är tydligt både i teorin och praktiken.

7.4 Utvecklingsförslag

Ser man på Mirkas inköpsorganisation är den ganska långt från utvecklingen i de undersökta organisationerna, i vilka man ser inköpsorganisationen som en viktig del i värdeskapandet för företaget. I alla undersökta företag har man satsat på utveckling av inköpsorganisationen och de intervjuade anser att den har en stark position i företaget. För Mirkas del tar man viktiga steg mot en starkare och mera inflytelserik inköpsorganisation i och med förändringarna man nu gör. Detta anser jag viktigt i och med att det finns stora besparingsmöjligheter vid inköpen, man handskas med stora delar av företagets resurser.

Jag anser att det finns saker och koncept som Mirka kan anamma från samtliga undersökta organisationer. I och med att man gått in för att ha strategiska inköpare kunde man anamma mycket av den roll de strategiska inköparna har vid Företag 2. Att de strategiska inköparna arbetar med utveckling av leverantörsbasen samt utvecklar leverantörerna till färdigt användbara lösningar för att underlätta det dagliga arbetet, minimera riskerna och höja kvalitetsnivån. Deras uppgift är att upprätthålla de leverantörer man redan har och att hitta nya leverantörer samt att utveckla dem till den standard och de kriterier man på företaget satt som mål. Även de strategiska inköparna i Företag 1 har lite liknande roller. Men deras uppgift handlar mera om att välja leverantörer och förhandla avtal och priser, det är inte lika tydligt att man utvecklar leverantörerna. Kategorisering kunde hjälpa arbetet för de strategiska inköparna då de kan koncentrera sig på sin egen kategori, vilket de båda nämnda organisationer använder sig av.

Ur teorin finns också arbetsuppgifter att anamma för det strategiska arbetet. De strategiska inköparna kunde fortsätta de arbete som redan gjorts med att försöka hitta alternativa material för utveckling av sortimentet samt utforma strategier för leverantörerna. En kategoristyrning och kategoriindelning av produkterna likt Kraljics-matrisen eller ABC-analysen som redan används, kunde vara till hjälp i att hitta rätt strategier till rätt produkter och komponenter. Detta ser jag som någonting alla undersökta företag bortsatt från, även om det finns stor utvecklingspotential med detta koncept, vilket man i teorin betonar.

En välutvecklad leverantörsbas och välutvecklade strategier för olika komponenter och produkter skulle ge Mirka betydligt lägre risker samt bättre kvalitet och leveranssäkerhet. Det skulle också underlätta det operativa arbetet vilket skulle minska de resurser man lägger på icke-värdeskapande arbete. Man kunde kanske till och med i något skede automatisera delar av det operativa inköpsarbetet, vilket skulle frigöra resurser.

För det operativa arbetet finns det mycket att lära av Företag 3. Deras SOM-team jobbar med att se till att det dagliga arbetet fungerar genom att övervaka det operativa inköpsarbetet och leverantörerna. De strävar likt Mirka efter hög kvalitets- och leveranssäkerhet, men med ännu högre krav på ledtider. Deras målsättning är att alla leverantörer ligger kring 100 procent i leveranssäkerhet med en dags leveranstid. De jobbar likt Mirka med LEAN-management konceptet och ständig förbättring, men har kanske tagit det snäppet längre. Den konstanta övervakningen av prestationerna, höga krav och en handlingsplan för ifall prestationerna är dåliga är något som kunde anammas. Likt Mirka strävar de även efter partnerskap med sina leverantörer, detta ger dem möjlighet att gå in i leverantörernas processer för att tillsammans nå de utsatta målen. Även om Mirka inte medvetet har strävat efter singlesourcing är det något som detta företag gjort, därför kunde deras relationskoncept passa in på Mirka.

För de anställda i inköpsorganisationen skulle jag också tillägga ett måttal för deras arbete. Jag skulle mäta uppnådda besparingar både för de operativa och de strategiska inköparna. På så vis kan man utöver kvaliteten och leveranssäkerheten se det mervärde deras arbete tillför företaget.

Samarbetsmässigt har man mycket att hämta från team-tänket på Företag 1. Deras organisation är också storleksmässigt mera lik Mirkas än de två andra. Alla sitter på samma ställe och diskuterar dagligen kring inköpsärenden vilket leder till stort samarbete kring viktiga frågor och beslut. Att ha standardiserade processer för de operativa arbete för att underlätta samarbetet till de inköpare som verkar i andra länder är något som också kunde hämtas ur Företag 1 och Företag 2:s inköpsorganisationer.

Det som Mirka bör anamma från samtliga organisationer är att delta tidigt i produktutvecklingen för att göra bättre komponent och leverantörsväl ur inköpssynvinkel. Detta skulle sänka risknivån betydligt och höja kvalitetsnivån vilket leder till mindre kostnader och resurser riktade till problemlösning i ett senare skede. Att inte i produktutvecklingskedet kunna påverka valen ses också inom Mirkas inköpsorganisation som ett stort problem.

För kritiska komponenter och produkter anser jag att man måste komma bort från singlesourcing och likt de intervjuade företagen satsa på att ha minst två leverantörer för att få ner risknivån. Att produktionen stannar kan få stora ekonomiska konsekvenser.

Med formarna kunde man göra likt Företag 3 och utföra grundliga riskutvärderingar, ta reda på leverans- och reparationstider samt ha leverantörerna att mäta stötmängder för att kunna förbereda eventuella anskaffningar. Är formen mycket kritisk bör man kanske även investera i backupp.

Till sist bör man överväga att inköpet är representerat i ledningsgruppen ifall man vill höja inflytandet och nivån på beslutsfattandet kring inköpen. Detta är någonting som syns i samtliga företag. Ett av företagen har inköpet representerat på många nivåer medan de två andra strävar efter att i framtiden ha det så.

8 Sammanfattning

Syftet med mitt arbete var att hitta ny information och kunskap åt Mirka kring strategiskt och operativt inköpsarbete. Jag fick som uppgift att undersöka minst tre företag och deras inköpsorganisationer. Jag har lyckats samla en stor del information både från teori och från intervjuerna med företagen kring inköpsarbetet. Den information jag fått fram har också varit relevant och tillfredställande för Mirka. Jag anser alltså att jag uppnått mitt syfte med mitt examensarbete. De frågeställningar vi innan arbetet satt upp finns alla besvarade i resultatdelen.

Ser man på de förbättringsförslag jag presenterat skulle de ge Mirka en stadigare och mera inflytelserik inköpsorganisation. Där man minimerar riskerna, höjer kvaliteten och leveranssäkerheten betydligt. De skulle innebära ett mera strukturerat inköpsarbete som också minskar det arbete som inte ger ett mervärde.

Svårigheterna med arbete fanns främst i det att jag tog mig an ett ämne som för min del var ganska obekant. Vi har i skolan haft en kurs i inköp men mina kunskaper kring strategiskt och operativt inköp var ändå mycket begränsade. Så att i den situationen få ett grepp om vad som är relevant och hur jag skall begränsa arbetet så att den information jag får fram är nyttig för företaget var en utmaning, i och med att ämnet är väldigt brett.

Att jag har koncentrerat mig på att ta fram information ur teori och andra företag för Mirka att utnyttja som de anser bäst för att förbättra sin organisation, har inneburit att jag inte fått en så stor inblick i Mirkas inköpsorganisation. Detta gjorde det utmanande för min egen del att presentera förbättringsförslag. Skulle jag göra arbetet på nytt skulle jag innan jag undersöker andra företag sätta mig in i Mirkas inköpsorganisation och de problem och fördelar som finns där. Detta har dock inte i mitt arbete varit möjligt på grund av tidsbrist från Mirkas håll och mitt.

Jag har med detta examensarbete fått en mycket bra teoretisk kunskap kring inköpsarbetet och inköpsorganisation. Det har varit mycket lärorikt att besöka framgångsrika företag och bekanta sig med deras verksamhet.

Vill man utveckla arbetet och utföra ytterligare forskning kunde man se på ett större antal företag. Kanske söka mera bransch specifika företag med större koppling till Mirkas verksamhet ute i Finland och även i Världen.

Som avslutning vill jag tacka Mirka för möjligheten att utföra mitt examensarbete åt dem. Jag vill också tacka de företag och personer som ställt upp på intervju och på ett mycket bra och utförligt sätt besvarat mina frågor. Till sist vill jag tacka mina handledare för hjälpen på vägen.

9 Källförteckning

- Att utarbeta och använda nyckeltal utifrån kraljics matris.* 2016. <https://tools.effso.se/artiklar/att-utarbeta-och-anvanda-nyckeltal-utifran-kraljics-matris/> (hämtad 13.9.2017)
- Bell, J., 2006. *Introduktion till Forskningsmetodik.* (4:4) Lund: Studentlitteratur
- Blomkvist, P, Hallin, A., 2014. *Metod för teknologer.* Lund: Studentlitteratur
- Delaney, L., 2017. *Global Sourcing Success Guide.* <https://www.thebalance.com/global-sourcing-5-ways-to-make-global-sourcing-a-success-1953496> (hämtad 29.9.2017)
- Gadde, L-E, Håkansson, H., 1998. *Professionellt inköp.* (2:2) Lund: Studentlitteratur
- Inköpsfunktionen så funkar den.* <https://prosales.se/tools/inkopsfunktionen-sa-funkar-den/> (hämtad 7.9.2017)
- Kron, A, Wallgren, M., 2010. *Inköp i förändring.* Malmö: Liber.
- Mattson, H., 2011. *Operativt inköp.* <https://tools.effso.se/processkategorier/operativt-inkop/> (hämtad 7.9.2017)
- Mattson, H., 2014. *Taktiskt inköp.* <https://tools.effso.se/processkategorier/taktiskt-inkop/> (hämtad 7.9.2017)
- Mattson, H., 2015. *Spendanalys.* Tools.effso.se <https://tools.effso.se/artiklar/spendanalys/> . (hämtad 14.9.2017)
- Mattson, H., 2016a. *Nyckeltal.* Tools.effso.se <https://tools.effso.se/artiklar/nyckeltal-kpi/> (hämtad 18.9.2017)
- Mattson, H., 2016b. *Kraljics matris portföljanalys.* <https://tools.effso.se/artiklar/kraljics-matris-portfoljanalys/> (hämtad 13.9.2017)
- Mällroth, N, Rafiey, N., 2016. *Strategiskt Inköp.* Lund: Studentlitteratur
- Om Mirka.,* u.å. <https://www.mirka.com/sv/fi/top/About-us/#/FI-SE-About-us> (hämtad 4.9.2017)
- Steiner, T., 2015. *Modernt Inköp.* Lund: Studentlitteratur.
- Strategiskt inköp.,* 2011. <https://tools.effso.se/processkategorier/strategiskt-inkop/> (hämtad 7.9.2017)

Van Weele, A., 2012. *Inköp och supply chain management*. Lund: Studentlitteratur.

Wallace, W, L, Xia, Y., 2015. *Delivering customer value through procurement and strategic sourcing*. Upper Saddle River: Pearson Education.

Bilaga 1. Intervjufrågor (svenska)

Intervjufrågor

1. Företaget

- 1.1 Hur skulle ni beskriva er Inköpsstrategi?
- 1.2 Ingår er inköpschef i ledningsgruppen?
- 1.3 Hur många anställda har ni i er inköpsavdelning?
- 1.4 Är ni en del av en koncern och i så fall, samarbetar ni kring era inköp med de andra bolagen?
- 1.5 Hur integrerat är ert inköp i er affärsstrategi?
- 1.6 I vilket skede av processer och projekt inom företaget kommer inköpsavdelningen med? T.ex. i planeringen av nya produkter.

2. Inköpsorganisation

- 2.1 Beskriv er Inköpsorganisation. (*Är den centraliserad, det vill säga ni har samlat era inköpsresurser till ett ställe eller decentraliserad där varje enhet i företaget sköter sina inköp själva, eller en så kallad hybridorganisation som är en kombination av de båda tidigare?)*
- 2.2 Har era anställda inom inköpsavdelningen olika roller och ansvar och kan beskrivas som en matrisorganisation eller är den mera projektbaserad?
- 2.3 Hur samverkar de olika delområdena inom er inköpsavdelning? (*Strategiskt och operativt arbete*)
- 2.4 Hur mäter ni resultatet av era inköp och era anställda inköpare? (*både den operativa och strategiska delen*)
- 2.5 Vilka nyckeltal använder ni?
- 2.6 Hur fungerar samarbetet med inköpare som verkar i andra länder?

2.7 Är den taktiska biten av era inköp upp till era operativa inköpare eller de strategiska?
(med taktiskt inköp menar jag förhandling av leverantörsavtal, effektivisering av strategier, standardiseringsprogram och utveckling av leverantörer och leverantörsbasen)

2.8 Hur sköts rapporteringen?

3. Operativt Inköp

3.1 Hur många är anställda för att sköta era operativa inköp?

3.2 Vad är deras arbetsuppgifter?

3.3 Har ni standardiserade arbetsprocesser för era operativa inköpare?

3.4 Hur stora befogenheter har era operativa inköpare?

3.5 Hur stor del av er inköpsprocess skulle ni säga handlar om operativa inköp?

4. Strategiskt Inköp

4.1 Hur många är anställda för att sköta strategiskt inköp?

4.2 Vad är deras arbetsuppgifter?

4.3 Hur stora befogenheter har era strategiska inköpare? *Får de t.ex. göra upp och skriva under leverantörsavtal?*

4.4 Hur mycket tid och resurser lägger ni ner på strategiskt inköp och hur stor andel av arbete skulle ni säga är strategiskt?

5. Leverantörsstrategi

5.1 Beskriv er sourcing strategi

5.2 Hur sköts leverantörsrelationerna och har ni nära relationer till leverantörer

- 5.3 Använder ni någon form av analysverktyg för att bygga inköpsstrategier eller sortera leverantörer? (*t.ex. spendanalys*)
- 5.4 Hur sköter ni katalogiseringen/kategoriseringen av produkter och leverantörer? (*Använder ni t.ex. Kraljics matrisen, som är en matris som delar in produkterna i 4 kategorier som man sedan utvecklar strategier utgående från.*)
- 5.5 Hur utvärderar ni era leverantörer?
- 5.6 Hur gör ni med kritiska komponenter? Har ni någon kartläggning och klassificering och hur fungerar den?
- 5.7 Produkter som kräver formar vid tillverkningen, hur går ni till väga med dem? *Har ni någon aktiv backup för dessa t.ex. aktiva alternativa leverantörer? Hur fungerar i så fall den relationen?*

Bilaga 2. Intervjufrågor (finska)

Haastattelu

1. Yritys

1.1 Miten Kuvailisitte teidän hankintastrategianne?

1.2 Kuuluuko teidän hankintajohtaja johtoryhmään?

1.3 Montako työntekijää on hankintaosastollanne?

1.4 Jos kuulutte konserniin, teettekö yhteistyötä muiden yritysten kanssa hankintatyössä?

1.5 Miten integroitunut hankintastrategianne on teidän liiketoimintastrategiaan?

1.6 Missä vaiheessa prosesseissa ja projekteissa hankintaosasto osallistuu, esimerkiksi uusien tuotteiden suunnittelussa?

2. Hankintaorganisaatio

2.1 Kuvaile hankintaorganisaationne. *(Onko se keskitetty, tarkoittaen että olette koonneet resurssit yhdelle paikalle vai onko se hajautettu ja kaikki osastot hoitavat omat hankintansa vai onko se kombinaatio edellä mainituista?)*

2.2 Onko hankintatyöntekijöillänne eri rooleja ja vastuualueita mikä voisi kuvailla matriisi organisaatioksi vai onko se enemmän projektipohjainen?

2.3 Miten hankintaorganisaationne eri alueet toimivat yhdessä? *(Strateginen ja operatiivinen puoli)*

2.4 Miten mittaatte tulokset hankintatyöstänne ja työntekijöistänne? *(Sekä operatiivinen että strateginen puoli)*

2.5 Mitä tunnuslukuja käytätte?

2.6 Miten hoidatte yhteistyön eri maissa toimivien hankintatyöntekijöiden kanssa?

2.7 Hoitaako strategiset vai operatiiviset hankkijat taktinen puoli työstä? (*taktisella tarkoitan esimerkiksi sopimus neuvottelu alihankkijoiden kanssa, strategioiden optimiominen, ohjelmienstandardointi ja alihankkijoiden kehittäminen*)

2.8 Miten raportointi hoituu?

3. Operatiivinen puoli

3.1 Montako operatiivisia hankkijoita teillä on?

3.2 Mitkä ovat heidän työtehtävät?

3.3 Onko teillä standardisoituja prosesseja operatiivisille hankkijoille?

3.4 Kuinka isoja valtuuksia operatiivisilla hankkijoilla on?

3.5 Kuinka iso osa hankintatyöstä on operatiivista toimintaa?

4. Strateginen puoli

4.1 Montako strategisia hankkijoita teillä on?

4.2 Mitkä ovat heidän työtehtävät?

4.3 Onko teillä standardisoituja prosesseja strategiselle työlle?

4.4 Kuinka isoja valtuuksia heillä on? Voivatko he esimerkiksi suunnitella ja allekirjoittaa alihankkijasopimuksia?

4.5 Kuinka paljon aikaa ja resursseja laitatte strategiseen työhön?

5. Alihankkijastrategiat

5.1 Kuvaile sourcing-strategianne

5.2 Miten hoidatte yhteydet alihankkijoihinne? Onko teillä läheisiä yhteyksiä jollekin ja mistä syystä?

- 5.3 Käytättekö analyysikaluja työssänne? Esimerkiksi spend-analyysi kehittääksenne strategioita tai lajitteluun.
- 5.4 Miten luokittelette tuotteita tai alihankkijoita? *(Käytättekö tähän jotain työkalua? Esimerkiksi Kraljics-matriisi, joka lajittelee tuotteita tai hankkijoita neljään kategoriaan.)*
- 5.5 Miten arvioitte alihankkijat?
- 5.6 Mitä strategiota teillä on kriittisille komponenteille? Onko teillä joku kartoitus ja luokitus menetelmä?
- 5.7 Tuotteita jotka vaativat tuotannossa muotteja, miten teette näillä? Onko teillä backupp suunnitelma näille, erimerkiksi vara alihankkijoita? Ja miten se siinä tapauksessa toimii?