

Södertörns högskola  
Institutionen för ekonomi och företagande  
Företagsekonomi  
C-uppsats 10 poäng  
Handledare: Åke Bertilsson  
Höstterminen 2005



# **Leverantörsstrukturer**

## **Riskhantering kontra konkurrenskraft i logistikleden**

### **FÖRFATTARE:**

Jonsson Martin; jonssonxx@hotmail.com  
Nilsson Jonas; jonli1@spray.se

## Sammanfattning

När ett producerande företag står inför val av leverantör är det viktigt att se till deras förmåga att kunna leverera på rätt tid till rätt plats och rätt kvantitet samt enligt rätt pris. En större brist på någon av dessa punkter kan leda till förseningar i produktionen med eventuellt produktionsstopp som följd. Hur hanterar företag de risker som är förknippade med leverantörer? Uppsatsens syfte är att granska urvalsprocessen vid leverantörsväl, med hänsyn till riskhantering. Data har samlats in under intervjuer med inköpschefer eller liknande som har insyn i de argument som används vid val av leverantörer. Företagen är i undersökningen anonyma eftersom frågorna rör strategier som kan klassas som företagshemligheter.

Uppsatsen utgår både ifrån teorier och ifrån modeller. *Teorin om resursberoende* förklarar organisationens struktur och beteende gentemot den externa omgivningen. *Strategimodeller* är exempel på förhållningssätt gentemot leverantören, det vill säga olika metoder att hantera sina leverantörer under olika premisser. *Risikfaktorer* visar på presumtiva risker vid val av leverantörer, faktorer som bör utredas och värderas. De fungerar även som indikatorer på leverantörens välstånd.

I undersökningen har vi kunnat identifiera några gemensamma drag när det gäller processen att välja leverantörer och motverka risker. Det framkom att företagen analyserar de risker som är förknippade med leverantörerna, till exempel kvalitet och konkurs. Företagen värderar och kategoriserar leverantörerna för att se vilka inköp och leverantörer som ska prioriteras. Fyra av fem företag använde sig av *Kraljic-matrisen*. Ett företag såg sig sett ekonomiska vinster med att övergå ifrån *ABC*-klassificering till *Kraljic-matrisen*. Långsiktighet och fördjupat samarbete med leverantörerna anses vara den bästa metoden för att säkra sina inleveranser till ett bra pris och minimal risk. Företagen är beredda att hjälpa leverantörerna med att rationalisera processer. Samtliga företagen var överens om att konkurrenskraften påverkades vid val av leverantörer. Huvudargumenten för det var att varorna som köps hos leverantörerna bidrar till mervärde i den färdiga produkten genom status och/eller kvalitet.

## Abstract

When a company is about to choose their suppliers it's necessary to examine their ability to deliver in time at the correct location and to the agreed quantity and price. If there are any kinds of shortage in these conditions it can lead to delays in production which may even result into a production stop. How do the companies handle the risks that are associated with suppliers? The purpose of this essay is to look into companies' processes of evaluating the risks when to choose suppliers.

Data have been collected through interviews with Purchase Managers or people in similar positions. The companies in this study wish to be anonymous because the nature of the questions in the study are concerning business strategies and hence secrets in detail.

The essay is based upon both theories and economic models. *Teorin om resursberoende* deals with the structure of the organization and the way it acts towards external interested parties. *Strategimodeller* is about strategic behaviour against the suppliers. *Risikfaktorer* are explaining the nature of different risk factors companies have to evaluate when choosing suppliers.

In the study we have been able to identify some common characteristic behaviour in choosing suppliers and avoiding risks. The study shows that companies analyse the different kinds of risks in the process of choosing supplier, for example quality and economic stability. To see which suppliers that the companies should prefer, they evaluate and categorize the suppliers. Four out of five companies used the *Kraljic-matrisen*. One company claimed to have financial evidence that showed more profit when they used *Kraljic-matrisen* than with *ABC-klassificering*

The study also shows that long term relationship is the best way to secure incoming goods to a good price and minimum risk. If the suppliers start to struggle with technical problems, the companies are prepared to support the suppliers regarding rationalization of the production process, just to secure the companies' need of goods. All companies in the study agreed that their competitiveness was effected by the choice of suppliers. The main argument regarding competitiveness was that the goods bought from the suppliers could contribute to the end product value by status and/or quality.

.

## Förord

Vi tar här tillfället i akt att tacka de företag som har tagit sig tid och mött oss med stor vänlighet. Ni har gett oss ett mycket bra underlag till denna uppsats. Vi vill även tacka våra opponenter Fredrik Trygg och Fredrik Gustavsson för kreativt samarbete samt vår handledare Åke Bertilsson för värdefull handledning och stöd.

Södertörn Högskola  
2006

---

*Jonas Nilsson*

---

*Martin Jonsson*

## Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Bakgrund</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Problem</b> .....	<b>2</b>
2.1	<i>Problemformulering</i> .....	3
2.2	<i>Syfte</i> .....	3
2.3	<i>Perspektiv och avgränsning</i> .....	3
2.4	<i>Metod och genomförande</i> .....	4
2.5	<i>Källkritik</i> .....	4
2.6	<i>Validitet och reliabilitet</i> .....	5
<b>3</b>	<b>Teorier och modeller</b> .....	<b>6</b>
3.1	<i>Teorin om resursberoende</i> .....	6
3.2	<i>Leverantörsklassificering</i> .....	7
3.3	<i>Leverantörsstrategier</i> .....	8
3.4	<i>Riskfaktorer</i> .....	9
<b>4</b>	<b>Undersökningen</b> .....	<b>13</b>
4.1	<i>Klassificering</i> .....	14
4.2	<i>Strategier</i> .....	15
4.3	<i>Riskfaktorer</i> .....	16
4.4	<i>Konkurrenskraft</i> .....	16
<b>5</b>	<b>Analys</b> .....	<b>18</b>
5.1	<i>Resursberoende och klassificering</i> .....	18
5.2	<i>Strategier</i> .....	19
5.3	<i>Riskfaktorer</i> .....	20
5.4	<i>Konkurrenskraft</i> .....	20
<b>6</b>	<b>Slutsats</b> .....	<b>21</b>
<b>7</b>	<b>Diskussion</b> .....	<b>22</b>
<b>8</b>	<b>Förslag för framtida studier</b> .....	<b>23</b>
<b>9</b>	<b>Referenser</b> .....	<b>24</b>
<b>10</b>	<b>Bilagor</b> .....	<b>25</b>
10.1	<i>Intervjuenkäten</i> .....	25

## Bildförteckning

Bild 1	Kraljics klassificeringsmatris .....	8
Bild 2	Interna- och Externa riskgrupper .....	10

## Tabellförteckning

Tabell 1	Företagsbeskrivning .....	13
Tabell 2	Klassificering .....	14
Tabell 3	Strategival .....	15
Tabell 4	Riskfaktorer och respektive prioritering hos företagen.....	16
Tabell 5	Svarsfrekvens på riskfaktorer.....	20

## 1 Bakgrund

Produktionsmetoder och produktionsstrategier har förändrats avsevärt sedan 1960-talet. Dåtidens tankar var att man skulle ha olika mindre fabriker medan man i dag inom industrin har rationaliserat och slagit ihop regioner så att de ska serva större geografiska områden. Modern teknik är inte längre västorienterad och flera marknader har öppnat sig under de senaste årtionden. Geografiskt utlokaliserade inköp och produktionsplatser leder till nya risker och utmaningar för företagen. Vartefter flera marknader öppnas ökar konkurrensen och priserna sänks. För att överleva i detta klimat ställs ökade effektivitetskrav på produktionen och logistiken. Logistik handlar om flödeshantering och har sitt ursprung i det militära där det gäller att få fram material till fronten på ett optimalt sätt. Investeringar i logistikledet kan ge gynnsamma effekter för verksamheten som helhet. (Persson 2003 ss. 55 ff.)

Inköp hanterar företagets inlogistik och kan samordna transporter med produktionsbehovet för att minska företagets lagerkostnader. Vid val av leverantör är det därför viktigt att se till deras förmåga att kunna leverera på rätt tid till rätt plats och rätt kvantitet samt enligt rätt pris. En större brist på någon av punkterna kan leda till kris i produktionen med eventuellt produktionsstopp som följd. Detta får dock inte ske till alltför stigande kostnader. Utvecklingen går mot att företagen rationaliserar sin organisation och samarbetet med de externa parterna. Posten har under perioden 2001-2005 mer än halverat antalet leverantörer. (Sonne 2005 s.16)

Enligt Hans-Peder Jensen och Stefan Bendes artikel i Computer Sweden (5/9-05) behövs bättre riskhanteringstänkande i svenska företag. De skriver att enligt en studie publicerad i Arbetsliv (21/3-05) saknar var tredje arbetsplats i Sverige en klar plan på hur man ska agera vid större kriser. Att företag har en klar plan vid kriser bör vara självklart om man vill förhindra leveransförseningar. De refererar även till Meta Research Report (11/2-02) som rapporterar att ca 80 procent av industriföretag i USA någon gång kommer att råka ut för en större kris. Samma studie visar även att ca 30 procent av de drabbade företagen går i konkurs inom relativt snar framtid. I studien uppskattas den kritiska perioden till ca 10 dagar av produktionsstopp för att inte få bestående ekonomiska problem.

## 2 Problem

Både leverantörer och beställande företag agerar på marknader med konkurrens, vilket innebär att i de flesta fallen finns det flera leverantörer av liknande produkter, med undantag för bristvaror. I de fallen finns inte alltid alternativet att kunna välja andra leverantörer med liknande produkter. Liknande problem med få leverantörer kan uppstå med varor patentbundna till specifika företag, eller att varorna handlas på en oligopolmarknad, med få aktörer och kanske dominerande leverantörer. Få aktörer leder till en hög grad av känslighet för störningar eftersom alternativa lösningar är få. Tillgången till flera leverantörer innebär pressade priser och större utrymme för förhandling. Samtidigt ger det fördelar att beställa stora volymer från få eller en leverantör, då man kan vinna rabatter, stordriftsfördelar och effektivare transporter genom högre fyllnadsgrad.

Företagens inköpsavdelningar finner leverantörer, knyter avtal, övervakar leveranserna och hanterar de långsiktiga relationerna med leverantörerna. I avtalen specificeras bland annat hur ansvaret ska fördelas, tvister lösas och hur information ska hanteras. Många gånger har företagen krav på leverantören om specifika anpassningar. Det kan exempelvis vara leveranskrav anpassade till produktionsmetod eller krav på tekniskt utförande och funktion. Leveranserna övervakas, dels genom transportbevakning det vill säga var transporten är, leveranstider, transportskador, kvalitén på levererade varor och liknande. Om störningar uppstår i leverantörsleden och detta leder till störning i utleveranserna, kommer det att ha en negativ påverkan på företaget. Effekterna förutom uteblivna intäkter kan bli förlorade kunder, försämrat rykte, minskad goodwill som leder till ökande kostnader för sysslöst produktionsmedel. Sådana fatala störningar kan ytterst leda till förlorade marknadsandelar och konkurs. I valet av leverantörer och leverantörsstruktur måste inköparen därför väga in olika kriterier. Bland annat bör man sätta ihop en riskprofil, för att kunna svara på frågan vilken risk det köpande företaget utsätts för i de olika valen. Men oavsett hur företaget löser sina behov av leverantörernas varor, kommer de inte bort från risken för störningar.

För att exemplifiera problemen kring företagens behov av in leveranser, följer här tre exempel. (Norman, Anders & Jansson, 2004 s. 435)

- Toyota underleverantör drabbades av en brand, som ledde till 2 veckors produktionsuppehåll i 18 fabriker och ett bortfall på 70 000 bilar, år 1997.
- Ericsson, en fabriksbrand i Albuquerque, Mexiko, ledde till tre veckors förlorad chip tillverkning och 3 miljarder kronor i förlorade säljintäkter, år 2000.
- Nike planerade sina leveranser dåligt och råkade ut för lagerbrist på en skomodell, vilket resulterade i försäljningsförluster på runt 100 miljoner dollar, 2001.

### **2.1 Problemformulering**

Hur hanterar företag de risker som är förknippade med leverantörer? Facklitteraturen rekommenderar olika handlingssätt. Leverantörsstrukturer kan göras mer eller mindre säkra mot olika former av risker. Genom riskbedömningar (inledande och fortlöpande) kan det på ett tidigt stadium värna företaget mot senare problem. Vad gör företagen för att minimera riskerna förknippade med leverantörerna?

### **2.2 Syfte**

Granska urvalsprocessen vid leverantörsväl, med hänsyn tagen till riskhantering.

### **2.3 Perspektiv och avgränsning**

Infallsvinkel som har valts är den ingående logistiken, som kontrolleras av inköpsavdelningen. Det vill säga hur inköpsstrategier hanterar risken för leveransstopp som leder till leveransstörningar. Ingen hänsyn har tagits till eventuella behov av bristresurser, eftersom inköparens metoder ligger i fokus och inte varornas tekniska beskaffenhet eller varornas beroende av licenser eller bristande naturresurser.

Större företag har flera inköpsavdelningar och deras agerande har liknande motiv och grund därför att de baserar sig i samma kultur. I uppsatsen antas att företagskulturen återspeglas i inköpsavdelningens agerande. Uppsatsens resultat är inte beroende av vilken inköpsavdelning inom koncernen som svarar. Företagen som ingår i studien är industriella, tillhör olika koncerner och arbetar på globala marknader, men svarar utifrån inköpsbehoven på den svenska marknaden. Produktion sker inom och utom Sveriges gränser. Alla företagen bedriver forskning och utveckling. Företagen är väletablerade på sina respektive marknader.



## **2.4 Metod och genomförande**

Data har samlats in under intervjuer och de utgick ifrån ett frågeformulär med öppna frågor för att kunna se individuella lösningar på komplexa problem. Företagen är anonyma för att frågorna rör strategier som kan klassas som företagshemligheter. Företagen beskrivs dock i generella drag för att få en uppfattning om hur deras värld ser ut. Uppsatsen är skriven ur en deduktiv synvinkel, det vill säga att man utgår ifrån en teori och jämför den med verkligheten. Ansatsen har varit både kvantitativ och kvalitativ med tyngden lagd på kvalitativ. Anledningen till att vi har valt dessa metoder och ansatser beror på att frågeställningarna är svåra att endast kvantifiera. Perspektivet har varit mesoperspektiv, vilket är ett mellanalternativ till mikro- och makroperspektiv. Det vore omöjligt av praktiska skäl att genomföra en studie som täcker in hela den svenska industrin, det vill säga makroperspektiv. Undersökningen grundar sig på fallstudier och respondenterna är funna genom subjektivt urval. Respondenterna är inköpschefer eller liknande som har insyn i den process som sker vid val av leverantörer. För intervjutillfället avsattes en till en och en halv timme. Enkäterna finns presenterade i bilagan

## **2.5 Källkritik**

Den del inom källkritik som i viss mån är aktuell för denna uppsats benämns tendenskritik. Tendenskritik är att källan talar i egen sak, det vill säga källan har ett speciellt intresse i frågan. De respondenter som deltagit i vår undersökning talar naturligtvis i eget intresse eftersom de blev ombudade att beskriva sitt agerande med egna ord. Detta har inte påverkat slutsatserna i uppsatsen eftersom uppsatsen inte ämnar utse en bättre eller sämre metod när det gäller att välja leverantörer. (Eriksson, W. P., 2001 s. 151)

## **2.6 Validitet och reliabilitet**

Uppsatsen har en god validitet, det vill säga att den har ett korrekt mätinstrument via undersökningens frågor. Definitionen av validitet är ”mätinstrumentets förmåga att mäta det som man avser att det ska mäta”. (Eriksson, W. P., 2001 s. 38) Hög validitet i undersökningen bekräftas genom de positiva reaktioner som kommit från respondenterna. Reliabiliteten blir av naturliga skäl däremot svårare att verifiera eftersom svaren på undersökningens frågor ska tolkas. Högre reliabilitet skulle ha uppnåtts vid en ren kvantitativ studie än vid kvalitativ studie på grund av färre tolkningsmöjligheter, vid eventuella upprepad studie. (Eriksson, W. P., 2001 s. 38, 40) Kvalitativ studie passar i detta fall bättre, eftersom ämnet i sig kräver tolkning mer än värdering.

### 3 Teorier och modeller

Här presenteras teorier och modeller som kan förklara hur företagen hanterar sina leverantörer och hur de kan motverka risker i leverantörsleden. *Leverantörsklassificering* är metoder som hjälper företagen att prioritera företagets begränsade inköpsresurser över inköpen. Två modeller presenteras, *Kraljic-matrisen* och *ABC-matrisen*. *Teorin om resursberoende* förklarar organisationens struktur och beteende gentemot den externa omgivningen. *Strategimodeller* är vanliga skolexempel på förhållningssätt gentemot leverantören. Det vill säga olika metoder att hantera sina leverantörer under olika premisser. *Risikfaktorer* visar på presumtiva risker vid val av leverantörer, faktorer som bör utredas och värderas samt fungerar som indikatorer på leverantörens välbefinnande.

#### 3.1 Teorin om resursberoende

Organisationerna (läs företagen) är begränsade av omgivningen, eftersom omgivningen äger de resurser som organisationen behöver. En analys av omgivningen kommer att få ledaren för organisationen att uppmärksamma de makt- och beroenderelationer som råder mellan organisationen och omgivningen. Sådan kunskap kan få ledaren att förutse tänkbara störningskällor och agera. Analys av resursberoende börjar med att man identifierar vilka resurser organisationen behöver och sedan spårar dess källor.

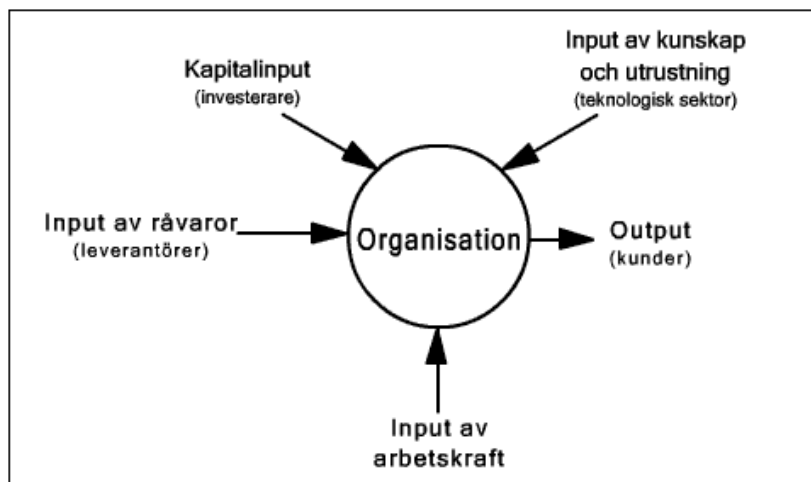


Bild 1 En tillämpning av teorin om resursberoende (Hatch 2002, s.103)

Efter att ha specificerat resurserna och deras källor, uppmärksammar resursberoendeperspektivet de aktörer i omgivningen som kan påverka dessa relationer och på så vis stödjer eller stör organisationens resursutbyten med omgivningen.

En lösning på problemanalysen är att ordna resurser efter hur kritiska eller knappa de är. En bedömning av kritiska resurser är en uppskattning av vilken betydelse olika resurser har. Resurser som är knappa (bristvaror på marknaden) eller kritiska (viktiga för kärnverksamheten) ges högsta prioritet eftersom dessa utgör den viktigaste maktbasen för andra aktörer i omgivningen. I första steget skapar man en motverkande maktposition. Det andra steget är att försöka undvika beroenden eller att göra andra aktörer i omgivningen beroende av organisationen. (Hatch 2002 s. 102 ff.)

## **3.2 Leverantörsklassificering**

### **3.2.1 Kraljic-matrisen**

*Kraljic-matrisen* och *ABC-klassificering* bygger på samma behov, att fördela inköpsavdelningens resurser över inköpen. Fördelningen sker genom prioritering och klassificering, men grunden för detta skiljer sig åt mellan de olika metoderna. *Kraljic-matrisen* ser till inköpsens betydelse för företaget, det vill säga fokus ligger på varorna. *ABC-klassificeringen* utgår från leverantörernas betydelse för de köpande företagen, mätt i inköpsvolym.

I Harvard Business Review 1983, redogör Peter Kraljic för en metodik som framgångsrika företag i Europa använder för att hanterat sina inköp. Kraljic menar att denna metod kommer minimera leverantörsriskerna och samtidigt utnyttja företagets fulla köpkraft. Kraljic hävdar även att klassificeringen sker på grundval av varans betydelse för företagets kärnverksamhet med hänseende på variablerna; ”inköpsens strategiska betydelse” och ”marknadskomplexitet”.

Hur företagen värderar inköpsens strategiska betydelse skiljer sig åt mellan företagen. Därför att de olika inköpsens betydelse värderas olika beroende av, ”förädlingsvärde i produktionen, inköpta varors totala kostnad och hur dess inverkan på vinsten och så vidare”. (Kraljic 1983, s 110) Marknadskomplexiteten avgörs av ”eventuella brister i utbudet (leverantörer), tekniskt framskridande och materialsubstitution, barriärer, logistikkostnader eller komplexitet samt om det är oligopol- eller monopolmarknad”. (Kraljic 1983, s. 110) Variablerna är beroende av hur företagens analysbehov ser ut.

Med hjälp av dessa insikter kan företagen utforma strategier för att möta leverantörerna. Kraljic menar att det finns fyra klasser med olika beslutsnivåer och strategier. När man sammanställer informationen får man följande matris.

<b>Kraljic-matrisen</b>		
<b>Inköpets strategiska betydelse</b> (materialkostnad, profit profil etc.)	<b>Marknadskomplexitet</b> (Oligopol, logistikkostnad, leveransrisk, materialsubstitution etc.)	
	<b>Låg</b>	<b>Hög</b>
<b>Hög</b>	<b>Tungviktsartiklar</b> - God marknadsanalys - Beslutsmodeller - Prisanalyser - Leverantörlösningar	<b>Strategiska artiklar</b> - Högdetaljerad marknadsanalys - Ledningsnivå på beslut - Riskanalyser och Simuleringar
<b>Låg</b>	<b>Icke-Kritiska artiklar</b> - God marknadsöversikt - Beslutspolicy - Lageroptimeringar	<b>Flaskhalsar</b> - Detaljerad marknadsanalys - Beslutsmodeller - Specifika marknadsanalys

Bild 1 Kraljics klassificeringsmatris (Kraljic 1983, s. 111)

### 3.2.2 ABC-klassificering

Med *ABC-klassificeringen* kan man rangordna leverantörerna efter betydelse för köpande företag. Det vill säga klassa dem så att klass A innefattar de mest betydande leverantörerna. Klass B är de lite mindre betydande och C innefattar de minst betydande leverantörerna. Företagen kan sedan fördela sina resurser på de leverantörerna som har störst betydelse. ”Det är inte rimligt att ett företag vars leveranser står för 0,25% av inköpskostnaderna skulle få lika mycket uppmärksamhet som den som står för 25%”. (Pedersen och Torvatn 2003, s. 273) Klassificeringen kan antingen utgå ifrån den ekonomiska påverkan på det köpande företags eller varornas betydelse. Leverantörens ekonomiska påverkan på företaget kan räknas i inköpsvolym. (Pedersen och Torvatn 2003, s. 273 ff.)

### 3.3 Leverantörsstrategier

Leverantörsstrategi är hur man kan agera gentemot sina leverantörer i förhandlingar och i sin dagliga kontakt. Strategierna kan grunda sig på många faktorer exempelvis relativ storlek, antalet leverantörer och företags behov av säkra inleveranser. Här nedan listas fem strategier. *Single Sourcing*, ifall företaget inriktar sig mot att ha så få leverantörer som möjligt. Med fördjupade leverantörsrelationer och ömsesidiga prioriteringar. Kontinuerligt samarbete samt anpassning leder det till effektivitet. *Dual Sourcing*, väljer man för att

gardera sig, flera leverantörer för en och samma produkt måste vägas mot förlorade kvantitetsrabatter och ökade hemtagningskostnader på grund av mindre orderkvantiteter. Företaget får tryggare resurstillgänglighet och effektivitet genom marknadskrafter. **Systemleverantörer**, vissa leverantörer kan erbjuda mer komplexa lösningar och ha viss delmontering. I detta fall delas leverantörsstrukturen in i fyra grupper. Översta gruppen *företag* beställer från andra gruppen *systemleverantörerna*. De i sin tur beställer från *komponentleverantörerna* som i sin tur beställer hos fjärde gruppen *underleverantörerna*. En fördel för företaget är minskade lager. Systemleverantören blir specialiserad på modulerna, vilket kan användas i den tekniska utvecklingen. (Pedersen och Torvatn 2003 s. 270 ff.) **Aggressiva strategier**, företaget utnyttjar sin relativa storlek och sätter press på leverantörerna för att vinna fördelar. Företaget utnyttjar möjligheterna till att exempelvis få massrabatter, fördelaktiga villkor och utökad service. (Kraljic 1983 s. 109 ff.) **Aversiva strategier**, företaget prioriterar att säkra leveranserna. Fokus ligger på att rätt leveranser kommer i rätt tid till rätt plats, det vill säga att fokus ligger på leverans. Detta förhållningssätt är anpassat för att passa företagets produktionsteknik. Moderna produktionsmetoder är inriktade på att eliminera lager. (Storhagen 2003 s. 328) **Tekniska strategier (leveranskrav)**, prioriteringarna ligger på att varorna uppfyller tekniska specifikationer och uppfyller ställda kvalitetskrav. (Eirill 2003 s. 250 ff.)

### **3.4 Riskfaktorer**

All företagsamhet är bunden till någon form av osäkerhet i större eller mindre grad. Vid valet av leverantörer bör man därför undersöka vissa faktorer och utvärdera vilka risker som är förknippade med just dem. Ju större risken är att leverantören kommer att hamna i någon slags knipa, desto större risk är det för leveranstörningar. Företagens möjlighet och behov av kontroll är olika och företagen lägger därför olika faktorer i fokus för respektive riskanalys. Cranfield University sammanställde år 2003 en arbetsbok för att hjälpa företagen att kunna utföra en ordentlig riskanalys. Arbetsboken heter "Understanding Supply Chain Risk – A self Assessment Workbook", här presenteras ett sammandrag av metodik och faktorer.

Det finns flera typer av risker, Cranfield University klassificerar dem som interna och externa riskgrupper, se bild 2.

1. Interna riskgrupper

- *Process*: att processerna/tillverkningen misslyckas, fysiska och operationellt.
- *Eventualitet*: risker kring lagerplanering, kapacitetsutnyttjande.
- *Kontroll*: management, kvalitets, planering, prognoser, ekonomi.

2. Externa riskgrupper

- *Efterfrågan*: kunder byter handelsmönster, känslighet för förändringar i marknadsefterfrågan.
- *Omgivning*: naturkatastrofer, strejker, politik.
- *Utbud*: känslighet mot förändringar/störningar i leverantörsleden.

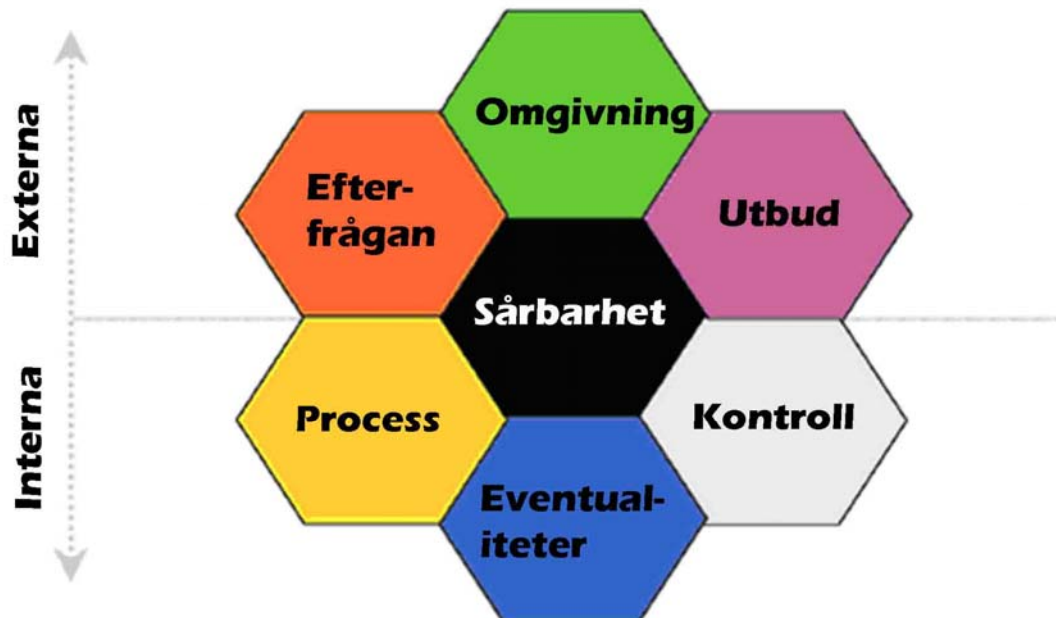


Bild 2 Interna- och Externa riskgrupper s. 15

I arbetsboken finns det arbetsblad för riskbedömning, med avseende på risk- och riskmotverkande faktorer, för att kunna bedöma den totala risken. Risker prioriteras och värderas olika av företagen, därför kan man inte säga att det finns ett visst antal generella frågor som löser alla problem.

Nedan visas föreslagna exempel på frågor som kan ställas vid analys av leverantörsrisker.

- *Konkursrisk*: leverantörens ekonomiska situation, kommer de att överleva, kan de utvecklas/expandera som företag.
- *Beroenderisk*: är aktören dominerande, dominerande företag leder till en beroendesituation med små möjligheter till förhandling och anpassning.
- *Risk för motrespons*: vad händer på marknaden, kommer det att uppstå brist och därmed höjda priser.
- *Rationaliseringsutrymme*: kan tillverkningsprocesser utvecklas, vilka möjligheter finns det till rationaliseringar.
- *Integrationsutrymme*: kommunikationsprocesser, hur ska kommunikationen ske, kan parternas olika system integreras.
- *Flexibilitet*: anpassningsförmåga, hur pass kan leverantören anpassa sig till speciella önskemål och/eller ändrad specifikation.
- *Leveranstidsrisk*: ledtider, hur lång tid tar det från order till leverans.
- *Kvalitetsrisk*: håller varorna identisk kvalitet, hur stor andel måste kasseras, stämmer varorna med specifikation.

Vad Cranfield University menar är att alla dessa åtta faktorer går att gradera. Varje leverantör graderas separat och varje enskild faktor kan ge värden mellan noll till fyra, där fyra innebär störst risk. Summering av alla åtta faktorerna för leverantören, ger en slutsumma som är ett jämförbart värde. Med hjälp av dessa värden är det möjligt att göra jämförelse mellan företagen. Leverantören med lägsta värdet kommer vara den leverantören med lägst uppskattad risk. Närmre beskrivning och räkneexempel presenteras nedan.

I värdering av faktorerna rankas leverantörernas risker med 0 för obefintlig risk, 1 för viss risk och 2 för stor risk. I utvärderingen värderar företagen även vad leverantörerna gör för att motverka riskerna. Riskmotverkande utvärderingen ser till; lagerstorlek, ledtider, transporttillförlitlighet och hur utvecklat leverantörens managementarbete är. Detta graderas på en motverkande skala. Det vill säga 0 för stort arbete, 1 för visst arbete samt 2 för inget arbete. Sedan multipliceras värdena, vilket innebär att den högre siffra, maximalt 4 ska tolkas som en stor risk, medan 0 ska tolkas som en liten risk.



Sifferexempel; ett företag har ett visst beroende till en av sina leverantörer, det vill säga denna är bunden och kan inte helt bestämma pris och processer själva (kan vara tillverkningslicenser). Det rankas kanske som en stor risk för prishöjningar eller oväntade krav. Därför värderas risken för beroende som mycket hög, alltså 2. Men de arbetar effektivt för att hitta alternativa produktionsmetoder/samarbetspartners. Det arbetet är intensivt och ses därför som stort arbete och värderas därför som 0. Vid summering får faktorn för beroenderisk, värdet,  $2 \times 0 = 0$  det vill säga, det är en obefintlig risk med leverantörens beroendesituation. (Cranfield University, 2003 s. 27)

## 4 Undersökningen

I undersökningen deltog fem stora företag som på grund av vissa frågors känsliga natur här presenteras anonymt som företag X1 till företag X5. Alla respondenter svarade för den svenska delen av koncernerna samt har produktion inom Sverige. Samtliga företag bedriver även någon form av forskning och utveckling.

Företag X1	Koncernen tillverkar inom motorindustrin. Företaget tillhandahåller även en mängd olika serviceprodukter, tjänster och finansiering - allt i syfte att ge kunden ett lönsamt ägande.
Företag X2	Företaget är verksamma inom industriell automation och mobilhydraulik. De har försäljningskontor på ett rikstäckande plan. De är en helhetsleverantör inom sitt område.
Företag X3	Företaget är en leverantör inom informationsteknik av både fysiska och servicemässiga produkter. Företaget kan erbjuda kompletta och anpassade systemlösningar.
Företag X4	Ett högteknologisk ledande företag som är systemleverantör inom försvarsindustrin.
Företag X5	Företaget är verksamt inom industrin för medicinteknik.

Tabell 1 Företagsbeskrivning

Företagen hade olika positioner inom respektive koncern, några var moderbolag medan andra var dotterbolag. Några av företagen hade avvikande inköpsbeteende. Det vill säga inköpsprocessen var specifik eller att självbestämmanderätten var begränsad. Dessa företag och deras avvikande beteende presenteras här nedan.

- X2 Koncernens leverantörer valdes vanligen ut från det icke svenska huvudkontoret. Företaget kunde undantagsvis välja andra leverantörer i de fall då de inte kan leverera vad som efterfrågas. Men företaget tvingades allt mer att anpassa sig och välja samma leverantörer som de övriga dotterföretagen i södra Europa.
- X3 Företagets forskning och utveckling skedde ofta i samarbete med leverantörerna. Dessa stod senare som framtida leverantörer, utvalda utanför inköpsavdelningens kontroll. Inköpsavdelningen ägde dock rätten att lämna sitt veto ifall leverantören inte uppfyllde företagets krav på stabilitet, framförallt gällande ekonomisk långsiktighet.
- X4 Levererar kompletta lösningar med mer eller mindre grad av sina egna produkter till slutkund. Det vill säga de monterar ihop en slutprodukt, med varor och komponenter från olika leverantörer.

### 4.1 Klassificering

Samtliga företag använde sig av någon form av klassificering för att underlätta prioritering och därmed hanteringen av inköpen. För att kort påminna läsaren så bygger *ABC-klassificeringen* på att leverantörerna delas in efter deras betydelse på köpande företags ekonomi. Kraljics klassificeringsmatris å andra sidan delar in leverantörerna utifrån deras produkters betydelse för tekniska kärnan. I frågeformuläret fanns även ett tredje alternativ ”X”, som ingen valde därför utgår den även från vidare diskussion. Här nedan presenteras företagens svar.

Företag X1	Företaget svarade klart och entydigt att de följde Kraljic-matrisen i det dagliga arbetet.
Företag X2	De leverantörer som företaget kunde välja klassades med hjälp av ABC-klassificering. Det vill säga att fokus låg på volymleverantörerna. ”De andra leverantörerna löper på”.
Företag X3	Företaget var i den intressanta positionen att övergå från <i>ABC-klassificering</i> till <i>Kraljic-matrisen</i> . De hade provat <i>Kraljic-matrisen</i> inom vissa områden, och ”det blev ett genombrott i prestanda”.  Företaget involverade leverantörer redan i forskning och utveckling, för att kunna ha gemensam utveckling av produkter. Företaget menar därför att marknadskomplexiteten var beroende av antalet leverantörer som hade önskad teknisk prestanda och potential att utveckla.
Företag X4	Företaget svarade klart och entydigt att de följde <i>Kraljic-matrisen</i> i det dagliga arbetet. Fast de ägde kompetens och möjlighet att tillverka själva, men det skulle i så fall bli dyrare.
Företag X5	Är verksamt inom medicinindustrin där inga felaktigheter accepteras. Företaget sa sig följa en ”Bostonmatris”. Men den följer alla kriterier för att vara en Kraljic-matris och kommer därför i vidare diskussion att tolkas som en sådan. Benämningarna på axlarna var ”inköpsvolym” och ”leveransstopp risk”.

Tabell 2 Klassificering

De tillfrågade inköpsavdelningarna hanterade olika antal leverantörer. Ett företag hade runt 55 leverantörer och ett annat cirka 600 leverantörer. Företaget X4 säger att de ville minska antalet leverantörer, därför att leverantörer kostar att övervaka. Medan X2 sa sig arbeta på att minska antalet leverantörer men att det inte spelade så stor roll, för det fanns större kostnader att jaga. Alla var dock överrens om att det inte finns någon anledning att låta leverantörsantalet bli fler än nödvändigt.

## 4.2 Strategier

Diskussionerna runt strategierna hölls på en mycket generaliserande nivå, eftersom olika klassificeringar kräver olika strategier. Vad som framkom är att de flesta företagen har två olika strategier att möta marknaden. Det enda företaget som använde *ABC-klassificering* (X2), är även ensam om att inte använde sig av *Systemleverantör* som strategi.

Företag X1	Företag X2	Företag X3	Företag X4	Företag X5
- System - Aversiv	- Single- & dual sourcing	- System - Single- & dual sourcing	- System	- System - Teknisk

Tabell 3 Strategival

Sammantaget under intervjun framkom det att alla företagen ser fördelar i långsiktiga relationer med leverantörerna. Företaget X3 lämnade ett typiskt svar; att utvecklingspotentialen ligger i leverantörsutveckling vilket ger lägre kostnader och bättre prestation. Anmärkningsvärt är att alla företag (utom X2) påtalade att de stöttade sina leverantörer om de skulle uppleva stora problem. I stället för att byta leverantör vid prestationsbrister hjälpte de leverantören att finna källan till bristerna och arbeta bort den. X3 menar att företaget hade noterat kvalitetsökningar och ekonomivinster av att ha hjälpt leverantörerna. X4 sa sig lånat ut personal till leverantörer för att på så sätt hjälpa dem att lösa problem.

Företaget X3 sade sig haft erfarenhet av att vara dominanta kunder vilket ”vi har lärt oss, gör inget gott”.(X3, 27 oktober 2005) Därför ville företaget nu inte ha större andel hos leverantören än 20% av dess omsättning. X2 menade att det skedde en gradvis förändring från långsiktighet mot prestationsbaserade relationer. De sa även att med de centralt utsedda leverantörerna uppstod nya ofrivilliga barriärer, i form av språkliga, kulturella samt geografiska. Samtidigt leder de centralt hopbuntade inköpen till lägre priser.

### 4.3 Riskfaktorer

De åtta riskfaktorer som ingick i undersökningen var framtagna av Cranfield University. I undersökningen fick respondenterna frågan ifall företagen ser till de olika riskfaktorerna och i så fall hur dessa prioriteras. Respondenterna fick därför värdera faktornas prioritet på en skala från ett till fem, där ett är låg betydelse och fem är hög, se tabell 4. Två av företagen, X1 och X2, såg till samtliga åtta faktorer och rankade högt, över tre i prioritet. De resterande företagen tittade på tre till sex av de givna faktorerna.

Risker	Företag				
	X1	X2	X3	X4	X5
1. Konkurs	5	4	5	4	4
2. Beroende	5	2	4	3	-
3. Risk för motrespons	3	1	2	-	-
4. Rationaliseringsutrymme	5	4	-	-	-
5. Integrationsutrymme	3	3	-	3	-
6. Flexibilitet	4	5	-	2	3
7. Leveranstid	5	5	2	3	-
8. Kvalitetsbrist	5	5	4	4	5

Tabell 4 Riskfaktorer och respektive prioritering hos företagen

Företaget X4 som var systemleverantör inom försvarsindustrin, såg även till några andra faktorer som teknisk integration av leverantörens varor, valutarisker, sociala risker och kompetens. Ofta hade kunden önskemål om produkter eller specifika lösningar som X4 ska montera in i kundens system. Det kunde då uppstå problem med programintegration, kommunikation eller dylikt. Företaget hade generellt sett leveranstider på 15-24 månader. Företaget menade att de hade ovanligt långa leveranstider och försökte därför bedöma sociala risker som arbetskonflikter och liknande. Kompetensfaktorer som X4 tittade på gäller ifall nyckelpersoner som projektledare, konstruktörer, skulle finnas kvar i företaget under tiden som utveckling och produktion skedde.

### 4.4 Konkurrenskraft

Alla företagen i undersökningen var överens om att konkurrenskraften påverkades av valet av leverantörerna, även om de argumenterade olika. X1 och X4 menade att det var de specifika varorna som köps in och används i företagens produkter som var viktiga. Det skulle öka kundvärdet genom kundupplevelse, anpassningsförmåga och status. X3 och X5 menade att leverantörsvalet påverkar konkurrenskraften genom pris, kvalitet och kostnad.

Företaget X2 utmärker sig något genom ett annorlunda förhållningssätt till hur leverantörerna kan bidra till konkurrenskraften. Liksom de andra företagen ser de att det uppstår effektivitetsvinster genom fördjupat samarbete och delad utveckling. Konsekvenserna skulle kunna ha blivit en reducering av antalet leverantörer. Företaget menar vidare att de leverantörer som blev kvar skulle komma att behandla X2 med större uppmärksamhet, eftersom de representerade en större del av leverantörens orderingång än tidigare. Resurser skulle frigöras, tack vare minskad övervakning och samordning av det större antalet leverantörer. Frigjorda resurser skulle då istället kunna utnyttjas för att stärka konkurrenskraften.

## 5 Analys

### 5.1 Resursberoende och klassificering

För att säkra sina inköpsbehov hanterade företagen leverantörsmarknadernas komplexitet genom inköpsavdelningarna. Inköpsavdelningarna arbetade med att anpassa sig till de olika krav som ställdes både inifrån och utifrån organisationens behov och krav. I undersökningen framkom exempel på företag som hade 55 leverantörer och ett annat som hade 600. Inköpsavdelningarna hade inte alltid möjlighet att påverka vilka företag som de skulle handla ifrån utan tvingades anpassa sig till givna villkor.

Företagen hade flera verktyg att välja på för att kunna hantera komplexiteten, tre av fem sa att de använde *Kraljic-matrisen* och X5 sa sig använda en "Boston-matris" vilket förklarades vara likvärdig med *Kraljic-matrisen*. Bara X2 sa sig använda *ABC-klassificering*. X3 använde sig förut av *ABC-klassificering*, men hade prövat *Kraljic-matrisen* på vissa områden och menade att det var genombrott i prestanda och de stod i förvandlingen att implementera den i övrig verksamhet.

Företag X2 var ett dotterföretag och var underställda centralt utvalda leverantörer, vilket de ansåg ledde till problem men även fördelar. De menade att de i större grad måste anpassa sig efter leverantörerna. Anpassningarna måste ske för att motverka risker med kulturella och språkliga olikheter samt geografiska avstånd. Fördelar fanns förknippade med bättre priser på grund av koncernens totala inköpsvolym hos leverantörerna.

Företaget X3 var ett utpräglat forsknings- och utvecklingsföretag. Forskningsavdelningen bestämde till viss del vilka leverantörer som skulle anlitas. Inköpsavdelningen måste därför anpassa sig. De hade i viss grad dock vetorätt ifall den presumtive leverantören inte motsvarade kraven, framför allt gällande ekonomisk långsiktighet. För X4, som var en systemleverantör låg kravet på att kunna leverera kompletta lösningar. Detta gjorde att kunden ställde krav som innebar att företag X4 måste köpa in varor likväl från konkurrerande som icke-koncurrerande företag. X4 var därför tvungna att kunna köpa in varor från olika håll utan begränsningar.

## **5.2 Strategier**

Företagen hade olika strategier för att hantera sina leverantörer. X2 skiljde sig dock från mängden i många hänseenden. De var det enda företag som använde *ABC-klassificering*. De ansåg att det skulle vara en fördel att vara stor kund hos en eller ett fåtal leverantörer. X2 skulle i första hand välja centralt utvalda leverantörer, och kunde därför inte helt bestämma strategierna själva. Den stora skillnaden gentemot de övriga företagen var att de inte levererade till slutkund. X2 var verksamma inom industriell automation, de hade i sin företagsbeskrivning sagt att de var helhetsleverantör. Det betydde att de hade helhetslösningar inom sitt område automation, men kvarstod som komponentleverantörer. De övriga företagen levererade sina produkter direkt till slutkund.

Strategierna skiljde sig åt mellan de olika klasserna enligt *ABC* eller *Kraljic*. I generella drag ansågs fyra av fem företag att den primära strategin var systemleverantörsstrategin. X2 avvek med uppfattningen att *Single- & Dual sourcing* var den primära strategin. Alla företag var enande överrens om att störst framgång och riskminimering fanns i långsiktiga och fördjupade relationer med leverantörerna. Företagen var motvilliga till att byta leverantörer då detta kostar. Företagen X3 och X4 har båda gått in och hjälpt leverantörerna, hellre än att byta. X3 menade att företaget hade noterat kvalitetsökningar och ekonomiska vinster genom att stödja leverantörerna. X3 sa att de inte ville bli för betydande för den enskilda leverantören, med risken att bli dominerande. X2 menade att utöver de ordinarie storkundsrabatter (som kunde uppnås genom ett fåtal leverantörer) så skulle fördjupat samarbete leda till kostnadsbesparingar hos båda parter.



### 5.3 Riskfaktorer

Genomgående hos företagen så utvärderade de risker. De faktorerna som de tittade på var anpassade efter företagets möjligheter och behov. Tabellen nedan visar svarsfrekvens på de angivna riskfaktorerna.

Riskfaktorer	Svars- frekvens
<b>Konkurs</b>	5
<b>Kvalitetsbrist</b>	5
<b>Beroende</b>	4
<b>Flexibilitet</b>	4
<b>Leveranstid</b>	4
<b>Risk för motrespons</b>	3
<b>Integrationsutrymme</b>	3
<b>Rationaliseringsutrymme</b>	2

Tabell 5 Svarsfrekvens på riskfaktorer, siffrorna visar hur många företag som såg till respektive riskfaktor, här presenterade i fallande ordning.

De fem mest frekvent använda riskfaktorerna är *Konkurs*, *Kvalitetsbrist*, *Beroende*, *Flexibilitet* och *Leveranstid*. *Konkurs* visar på ekonomiska risker hos leverantörerna. Riskerna att levererade varor inte motsvarade förväntad *kvalitet*. Det vill säga hur stor andel som måste kasseras, samt vilka risker för framtida serviceåtaganden. Risken för *beroende* innebar att man tittade på risken att förlora flexibilitet och möjlighet till samarbete. Man ville inte hamna i en beroendesituation mot leverantören. *Flexibilitet* där såg företagen på möjligheterna till fördjupat samarbete och ömsesidig anpassning. På *leveranstid* tittade respondenterna på hur ofta varorna kom sent. Företagen ville inte riskera att produktionen blev lidande och att sina egna leveranser därför blev försenade.

### 5.4 Konkurrenskraft

Det framkom i studien att det var viktigt att tänka på konkurrenskraften redan vid stadiet för ingående logistik. Alla tillfrågade företag ansåg detta, men de menade att konkurrenskraften påverkades av olika faktorer. De faktorer som nämndes var pris, kvalitet, kostnad samt volym hos en specifik leverantör. I slutändan kunde företaget leverera ett högre kundvärde och därmed påverka sin ställning på marknaden genom att vara medveten om konsekvenserna av de beslut som fattades igenom hela processen.

## 6 Slutsats

I processen att välja leverantörer och motverka risker, kan man skönja några gemensamma drag. Företagen analyserar risker som är förknippade med leverantörerna till exempel kvalitet på levererade varor och konkurs hos leverantören.

Företagen värderar och kategoriserar leverantörerna, för att se vilka inköp och leverantörer som ska prioriteras. Fyra av fem företag använde sig av *Kraljic-matrisen*. Ett företag har sett ekonomiska vinster med att övergå ifrån *ABC-klassificering* till *Kraljic-matrisen*. Alla företagen lägger upp strategier för hur man ska hantera framtida relationer och kontroll av leverantörer.

Långsiktighet och fördjupat samarbete med leverantörerna, anses vara den bästa metoden för att säkra sina inleveranser till ett bra pris och minimal risk. Företagen är beredda att hjälpa leverantörerna med att rationalisera processer.

Samtliga företagen var överens om att konkurrenskraften påverkades av valet av leverantörerna men de argumenterade lite olika. Huvudargumenten som kom fram var att status och kvalitet på leverantörernas varor kan ge ett mervärde på de färdiga produkterna.

## 7 Diskussion

I uppsatsen har det framkommit en tydlig framgångsfaktor. Genom fördjupade relationer och rationellt samarbete kan företagen försäkra sig om jämt inflöde av varor i rätt tid, till rätt kvalitet och rätt mängd. Varans styckpris blir på så sätt kanske inte det lägsta, men man kan uppnå lägre totalkostnad och ökat mervärde hos slutkund. Här kan även spekuleras om synergivinster, genom att leverantören förstår att köpande företagen önskar långsiktigt samarbete. Leverantörerna vågar därmed satsa på långsiktiga investeringar som kan ge framtida rationaliseringsvinster och ökad konkurrenskraft. Leverantörens ökade konkurrenskraft leder till lägre priser. Köpande företag kan på så vis minska sina totala kostnader och självt vinna ökad konkurrenskraft. I det långa loppet kommer det att stärka svensk industri.

För att ett långsiktigt samarbete ska fungera med låg friktion behöver kommunikationen ske på samma villkor. X2 var centralt styrt när det gäller sina inköpsrutiner och tvingas därmed göra sina inköp med språkliga, kulturella och geografiska barriärer. Dessa barriärer har inte beaktats i denna uppsats, men X2 ser dessa som problem. Därför är det möjligt att se språklig förståelse samt geografisk och kulturell närhet som positiva faktorer till långsiktiga och fördjupade leverantörsrelationer.

Inget av företagen arbetade efter riskutvärderingsverktyget från Cranfield University. Företagen analyserade oberoende av detta flera av faktorerna. Endast faktorn *rationaliseringsutrymme* var det färre än hälften som tittade på. Faktorn kan ändå verka underskattad. Flera av företagen vittnar om hur de framgångsrikt har gått in med stödfunktioner hos leverantören för att rationalisera processer och lösa tekniska problem. Företaget X3 sade sig ha siffror som visar på ekonomisk vinst genom detta förfarande, genom kvalitets- och prestandavinster. En färdig produkt påverkas av alla steg i produktionsprocessen. Det är därför viktigt att redan i urvalsprocessen av leverantörer uppskatta vilka risker som finns förknippade med dem.

## 8 Förslag för framtida studier

I arbetet har flera nya frågor väckts, här presenteras några frågor som föreslag på framtida undersökningar:

- *Stödprocesser*; på vems initiativ sker det och för vem gör man detta? Genomför det köpande företaget dessa processer endast för att ingen annan kan leverera de önskade varorna, det vill säga strikta ekonomiska argument. Gör man det för att skydda sina relationer med sin underleverantör av lojalitetsprinciper?
- *Kostnader*; för att argumentera hur och vad som ska satsas när det gäller riskhantering i form av utbildning, utvärdering, kontroll och uppföljning. Behövs företagsekonomiska argument, vilket inte har framkommit under intervjuerna eller i litteraturen. Hur ska man redovisa i ekonomiska termer vad riskerna kostar. Vad sparar företagen på att investera i riskmotverkande åtgärder? Här krävs mer arbete på att söka metoder för att kunna redovisa riskkostnaderna, exempelvis årlig genomsnittlig riskkostnad.
- Språkliga, kulturella och geografiska barriärer, har inte avhandlats i uppsatsen som en riskfaktor, men i såväl fackpress som dagspress är utlokalisering (outsourcing) av svensk industri en återkommande diskussion. Diskursen menar att det inte alltid gått så bra i utlokaliseringen. Uppsatsen kommer fram till att långsiktighet och samarbete är nyckeln till framgång. Det ställer krav på kommunikation. Företag X2 säger i intervjun att de har negativ erfarenhet av olika typer av avstånd vid sina inköp. Därför kan man fråga hur dessa påverkar riskerna med inköpen?

## 9 Referenser

- Cranfield University (2003). *Understanding Supply Chain Risk - A Self-Assessment Workbook*. West Yorkshire: DFT Publications.
- Eirill, Bø (2003). Inköp. I Bjørnland, Persson & Virum (red). *Logistik för konkurrenskraft – ett ledaransvar*. Lund: Wallin & Dahlholm. ss. 250-269.
- Eriksson, Lars Torsten & Widersheim-paul, (2001) *Att utreda, forska och rapportera* Malmö Liber. s 38, 40, 150
- Hatch, Mary Jo (2002) *Organisationsteori – moderna, symboliska och postmoderna perspektivet*. Lund: Studentlitteratur ss. 102-105.
- Jensen, Hans-Peder & Bendes Stefan (2005) Den Svenska tigern har låg beredskap. *Computer Sweden*, 5 september.
- Kraljic, Peter (1983). Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*, September/Oktober, ss. 109-117.
- Norman, Anders & Jansson, Ulf (2004) Ericsson's proactive supply chain risk management approach after a serious sub-supplier accident. *International journal of Physical Distribution & Logistics Management* vol. 34: 5, ss. 434-456.
- Pedersen, Ann-Charlott & Torvatn, Tim (2003). Utveckling av leverantörsrelationer. I Bjørnland, Persson & Virum (red). *Logistik för konkurrenskraft – ett ledaransvar*. Lund: Wallin & Dahlholm. ss. 270-290.
- Pettersson Göran (2003). Logistiksystemens avkastning och effektivitet. I Bjørnland, Persson & Virum (red). *Logistik för konkurrenskraft – ett ledaransvar*. Lund: Wallin & Dahlholm. ss. 55-80.
- Sonne, Lena (2005). Inköp handlar om god kommunikation och rätt information. I *Inköp & Logistik*, vol. 7: 11, s. 16.
- Storhagen, Nils G. (2003). *Logistik – grunder och möjligheter*. Malmö: Liber s. 328.

## 10 Bilagor

### 10.1 Intervjuenkäten

Här presenteras det material som gick ut till företagen innan och som användes om underlag under intervjun. Första sidan är en mötesagenda, följt av frågor gällande klassificeringsmatris, strategiska val, riskfaktorer, allmänna frågor samt ett blad angående företagsbeskrivning.

Strukturen av klassificeringsmatrisen och strategiska val behöver kanske en närmare förklaring. Första kolumnen (längst till vänster) visar olika påståenden, och kolumnerna bredvid innehåller svar till påståendena, anpassat för respektive klassificering eller strategi. Svaren i kolumnerna bredvid är anpassade för att svara emot en specifik klassificering eller strategi. Här presenteras de i färg, för i toppen av varje kolumn står klassificeringsmatriserna och strategierna namngivna i färg. Respondenterna exemplar var dock svart/vita och utan toppinformation om vilka strategierna är. Varje anpassat svar finns sedan i respektive färg, i kolumnerna under. Som exempel, i *ABC-klassificering* tillhör de blå svarsalternativen den metoden, och följaktligen tillhör de röda svarsalternativen Kraljics klassificeringsmatris. De gröna alternativen tillhör ett okänt alternativ kalla X, för att kunna utläsa ifall företagen använder någon annan metod, som inte är namngiven här.

## **MÖTESAGENDA FÖR FÖRETAGSINTERVJUER**

C-UPPSATS LOGISTIK- & EKONOMIPROGRAMMET HÖSTEN 2005  
SÖDERTÖRNS HÖGSKOLA & KTH-SYD I SAMARBETE.

### Studenterna

Jonas Nilsson 070 2797614

Martin Jonsson 070 7420717

### Projektmejl:

Log2x@hotmail.com

1. Besvarande av frågeformulären
  - A. Strategiska agerande
  - B. Klassificeringskriterier
2. Genomgång av strategier och klassificeringskriterier
3. Allmän diskussion
4. Besvarande av ”riskfaktorer”, denna kan med fördel fyllas i innan mötet.
5. Besvarande av enkäten ”allmänna frågor”.
6. Företagsbeskrivningen, denna kan med fördel fyllas i innan mötet.

## Vilket är företagets Klassificeringskriterier

I första spalten finns olika påståenden om företagets olika fokus vid val av leverantören. Det vill säga vad man utgår ifrån när man prioriterar företagets resurser. I de övriga spalterna finns olika argument som företaget kan ha vid klassificering av leverantörerna.

Markera det påstående på varje rad, som passar bäst in på erat företag.

### Klassificeringskriterier

Påstående	Kraljic-klassificering	ABC-klassificering (leverantör, tid per order)	X
Varor är olika svåra att få tag på, och har olika betydelse för vårt företag!	Jätteviktigt att prioritera resurser olika i inköpen	Vi ser marknaden som en helhet och det finns alltid någon som vill sälja	Vi har inga val utan måste ta den leverantör som finns.
Utgångspunkten för inkösprioriteringarna, är inköpsavdelningens bristande resurser!	Ja, det är helt rätt, kostnaderna ska fördelas efter leverantörernas betydelse.	Inköpen sker löpande, vi har med policy delegerade inköp.	Nej, det viktiga är att inköpen blir rätt och företagets inköp sker med fokus på varorna.
I utvärdering kring leverantörs valen undersöker vi marknaden komplexitet!	Absolut, det är viktigt att agera olika beroende på leverantörens marknadsposition..	Vi tittar på leverantörsmarknaden men det har ingen stor betydelse	Vi har inga möjligheter att se på dom faktorerna.



## Vilket är företagets strategiska agerande.

I första spalten finns olika påståenden om företagets olika fokus gentemot leverantören. Det vill säga vad man söker uppnå eller strävar emot. I de övriga spalterna finns olika ageranden företaget kan ta till för att få det man vill. Det vill säga olika strategiska ageranden.

Markera det påstående på varje rad, som passar bäst in på erat företag.

Strategiskt agerande					
Påstående om företagets fokus gentemot leverantören.	Single – eller dual sourcing (marknads mekanismerna)	Systemleverantör (teknisk integration, samarbete)	Aggressiv	Aversiv	Teknisk
Arbetar med fördjupade relationer till våra leverantörer!	Avgörande, för att få fram de lösningarna vi efterfrågar.	Det är en bra metod för att hålla ett gott samarbete.	Till viss del, om dom har vad vi söker.	Om leverantörerna är få, men inte om det är fler leverantörer	Nej, vi anser att marknads-mekanismerna ska få råda.
Utnyttjar den relativa storleksskillnaden för att få bättre priser!	Ja, det är många leverantörer som vill ha oss som kund.	Våra besparingar uppnås i kompletta lösningar.	Vi har andra prioriteringar är låga priser.	Det är inte ofta vi kan välja leverantörer.	Nej, vi får rabatter eller låter konkurrensen hålla ner priserna.
Leverantörens möjlighet att komma med tekniska lösningar!	Absolut, vi vill att leverantören hjälper oss att utveckla vår verksamhet.	Ja, det är bra om leverantören kan följa våra specifikationer.	Leverantörerna brukar anpassa sig till våra krav.	Vi blir glad ifall dom vill hjälpa oss.	Inte så viktigt, vi kan välja en annan leverantör.
Vi har stort fokus på leverans-precision!	Absolut, produktionen är beroende av leveranserna.	Ja, och det ligger i bådars intressen att samarbetet sker.	Vi tycker det är viktigt att leverantörerna följer våra krav.	Vi tycker det är viktigt att leveranserna följer gängse praxis.	Nej, vi har högra prioriteringar på andra detaljer.
Långsiktigt samarbete har stor betydelse!	Absolut, framgången ligger långsiktighet.	Långsiktighet är bra, bygger upp en kunskapsbank för problemlösningar.	Till viss del, i vissa produkter söker vi längre samarbete.	Inget vi prioriterar, bara om vi är beroende av deras varor.	Är inget vi prioriterar, men har dom bra priser så.

## Riskfaktorer

Kan med fördel fyllas i innan mötet

Hur skulle ni prioritera följande faktorer vid leverantörsutvärdering, och ser ni till dessa faktorer vid leverantörsval. Ringa in det alternativ som passar bäst in på era arbetsmetoder, 1 för låg prioritering och 5 för hög prioritering. Skriv även till vilken kategorityp som dessa faktorer vägs in, på raden under.

1. **Konkursrisk:** leverantörens ekonomiska situation, kommer de att överleva, kan dom utvecklas/expandera som företag.

Prioritering 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Ser ni till denna faktor 

Ja	Nej
----	-----

---

2. **Beroenderisk:** är aktören dominerande, dominerande företag leder till en beroendesituation med små möjligheter till förhandling och anpassning.

Prioritering 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Ser ni till denna faktor 

Ja	Nej
----	-----

---

3. **Risk för motrespons:** vad händer på marknaden för vårt agerande, kommer det att uppstå brist och därmed höjda priser.

Prioritering 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Ser ni till denna faktor 

Ja	Nej
----	-----

---

4. **Rationaliseringsutrymme:** kan tillverkningsprocesser utvecklas, vilka möjligheter finns till rationaliseringar och sänkta kostnader.

Prioritering 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Ser ni till denna faktor 

Ja	Nej
----	-----

---

5. **Integrationsutrymme:** kommunikationsprocesser, hur ska kommunikationen hållas, kan system integreras.

Prioritering 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Ser ni till denna faktor 

Ja	Nej
----	-----

---

6. **Flexibilitet:** anpassningsförmåga, hur pass kan leverantören anpassa sig till speciella önskemål och/eller ändrad specifikationer.

Prioritering 1 2 3 4 5      Ser ni till denna faktor Ja Nej

---

7. **Leveranstidsrisk:** ledtider, hur lång tid tar det från order till leverans.

Prioritering 1 2 3 4 5      Ser ni till denna faktor Ja Nej

---

8. **Kvalitetsrisk:** håller varorna identisk kvalitet, hur stor andel måste kasseras, stämmer varorna med specifikation.

Prioritering 1 2 3 4 5      Ser ni till denna faktor Ja Nej

---

## **Allmänna frågor**

1. Hur ofta uppdateras leverantörsstrukturerna?
2. Försöker ni minska/öka antalet leverantörer?
3. Arbetar ni med risk management, har ni kristeam som utvärderar risker samt informerar ledning om dessa?
4. Arbetar ni aktivt med att undvika leveransstopp från leverantörerna? T ex Joint Venture, integrationsarbete, sammanslagning/övertagande (MA)
5. Hur påverkas ert lager av leverantörerna? Dvs. har leverantörerna inflytande över lagerstyrningen?
6. Anser du att er konkurrenskraft påverkas av leverantörsväl?
7. Har ni några etiska funderingar vid leverantörsväl?

## **Företagsbeskrivning**

Kan med fördel fyllas i innan mötet

I och med att företagen kommer att hanteras anonymt i uppsatsen behövs en enkel beskrivning av företaget för att läsaren ska få en uppfattning om dess natur. Vi ber därför om följande uppgifter.

1. Hur stor andel av företagets totala kostnader utgörs av inköpskostnader?
2. Hur stor andel av företagets totala kostnader hanterar eran inköpsavdelning? (Aktuell för denna utfrågning.)
3. En generell beskrivning av företaget och dess position på marknaden.  
*Exempelvis Arla (som inte är med i undersökningen): Ett större företag inom dagligvarubranschen, med flera produkter riktade till privatpersoner, främst inom Sverige men även för export.*