

Södertörns högskola | Institutionen för samhällsvetenskaper  
Kandidatuppsats 15 hp | Företagsekonomi | Vårterminen 2014  
Programmet för Logistik och ekonomi

# Olika branscher, samma reformer?

*- En studie om trender inom inköp*

Av: Jessica Eiderbäck & Stina Hedlund  
Handledare: Fotis Theodoridis

# Förord

---

Ett stort tack riktas till de företag som gjort denna undersökning möjlig, framförallt till de anställda som intervjuats. Vi vill även tacka handledaren Fotis Theodoridis, för goda råd och tips under arbetets gång. Slutligen, tack till opponenterna, vilka kommit med värdefulla synpunkter.

---

Jessica Eiderbäck

---

Stina Hedlund

Södertörns Högskola, Stockholm, 27 maj 2014.

# Sammanfattning

---

Titel: Olika branscher, samma reformer? - En studie om trender inom inköp.

Författare: Jessica Eiderbäck & Stina Hedlund

Handledare: Fotis Theodoridis

**Bakgrund:** Røvik menar att såväl offentlig som privat sektor, stora som små företag, arbetar efter samma institutionaliserade standarder, recept, då dessa för tillfället anses vara det "rätta". Han hävdar att detta bland annat beror på globaliseringen av informationssamhället, vilket gör det möjligt för recepten att spridas snabbt. Ett område som påverkats av detta är inköp, där många nya strategiska och organisatoriska koncept har utvecklats. Numera talas det om att *"varje sparad inköpskrona är en ren vinstkrona"* och att inköpsfunktionens beslut påverkar hela företaget och dess resultat. Allt fler organisationer arbetar således aktivt med att reformera sin inköpsfunktion.

**Syfte:** Studien syftar till att undersöka om de administrativa reformer som genomförts i olika företags inköpsfunktioner bygger på liknande idéer, och därmed utvärdera Røviks resonemang om institutionaliserade recept.

**Metod:** En kvalitativ forskningsstrategi har använts tillsammans med en deduktiv ansats. Data har samlats in genom nio stycken semi-strukturerade intervjuer. Dessa har genomförts hos åtta företag inom olika branscher samt en branschorganisation. Den insamlade datan har tolkats och analyserats utifrån teoretisk tolkning.

**Teori:** Studien utgår från Røviks teori om institutionaliserade organisationsrecept. Tre inköpsrecept har sedan använts för att analysera den insamlade datan; Centralt inköp, Kategoristyrning samt Kraljic's klassificeringsmatris.

**Slutsats:** Utifrån studiens syfte kan det konstateras att de reformer som gjorts i de undersökta företagen bygger på liknande idéer. Författarna till uppsatsen anser därmed att Røviks resonemang kan vara till hjälp när ökad förståelse för organisationers anammande av recept eftersträvas.

**Nyckelord:** Administrativa reformer, Institutionaliserade recept, Symbolperspektivet, Verktypsperspektivet, Inköpsrecept, Centralt inköp, Kategoristyrning, Kraljic's klassificeringsmatris.

# Abstract

---

**Title:** Different industries, same reforms? – A study of trends in purchasing.

**Authors:** Jessica Eiderbäck & Stina Hedlund

**Mentor:** Fotis Theodoridis

**Background:** Røvik claim that both public and private sector, large and small firms, are working with the same administrative standards, recipes, as these are currently considered to be "right". He argues that this is partly due to the globalization of the information society, which is making it possible for recipes to spread rapidly. An area affected of this is purchasing, where many new strategic and organizational concepts have been developed. Nowadays, people argue that "every penny saved in the procurement function, is an extra penny in profit" and that purchasing decisions affect the entire company and its performance. More and more organizations are thus actively working to reform its procurement function.

**Purpose:** The study aims to examine whether the administrative reforms that has been made in different companies procurement function is based on similar ideas, and thereby evaluate Røviks discussion about institutionalized recipes.

**Methodology:** A qualitative research strategy has been used together with a deductive approach. Data has been collected through nine semi-structured interviews. These were performed with eight companys in different industries and one trade association. The collected data has been interpreted and analyzed through theoretical interpretation.

**Theory:** The study is based on Røviks theory about institutionalized recipes. Three purchase recipes have been used to analyze the collected data; Central purchasing, Category management and Kraljic's classification matrix.

**Conclusion:** Based on the purpose of the study it can be concluded that the reforms made in the companies is based on similar ideas. The authors of the paper thus consider Røviks discussion to be helpful to better understand organizations adoption of recipes.

**Key words:** Administrative reforms, Institutionalized recipes, Symbol perspective, Tool perspective, Purchase recipes, Central purchasing, Category management, Kraljic's classification matrix.

# Ordlista

---

## Administrativ reform

*“Ett legitimerat recept på hur man bör utforma delar av en organisation”.*

## Institutionaliserade recept

*Kjell Arne Røvik väljer att kalla institutionaliserade reformer för recept.*

## Institutionaliserade superstandarder

*De recept som under en relativt kort period sprids över ett stort antal organisationer med olika verksamheter och geografisk placering.*

## Key Performance Indicator (KPI)

*Nyckeltal för verksamheten. Används för att mäta till exempel effektivitet.*

## Supply chain management

*Supply chain avser flödet av pengar, varor eller information från tillverkare till den slutliga kunden. Planering, schemaläggning och kontroll av denna kedja kallas för supply chain management.*

## Supply management

*Processer för att upprätthålla produkter och tjänster som är nödvändiga för att företaget skall fungera.*

## Symbolperspektivet

*Symbolperspektivet ser recept som meningsbärande symboler, vilka syftar till att definiera problem som inte tidigare varit definierade i organisationen.*

## Verktygsperspektivet

*Verktygsperspektivet menar att organisationen upplever ett objektiva, “äkta”, problem och sedan söker efter en lösning på detta. De strävar då efter den effektivaste lösningen.*

# Innehållsförteckning

---

<b>1 Inledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion.....	3
1.3 Syfte.....	4
<b>2 Metod</b> .....	<b>5</b>
2.1 Forskningsstrategi och ansats.....	5
2.2 Urval.....	5
2.3 Datainsamling.....	6
2.3.1 Primärdata.....	6
2.3.2 Sekundärdata.....	7
2.4 Analysmetod.....	7
2.5 Trovärdighet.....	7
<b>3 Teori</b> .....	<b>9</b>
3.1 Teoretisk bakgrund.....	9
3.1.1 Förändring inom organisationer.....	9
3.1.2 Förändring inom inköp.....	10
3.2 Røviks institutionaliserade organisationsrecept.....	11
3.2.1 Organisationsreceptens spridningsförmåga.....	12
3.2.2 Varför organisationer adopterar recept.....	13
3.2.2.1 Verktypsperspektivet.....	13
3.2.2.2 Symbolperspektivet.....	14
3.2.3 Hur recept reser in i organisationen.....	15
3.2.3.1 Motivering.....	15
3.2.3.2 Implementering.....	16
3.3 Recept för inköpsfunktionen.....	17
3.3.1 Centralt inköp.....	17
3.3.2 Kategoristyrning.....	18
3.3.3 Kraljic's klassificeringsmatris.....	20
3.4 Tillämpning av teori.....	22
<b>4 Empiri</b> .....	<b>23</b>
4.1 Sveriges Inköps- och Logistikförbund.....	23
4.1.1 Om företaget.....	23
4.1.2 Inköps ökade betydelse.....	24
4.1.3 Trender.....	24
4.2 Elite Hotels of Sweden.....	25
4.2.1 Om företaget.....	25
4.2.2 Senaste förändringen.....	26
4.2.3 Orsak till förändring.....	26
4.2.4 Motstånd.....	27
4.3 Adlibris AB.....	27
4.3.1 Om företaget.....	27
4.3.2 Senaste förändringen.....	27
4.3.3 Orsak till förändring.....	28
4.3.4 Motstånd.....	28
4.4 Företag X.....	29
4.4.1 Om företaget.....	29
4.4.2 Senaste förändringen.....	29

4.4.3	Orsak till förändring .....	30
4.4.4	Motstånd .....	30
4.5	Telenor Sverige AB .....	31
4.5.1	Om företaget .....	31
4.5.2	Senaste förändringen .....	31
4.5.3	Orsak till förändring .....	32
4.5.4	Motstånd .....	32
4.6	Office Depot Svenska AB .....	33
4.6.1	Om företaget .....	33
4.6.2	Senaste förändringen .....	33
4.6.3	Orsak till förändring .....	34
4.6.4	Motstånd .....	34
4.7	Fazer Food Services .....	34
4.7.1	Om företaget .....	34
4.7.2	Senaste förändringen .....	35
4.7.3	Orsak till förändring .....	36
4.7.4	Motstånd .....	36
4.8	Mekonomen Grossist AB .....	36
4.8.1	Om företaget .....	36
4.8.2	Senaste förändringen .....	37
4.8.3	Orsak till förändring .....	37
4.8.4	Motstånd .....	38
4.9	Bauhaus & Co KB .....	38
4.9.1	Om företaget .....	38
4.9.2	Senaste förändringen .....	39
4.9.3	Orsak till förändring .....	39
4.9.4	Motstånd .....	39
4.10	Sammanställning av empiri .....	40
<b>5</b>	<b>Analys.....</b>	<b>41</b>
5.1	Analys sammanställning av empiri .....	41
5.2	Senaste förändringen .....	42
5.2.1	Orsak till förändring .....	43
5.3	Motstånd .....	45
5.4	Avslutande analys .....	46
<b>6</b>	<b>Slutdiskussion.....</b>	<b>47</b>
6.1	Slutsats .....	47
6.2	Kritik av studien och förslag på vidare forskning .....	48
	<b>Källförteckning .....</b>	<b>49</b>
	Tryckta källor .....	49
	Internetkällor .....	52
	Intervjuer .....	52
	<b>Bilaga 1 Intervjufrågor företag .....</b>	<b>53</b>
	<b>Bilaga 2 Intervjufrågor Silf.....</b>	<b>54</b>

# Figur- och Tabellförteckning

---

<b>Figur 1:</b> Kraljic's klassificeringsmatris .....	20
<b>Tabell 1:</b> Undersökningens urval .....	6
<b>Tabell 2:</b> Sammanställning av empiri .....	40



# 1 Inledning

---

*I följande avsnitt ges en introduktion till det för studien valda ämnet. Inledningsvis presenteras ett resonemang kring administrativa reformer som sedan kopplas till inköpsfunktionen, vilken inom många organisationer förändrats de senaste åren. Detta följs av en problemdiskussion, där detta resonemang diskuteras utifrån två olika perspektiv, vilket slutligen leder fram till studiens syfte.*

## 1.1 Bakgrund

År 1989 publicerades Nils Brunssons artikel “*Administrative reforms as routines*” i *Scandinavian Journal of Management*. Brunsson menar i denna att stora organisationer tenderar att förändra sig ofta. Han argumenterar för att reformer drivs av tillgången på problem, lösningar och glömska. Han menar även att reformer föder nya reformer.<sup>1</sup> Nästan 20 år senare publiceras ytterligare en artikel av Brunsson, “*Reforms, organization, and hope*”, där han konstaterar att antalet administrativa reformer har ökat sedan den förra artikeln skrevs. Han hävdar att nya lösningar, “recept”, ständigt publiceras. Dessa lösningar har en tendens att misslyckas och därmed lämna olösta problem bakom sig. Om reformerna skulle lösa de problem som finns en gång för alla, menar Brunsson att efterfrågan på nya lösningar skulle minska betydligt.<sup>2</sup>

Kjell Arne Røvik definierar administrativa reformer som “*ett legitimerat recept på hur man bör utforma delar av en organisation*”.<sup>3</sup> Han menar att såväl offentlig som privat sektor, stora som små företag, arbetar efter samma recept då dessa för tillfället anses vara det “rätta”. Institutionaliserade superstandarder kallas de recept som under en relativt kort period sprids över ett stort antal organisationer med olika verksamheter och geografisk placering. De etablerar sig snabbt men populariteten varar inte speciellt länge innan de ersätts av nya recept. Superstandarder blir enligt Røvik allt vanligare och de har därför fått stort inflytande över många av dagens organisationer.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Brunsson, Nils. Administrative reforms as routines. *Scandinavian Journal of Management*, 22(3), 2006, 243-252.

<sup>2</sup> Brunsson, Nils. Reforms, organization, and hope. *Scandinavian Journal of Management*, 22(3), 2006, 253-255.

<sup>3</sup> Røvik, Kjell Arne. Moderna organisationer - trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet. Liber AB, Malmö, 2000. s.13

<sup>4</sup> Røvik, Kjell Arne. Moderna organisationer - trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet. Liber AB, Malmö, 2000.

För att ett recept skall kunna implementeras i en organisation måste det gå igenom en motiveringsfas. Denna innefattar alla de aktiviteter som sker innan ett beslut om en eventuell adoptering av receptet tas. Om en organisation beslutar att ett recept skall adopteras går de in i en implementeringsfas, där idéerna befästs och anpassas till organisationen. I detta skede kan motstånd från delar av organisationen uppstå och denna fas är kritisk, då ett misslyckande kan leda till att receptet förkastas helt.<sup>5</sup>

Røvik hävdar att det bland annat är globaliseringen av informationssamhället som gör det möjligt för institutionaliserade superstandarder att spridas så snabbt som de gör. Han menar att de tidigare lokala och ortsbundna organisationerna därför utvecklas till obundna, öppna och allt mer liknande.<sup>6</sup> Ett av de områden som, av många forskare, sägs ha påverkats av denna globalisering är inköp. Van Weele & Rietveld menar att inköpsfunktionen idag ser annorlunda ut än den gjorde på 70- och 80-talet samt att den ständigt är under förändring. Koncept som inköpsportfölj, leverantörspartnerskap, involvera leverantören tidigt i processen och tvärfunktionella inköpssteam är alla "recept" som uppkommit efter denna period. Många nya strategiska och organisatoriska koncept har utvecklats inom inköpsområdet.<sup>7</sup>

Den ökade globaliseringen sägs även bidra till hårdare konkurrens på marknaden och ökade krav på utveckling. De geografiska avstånden "krymper" och företag tvingas att konkurrera på en global marknad.<sup>8</sup> Kron & Wallgren menar att en följd av detta är att företag med verksamhet i flera länder har byggt upp någon form av regional eller global samverkan av inköpen.<sup>9</sup> Marknads- och produktionsförutsättningarna förändras kontinuerligt och företag har tvingats anpassa sig från en produktionsorienterad värld till en mer marknadsanpassad. Rosell menar att det förut gick bra att sälja det som producerades, nu måste man istället producera det som går att sälja.<sup>10</sup>

---

<sup>5</sup> Røvik, Kjell Arne. Moderna organisationer - trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet. Liber AB, Malmö, 2000

<sup>6</sup> Ibid

<sup>7</sup> van Weele, Arjan J. & Rietveld, Gerco. Professionalising purchasing in organisations: Towards a purchasing development model. *Conference Proceedings 7th International Annual IPSESA*, 5-7 april 1998, 515-523.

<sup>8</sup> Gadde, Lars-Erik. & Håkansson, Håkan. Professionellt inköp. 2:11. uppl. Studentlitteratur AB, Lund, 1998.

<sup>9</sup> Kron, Anders. & Wallgren, Mikael. Inköp i förändring - om organisation, roll och styrning. Liber AB, Malmö, 2010.

<sup>10</sup> Rosell, Lennart. Inköps teknik- praktisk handbok för effektivare inköp. 4. uppl. Björn Lundén Information AB, Näsviken, 2010.

## 1.2 Problemdiskussion

Røvik beskriver två forskarperspektiv som på olika sätt försöker förstå hur ett recept kan "resa in" i en organisation. I det så kallade verktygsperspektivet menar forskaren att organisationen upplever ett objektvt, "äkta", problem och sedan söker efter en lösning på detta. De strävar då efter den mest rationella och effektiva lösningen. Symbolperspektivet ser istället recepten som meningsbärande symboler, vilka syftar till att definiera problem som inte tidigare varit definierade i organisationen. Detta innebär att en lösning kan erbjudas innan organisationen upplever problem, det är således lösningen som definierar problemet. Perspektiven skiljer sig åt gällande acceptans och status hos forskare och ledare, verktygsperspektivet har ett tydligt övertag. Detta ses som ett resultat av det effektivitetstänkande som genomsyrar samhället. Røvik väljer att kalla administrativa reformer för recept, oavsett vilket perspektiv som diskuteras, författarna har således valt att genomgående i uppsatsen göra detsamma.<sup>11</sup>

Många organisationer anammar, som tidigare nämnts, samma recept vilket förutsätter att de upplever samma typ av problem. Enligt verktygsperspektivet är dessa problem "äkta" och de uppstår oberoende av trender. Symbolperspektivet erbjuder en annan förklaring, och menar att idéer som cirkulerar erbjuder ett sätt att se på organisationens verklighet, vilken i sin tur definierar de problem som upplevs. Nedan ges två exempel på förändringar som uppmärksammats inom inköp, vilka kan ses på olika sätt beroende på perspektiv.<sup>12</sup>

Gadde & Håkansson menar att inköpsfunktionen under en lång tid benämns som ett "nödvändigt ont" inom företag och en uppgift som "vem som helst" kunnat utföra. De förklarar vidare att denna syn har förändrats och att flertalet företag nu har skapat en "ren" inköpsfunktion och inser värdet av en effektivt fungerande sådan. Numera talas det om att "*varje sparad inköpskrona är en ren vinstkrona*" och att inköpsfunktionens beslut påverkar hela företaget och dess resultat.<sup>13</sup> Detta väcker frågan om var denna förändrade syn på inköpsfunktionen kommer ifrån. Är det en objektiv beskrivning av verkligheten eller är det idéer som samhället skapat? Är det omvärlden och objektiva sanningar som skapat behovet av en separat och effektiviserad inköpsfunktion? Eller är det de idéer forskarna erbjuder och de normer som råder som skapar dessa problem, som i sin tur leder till att organisationer anammar recept?

---

<sup>11</sup> Røvik, Kjell Arne. Moderna organisationer - trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet. Liber AB, Malmö, 2000.

<sup>12</sup> Ibid

<sup>13</sup> Gadde, Lars-Erik. & Håkansson, Håkan. Professionellt inköp. 2:11. uppl. Studentlitteratur AB, Lund, 1998. s. 10.

Kron & Wallgren menar vidare att allt fler organisationer arbetar aktivt med att reformera sin inköpsfunktion. Den förändring som observerats innebär i de flesta fall att inköpsfunktionen fått en allt mer strategisk roll i organisationen. De liknar detta vid att inköparen har fått flytta upp *“från förråden i källaren till styrelserummet på direktionsvåningen”*.<sup>14</sup> Frågan kan då ställas om det finns ett “äkta” behov av en strategisk inköpsfunktion eller om det är forskarnas idéer som gett mening till denna? Fungerade det tidigare arbetssättet så pass dåligt att ett objektivt problem uppstod, sågs denna nya lösning som bättre än den förra? Eller är det strategiska inköpet istället en symbol för något modernt som organisationen vill förknippas med? Finns ett objektivt problem som gör det nödvändigt att inkludera inköp i ledningsgrupper, eller är det inköpsfunktionen som genom dessa idéer vill legitimera sig och uppnå en högre status?

Frågorna som kan ställas är många och det går inte med säkerhet att avgöra vilket perspektiv som bäst hjälper oss att förstå hur och varför organisationer anammar administrativa reformer, recept. Med denna diskussion som bakgrund finner författarna till uppsatsen det intressant att undersöka följande: Vilka recept har anammats av organisationers inköpsfunktioner? Varför har företag valt att anamma dessa recept? Hur har eventuellt motstånd hanterats?

### 1.3 Syfte

Studien syftar till att undersöka om de administrativa reformer som genomförts i olika företags inköpsfunktioner bygger på liknande idéer, och därmed utvärdera Røviks resonemang om institutionaliserade recept.

---

<sup>14</sup> Kron, Anders. & Wallgren, Mikael. Inköp i förändring - om organisation, roll och styrning. Liber AB, Malmö, 2010. s. 9.

## 2 Metod

---

*I detta avsnitt presenteras studiens forskningsstrategi och ansats. Vidare redovisas för hur urvalet genomförts, hur data samlats in samt vilken analysmetod som använts. Avsnittet avslutas med en diskussion gällande studiens trovärdighet.*

### 2.1 Forskningsstrategi och ansats

Denna undersökning är genomförd utifrån en kvalitativ strategi. Detta tillvägagångssätt valdes då en helhetsbild och djupare förståelse för ämnet eftersträvats.<sup>15</sup> Metoden är tolkande, fokuserar på ord snarare än siffror och baseras ofta på empiriska observationer.<sup>16</sup> Kvalitativa data förknippas i huvudsak med metoder som intervjuer, dokument och observation.<sup>17</sup> Undersökningen har utgått från en deduktiv ansats, vilket innebär att forskaren utgår från en befintlig teori för att försöka förklara ett enskilt fall.<sup>18</sup> Teorin styr då processen för datainsamling. Då undersökningen syftar till att utvärdera Røviks resonemang om institutionaliserade organisationsrecept ansågs denna ansats som mest lämplig.

### 2.2 Urval

Studien har genomförts på åtta företag i Stockholm, vilka verkar inom olika branscher och därmed inte konkurrerar direkt med varandra. De tillhör alla den privata sektorn. Med tanke på studiens tidsram och omfattning har endast ett företag inom respektive bransch undersökts och endast en intervju per företag gjorts. Företag som har egen produktion samt renodlade tjänsteföretag har även valts bort på grund av detta.

Undersökningen har använt sig av ett subjektivt urval, vilket innebär att detta "handplockats". Forskaren har då på förhand viss kännedom om det som ska undersökas. Ett medvetet val görs vid urvalet och de som anses kunna bidra med värdefull information för undersökningen väljs ut.<sup>19</sup> De företag som ansetts vara intressanta för undersökningen har valts ut och dessa

---

<sup>15</sup> Larsen, Ann Kristin. Metod helt enkelt. Författaren och Gleerups Utbildning AB, Malmö, 2009.

<sup>16</sup> Bryman, Alan. & Bell, Emma. Företagsekonomiska forskningsmetoder. 2:1. uppl. Liber AB, Stockholm, 2011.

<sup>17</sup> Denscombe, Martyn. Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna. 2:3. uppl. Studentlitteratur AB, Lund, 2009.

<sup>18</sup> Alvesson, Mats. & Skoldberg, Kaj. Tolkning och reflektion - vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod. 2:2 uppl. Studentlitteratur AB, Lund, 2008.

<sup>19</sup> Denscombe, Martyn. Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna. 2:3. uppl. Studentlitteratur AB, Lund, 2009.

har sedan kontaktats via mejl. Samtliga undersökta företag är tidigare kända av författarna till uppsatsen och sannolikt också av de flesta i samhället. Bedömningen har därför gjorts att de är representativa för sin bransch. Möten har till sist bokats med de företag som varit intresserade av att medverka i undersökningen.

*Tabell 1: Undersökningens urval*

Kontaktperson	Titel	Företag
Andreas Takacs	Business area manager	Sveriges Inköps- och Logistikförbund
Martin Aurelius	Inköpschef	Elite Hotels of Sweden
Kristina Ekström	Inköpschef	Adlibris AB
Olle Karlsson	Inköpare	Företag X
Anna Andersson	Inköpschef	Telenor Sverige AB
Bernd Aurich	Procurement/Inventory Manager	Office Depot Svenska AB
Harald Rydén	Inköpschef	Fazer Food Services
Oscar Nordbrandt	Purchasing Manager Accessories	Mekonomen Grossist AB
Dirk Schmidt	Inköpschef	Bauhaus & Co KB

## 2.3 Datainsamling

### 2.3.1 Primärdata

Intervjuer är sannolikt den mest använda metoden för datainsamling vid kvalitativ forskning. Bryman & Bell menar att detta till stor del beror på dess flexibilitet.<sup>20</sup> Utöver de åtta företag som ingår i undersökningen har även en intervju med Sveriges Inköps- och Logistikförbund genomförts. Då syftet med intervjuerna var att få fram djupgående information om företagets inköpsarbete valdes den semi-strukturerade intervjuformen. Frågor har i förväg skickats till företagen för att ge dem möjlighet att förbereda sig och få en uppfattning om undersökningen. Det finns därmed en risk att detta påverkar deras bild av vilka svar som förväntas.<sup>21</sup> Författarna till uppsatsen har dock gjort bedömningen att detta kan ses som en fördel.<sup>22</sup>

Samtliga intervjuer har genomförts personligen vid besök på de tillfrågades arbetsplats, vilket gett möjlighet till följdfrågor samt observation.<sup>23</sup> Intervjuerna har pågått i 30-60 minuter och dessa har spelats in för att senare kunna avlyssnas. Vid en semi-strukturerad intervju finns stöd att hämta i en intervjuguide. Detta minskar risken för att något ämne glöms bort, samtidigt som möjlighet ges att anpassa intervjun till situation och den tillfrågade.<sup>24</sup> Genom

<sup>20</sup> Bryman, Alan. & Bell, Emma. Företagsekonomiska forskningsmetoder. 2:1. uppl. Liber AB, Stockholm, 2011.

<sup>21</sup> Larsen, Ann Kristin. Metod helt enkelt. Författaren och Gleerups Utbildning AB, Malmö, 2009.

<sup>22</sup> Denscombe, Martyn. Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna. 2:3. uppl. Studentlitteratur AB, Lund, 2009.

<sup>23</sup> Larsen, Ann Kristin. Metod helt enkelt. Författaren och Gleerups Utbildning AB, Malmö, 2009.

<sup>24</sup> Bryman, Alan. & Bell, Emma. Företagsekonomiska forskningsmetoder. 2:1. uppl. Liber AB, Stockholm, 2011.

att låta den intervjuade tala fritt har svar kunnat ges på sådant som inte tagits upp i intervjuguiden.<sup>25</sup> Intervjufrågorna har utformats med undersökningens syfte i åtanke, dessa presenteras i bilaga 1 och 2. Följdfrågor och kompletteringar som efterfrågats efter utförd intervju har besvarats av de tillfrågade via mejl.

### 2.3.2 Sekundärdata

Sekundärdata är data som andra samlat in och presenterat vid ett tidigare tillfälle.<sup>26</sup> I denna undersökning utgörs sekundärdata av de intervjuade företagens hemsidor, där information om dem hämtats.

## 2.4 Analyismetod

Analysen av den insamlade datan har haft sin utgångspunkt i teoretisk tolkning. Detta innebär att intervjuer kan analyseras utifrån olika teoretiska perspektiv. Forskaren kan vid detta tillvägagångssätt gå igenom intervjuerna flertalet gånger och reflektera teoretiskt över de teman som är av intresse. Denne kan då göra tolkningar utan att följa någon specifik metod eller teknik.<sup>27</sup> Då studien syftar till att utvärdera Røviks resonemang blir detta tillvägagångssätt det mest naturliga, då empirin analyseras utifrån den uppsatta teorin. Empirin har även analyserats med hjälp av de recept för inköpsfunktionen som presenteras i teoriavsnittet. Kvale & Brinkmann menar att teoretisk tolkning kan leda till att saker missas i den insamlade datan, då denna endast tolkas utifrån teorin.<sup>28</sup> Genom att gå igenom datan flera gånger har författarna till uppsatsen dock försökt att minska denna risk.

## 2.5 Trovärdighet

Det kan finnas många beskrivningar av en social verklighet, det är därför trovärdigheten i forskarens beskrivning som avgör hur pass tillförlitlig undersökningen är. Tillförlitligheten i denna undersökning stärks då uppsatsen skickats till de intervjuade och dessa fått möjlighet att läsa igenom vad som skrivits och kontrollera att datan är riktig. Eventuella missförstånd eller feltolkningar kan då korrigeras. Ingen information har publicerats utan godkännande av de intervjuade.<sup>29</sup>

---

<sup>25</sup> Larsen, Ann Kristin. Metod helt enkelt. Författaren och Gleerups Utbildning AB, Malmö, 2009.

<sup>26</sup> Bryman, Alan. & Bell, Emma. Företagsekonomiska forskningsmetoder. 2:1. uppl. Liber AB, Stockholm, 2011.

<sup>27</sup> Kvale, Steinar. & Brinkmann, Svend. Den kvalitativa forskningsintervjun. 2:4. uppl. Studentlitteratur AB, Lund, 2009.

<sup>28</sup> Ibid

<sup>29</sup> Bryman, Alan. & Bell, Emma. Företagsekonomiska forskningsmetoder. 2:1. uppl. Liber AB, Stockholm, 2011.

Trovärdigheten i undersökningen innefattar även överförbarheten av denna. Detta visar om samma resultat skulle uppstå vid upprepning av studien i en annan eller samma kontext.<sup>30</sup> Resultatet skulle inte bli detsamma om denna studie skulle genomföras på samma företag vid ett senare tillfälle. Samma recept kan tänkas användas för inköpsarbetet, dock kommer detta arbete troligtvis se annorlunda ut då företagen hela tiden utvecklas och förändras.

För att kunna styrka och konfirmera undersökningen, och därmed höja trovärdigheten, skall forskaren inte ha låtit sina personliga värderingar påverka utförandet och slutsatserna av studien.<sup>31</sup> Då det i denna undersökning endast är författarna till uppsatsen som tolkat empirin kan det inte med säkerhet konstateras att detta inte påverkat slutsatserna. I och med att intervjuerna spelats in och därmed kunnat avlyssnas flera gånger minskar dock risken för “feltolkning”.<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> Bryman, Alan. & Bell, Emma. Företagsekonomiska forskningsmetoder. 2:1. uppl. Liber AB, Stockholm, 2011.

<sup>31</sup> Ibid

<sup>32</sup> Patel, Runa. & Davidson, Bo. Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning. 4. uppl. Studentlitteratur AB, Lund, 2011.



# 3 Teori

---

*Följande avsnitt inleds med att presentera en teoretisk bakgrund inom området. Denna är uppdelad i två delar, Förändring inom organisationer samt Förändring inom inköp. Vidare presenteras den teori som valts för undersökningen, Røviks resonemang om institutionaliserade organisationsrecept. Utifrån detta presenteras sedan tre recept för inköpsfunktionen; Centralt inköp, Kategoristyrning samt Kraljic's klassificeringsmatris. Dessa kan alla antas vara institutionaliserade recept inom området. Avsnittet avslutas med en beskrivning av hur teorierna tillämpats.*

## 3.1 Teoretisk bakgrund

### 3.1.1 Förändring inom organisationer

Enligt Brunsson tenderar stora, moderna organisationer att ha liknande former. Med former menar han formella strukturer, procedurer och ideologier. Organisationer som är olika varandra kan, trots detta, uppvisa liknande former. Brunsson menar även att motsatsen kan förekomma, det vill säga att lika organisationer använder sig av olika former. Han anser att en form blir allmän om den är attraktiv och okontroversiell under en längre tid. För att ett "recept" skall leva kvar länge bör inga konkurrerande idéer vinna större popularitet under receptets livstid.<sup>33</sup>

March menar att organisationer hela tiden intar nya former, trots att de ibland kan verka vara resistent mot förändring. De nya formerna skiljer sig ofta från de ursprungliga och ses som ett svar på förändringar i omgivningen. Om omgivningen förändras snabbt, kommer också stabila organisationer göra det. Han menar vidare att organisationens förändringar kommer bli stora om förändringarna i omgivningen är det.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> Brunsson, Nils. The standardization of organizational forms as a cropping-up process. *Scandinavian Journal of Management*, 13(3), 1997, 307-320.

<sup>34</sup> March, James G. Footnotes to Organizational Change. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 1981, 563-577.

### 3.1.2 Förändring inom inköp

De förändringar som diskuterats ovan kan ses inom inköpsområdet, nedan presenteras ett antal artiklar som för olika resonemang kring detta.

Ogden, Petersen, Carter & Monczka har observerat att inköp blivit mer involverat i utveckling och implementering av strategier och att de fått en större roll i att formulera hela företagets planering.<sup>35</sup> Detta har associerats med leverantörsutvärderingar och att bygga relationer med leverantörer, båda dessa har visat sig resultera i ökade ekonomiska resultat.<sup>36</sup> Kraljic hävdar att inköp inte bör ses som en operativ funktion, utan en strategisk sådan. Han har utvecklat en klassificeringsmodell som kan användas av organisationer vid utarbetandet av en leverantörsstrategi.<sup>37</sup> Gelderman & van Weele menade cirka 20 år senare att denna modell, som utvecklades 1983, fortfarande verkade vara det dominanta tillvägagångssättet för inköpsprofessionen.<sup>38</sup>

Tassabehji & Moorhouse menar att inköpsfunktionen är i behov av förändring för att kunna anpassa sig till de nya förutsättningarna på marknaden.<sup>39</sup> Trender som kostnadsanalys och riskhantering har främjat denna förändring, där inköpsfunktionen gått från en taktisk till en mer strategisk roll.<sup>40</sup> Proaktivt inköp, med fokus på värdeskapande, gör att företag kan uppnå konkurrensfördelar och en långsiktig inköpsstrategi. Detta jämförs med ett passivt inköp med kostnadsfokus, vilket inte uppnår dessa fördelar.<sup>41</sup> Paulraj, Chen & Flynn för ett resonemang om att olika företag befinner sig i olika faser i sin strategiska utveckling. Företag måste optimera sina prestationer för att nå det sista steget, strategiskt inköp.<sup>42</sup>

Van Weele & Rietveld har identifierat sex steg som en inköpsfunktion måste gå igenom vid utveckling. I det första steget ligger fokus på transaktioner och att säkra materialtillgång. Inköpen är här reaktiva och lite fokus läggs på inköpsfunktionen. I steg två ligger fokus på

---

<sup>35</sup> Ogden, Jeffrey A. Petersen, Kenneth J. Carter, Joseph R. & Monczka, Robert M. Supply management strategies for the future: A Delphi study. *Journal of Supply Chain Management*, 41(3), 2005, 29-48.

<sup>36</sup> Carr, Amelia S. & Pearson, John N. Strategically managed buyer-supplier relationship and performance outcomes. *Journal of Operations Management*, 17(5), 1999, 497-519.

<sup>37</sup> Kraljic, Peter. Purchasing Must Become Supply Management. *Harvard Business Review*, (61), September-October 1983, 109-117.

<sup>38</sup> Gelderman, Cees J. & van Weele, Arjan J. Strategic direction through purchasing portfolio management: A case study. *The Journal of Supply Chain Management*, 38(1), 2002, 30-37.

<sup>39</sup> Tassabehji, Rana & Moorhouse, Andrew. The changing role of procurement: Developing professional effectiveness. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 14(1), 2008, 55-68.

<sup>40</sup> Giunipero, Larry C. & Pearcey, Dawn H. World class purchasing skills: An empirical investigation. *Journal of Supply Chain Management*, 36(3), 2000, 4-13.

<sup>41</sup> Mehra, Satish. & Inman, Anthony R. Purchasing management and business competitiveness in the coming decade. *Production Planning & Control*, 15(7), 2004, 710-718.

<sup>42</sup> Paulraj, Antony. Chen, Injazz J. & Flynn, James. Levels of strategic purchasing: Impact on supply integration and performance. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 12(3), May 2006, 107-122.

låga priser och inköp blir en egen avdelning på anläggningsnivå. I det tredje steget fokuserar företag på ett koordinerat inköp lett av en central inköpsfunktion. Köppolicys, system och någon form av strategi växer här fram och ledningen börjar uppmärksamma inköp. I steg fyra arbetar företag med intern integrering och krossfunktionella inköp för att lösa problem. Företag vill här reducera de totala kostnaderna, inte endast kostnaden per enhet. Ett partnerskap med leverantörerna utvecklas ofta i detta steg. Det femte steget innebär extern integrering och supply chain management, vilket ofta kännetecknas av att företaget outsourcar funktioner. Slutligen, i steg sex, läggs fokus på hela värdekedjan, vilket ofta innebär att leverantörer deltar i företagets utveckling och vice versa. Inköpsstrategin involveras här i affärsstrategin och kulturen är ofta entreprenörs.<sup>43</sup>

### 3.2 Røviks institutionaliserade organisationsrecept

Røvik menar att moderna organisationer ständigt måste förhålla sig till en mängd nya idéer om hur de bör organisera sig och när dessa får stor uppmärksamhet blir de institutionaliserade standarder. Røvik liknar dessa standarder vid recept och benämner dem som institutionaliserade organisationsrecept. Som nämndes i inledningen definieras de som *“ett legitimerat recept på hur man bör utforma delar av en organisation”*.<sup>44</sup> För att ett recept skall ses som institutionaliserat skall det ha uppnått status hos flertalet organisationer och under en tid ha uppfattats som det mest effektiva och moderna sättet att organisera.<sup>45</sup>

Institutionaliserade organisationsrecept är immateriella idéer, vilket gör att de kan spridas fort mellan organisationer världen över. Att recepten inte är fysiska leder också till att de lättare låter sig manipuleras och tolkas beroende på vem som tar del av dem. De är i de flesta fall generella idéer som därmed måste specificeras innan de implementeras i en organisation. De uppfattas ofta som nutidens främsta verktyg för och symboler på utveckling, effektivitet, framsteg, förnuft och förnyelse. Institutionaliserade superstandarder kallas de recept som under en relativt kort period sprids över ett stort antal organisationer med olika verksamheter och geografisk placering. De får tack vare globaliseringen av organisationssamhället utrymme att spridas. Røvik menar att det finns en tanke om att alla verksamheter, oavsett storlek och

---

<sup>43</sup> van Weele, Arjan J. & Rietveld, Gerco. Professionalising purchasing in organisations: Towards a purchasing development model. *Conference Proceedings 7th International Annual IPSERA*, 5-7 april 1998, 515-523.

<sup>44</sup> Røvik, Kjell Arne. Moderna organisationer - trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet. Liber AB, Malmö, 2000. s. 13.

<sup>45</sup> Røvik, Kjell Arne. Moderna organisationer - trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet. Liber AB, Malmö, 2000.

bransch, är formella organisationer. Detta hjälper de institutionaliserade superstandardernas breda spridning, ökning och snabba tempo.<sup>46</sup>

Recepten är inga totallösningar på hur en organisation bör utformas. Røvik menar istället att de kan ses som byggstenar, vilka utgör delar av organisationen. Dessa bidrar i sin tur till hur olika funktioner och processer i organisationen utformas. Det finns flera populära recept för hur en och samma del av en organisation bör utformas. Även om dessa recept kan ses som konkurrerande så finns det fall där de har en gemensam nämnare som sammanbinder dem, något som Røvik kallar "*en familj av populära recept*".<sup>47</sup>

### 3.2.1 Organisationsreceptens spridningsförmåga

Røvik beskriver ett antal kriterier som påverkar receptets förmåga att spridas till många. Han menar att ju fler av dessa som uppfylls, desto större spridningsförmåga får receptet.<sup>48</sup>

*Social auktorisering* - Receptet förknippas med personer eller organisationer som ses som auktoritativa inom en stor grupp organisationer.

*Teorisering* - Receptet framställs som ett universalmedel, vilket kan ge positiva resultat i alla typer av organisationer oavsett storlek, bransch och så vidare.

*Produktivering* - Receptet framställs som en säljbar "vara" på en marknad, vilken har ett lättkommunicerat budskap. Organisationer ser nytta i receptet och detta överväger kostnaden för att anamma det.

*Tidsmarkering* - Receptet sätts in i ett tidssammanhang och definieras som ett nytt och modernt svar på omgivningens förändringar.

*Harmonisering* - Receptet utformas så att det varken uppfattas som stötande mot eller favoriserar organisationens intressen.

*Dramatisering* - Dramatiska historier om hur receptet har utvecklats.

---

<sup>46</sup> Røvik, Kjell Arne. Moderna organisationer - trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet. Liber AB, Malmö, 2000.

<sup>47</sup> Ibid

<sup>48</sup> Ibid

*Individualisering* - Receptets utformning gör att det framstår som ett erbjudande som enskilt riktas till organisationens medlemmar.<sup>49</sup>

### 3.2.2 Varför organisationer adopterar recept

Røvik presenterar två teoretiska perspektiv, vilka har olika uppfattning om hur organisationer påverkas av och förhåller sig till recept. Verktygsperspektivet har sin utgångspunkt i den rationella-instrumentella traditionen och symbolperspektivet har istället sin utgångspunkt i nyinstitutionell teori.<sup>50</sup>

#### 3.2.2.1 *Verktygsperspektivet*

Verktygsperspektivet menar att organisationer är redskap för att bland annat uppnå effektiva beslut och åtgärder. Organisationens legitimitet och överlevnad beror på dess förmåga att vara effektiva. Även de institutionaliserade recepten ses som redskap, vilka ledningen använder för att effektivisera organisationen. Noggranna utvärderingar och försök att förutse konsekvenser görs för att kunna fatta ett så rationellt beslut som möjligt. Urvalet av recept knyts således i detta perspektiv till frågan om de har bidragit med effektivitetsmässiga fördelar eller inte.<sup>51</sup>

Recept som sprids till flera organisationer kännetecknas av att de visat sig fungera väl och därmed fått ett gott rykte, vilket grundar sig på fakta och dokumentation av receptets faktiska effekter. De recept som får genomslagskraft är de som visat sig vara effektiva verktyg, de ses därmed som de "bästa" lösningarna.<sup>52</sup>

Verktygsperspektivet tar för givet att organisationens medlemmar är rationella deltagare som inte passivt följer trender och moden. De använder sig av problembetingat sökande, vilket innebär att organisationen utifrån ett internt och objektiva problem söker efter lösningar på detta i sin omgivning. De recept som inte matchar de problem organisationen upplever är således inte intressanta. När organisationen funnit ett lämpligt recept anpassas och justeras detta efter organisationens behov. För att vara så effektiv som möjligt bör de hålla sig uppdaterade på vilka lösningar, recept, som finns tillgängliga samt välja bland dessa utifrån insikter om hur de fungerar i praktiken.<sup>53</sup>

---

<sup>49</sup> Røvik, Kjell Arne. Moderna organisationer - trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet. Liber AB, Malmö, 2000.

<sup>50</sup> Ibid

<sup>51</sup> Ibid

<sup>52</sup> Ibid

<sup>53</sup> Ibid

### 3.2.2.2 *Symbolperspektivet*

Symbolperspektivet menar att organisationer befinner sig i institutionella omgivningar, där socialt skapade normer och regler för hur organisationen vid varje tidpunkt bör vara utformad ständigt påverkar dem. Dessa omgivningar är fenomen skapade av samhället, dock uppfattas de ofta som yttre, objektiva och självklara sanningar för "bra" organisering.

Institutionalisering av recept bidrar till denna föreställning, då detta leder till att recepten framstår som det självklara och "rätta" sättet att organisera.<sup>54</sup>

Symbolperspektivet menar att organisationer ständigt exponeras för nya reformer på grund av att omgivningen och normerna för vad som anses vara det "rätta" förändras. Recepten ses som meningsbärande symboler, deras betydelse anses vara mer än endast ett effektivt verktyg för att lösa problem. Perspektivet menar att populära recept har spridits och uppnått legitimitet då de blivit symboler för rationalistiska värden i det moderna samhället, så som effektivitet, förnuft och demokrati. Dessa värden förknippas med en ständig strävan framåt och genom att adoptera de "rätta" recepten kan organisationer uppnå legitimitet. För att uppnå detta bör receptet även förknippas med framgångsrika företag eller forskare. Dessa fungerar som viktiga åsiktsbildare och förstärker receptets budskap genom att göra det tillgängligt i bland annat media och publikationer.<sup>55</sup>

Symbolperspektivet menar att ett populärt recept uppmärksammas av organisationen och att de därefter upplever ett problem som detta recept kan lösa. Detta benämns som lösningsframdrivna reformer. Receptet syftar således till att definiera problem i organisationen som inte tidigare varit definierat. Utgångspunkten till detta är att ett recept kan liknas vid ett paket som kommer utifrån och erbjuder både ett problem och en lösning. Vid spridningen av sådana recept upplever organisationer ungefär samtidigt att de har samma typer av problem och anammar därför samma recept. Perspektivet framhåller även att friheten vid val av recept begränsas av de normer som råder och de sociala idéer som tas för givna samt vad som ses som de "rätta" lösningarna.<sup>56</sup>

---

<sup>54</sup> Røvik, Kjell Arne. Moderna organisationer - trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet. Liber AB, Malmö, 2000.

<sup>55</sup> Ibid

<sup>56</sup> Ibid

### 3.2.3 Hur recept reser in i organisationen

#### 3.2.3.1 *Motivering*

Motiveringsfasen är den första fasen som ett recept går igenom vid inresa. Alla recept adopteras inte och motiveringsfasen kan därför ses som en kedja av hinder som receptet måste klara sig igenom för att få komma in i organisationen.<sup>57</sup>

Enligt verktygsperspektivet motiveras organisationer att adoptera recept som en följd av att det uppstått ett internt problem. Sökandet efter nya recept kan bero på att de befintliga lösningarna inte fungerar som organisationen önskar, att nya tillgängliga recept uppmärksammas som organisationen tror kan fungera bättre än de tidigare eller att förändringar skett vilket kräver helt nya lösningar. Perspektivet ger en förklaring till varför många organisationer under en period anammar samma typ av recept. Det menar att det i vissa perioder finns problem som dominerar och är gemensamma för många organisationer och de kommer därför vara mottagliga för samma typ av lösningar. En annan förklaring är att det under en viss tid finns några dominerande recept på "bra organiserande", vilka då blir synligast för organisationerna och därmed lättast att ta till sig.<sup>58</sup>

Symbolperspektivet argumenterar för att institutionella omgivningar erbjuder både lösningar, i form av populära recept, och tidstypiska problemdefinitioner. Organisationerna ser oftast dessa definitioner som bra beskrivningar på sin egen situation och blir därmed motiverade att adoptera receptet. Det finns enligt perspektivet tre förhållanden som bidrar till varför organisationer väljer att acceptera dessa problemdefinitioner. Dels för att stora organisationer ofta uppfattas, av medlemmarna, som komplext utformade och att recepten erbjuder förenklade beskrivningar av denna verklighet. De accepteras också för att organisationer tror att alla verksamheter är lika och att de själva upplever de problem som "alla andra" har. Acceptansen ökar också då problemen ofta presenteras som vetenskapliga, objektiva fakta med stöd i både observation och dokumentation.<sup>59</sup>

---

<sup>57</sup> Røvik, Kjell Arne. Moderna organisationer - trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet. Liber AB, Malmö, 2000.

<sup>58</sup> Ibid

<sup>59</sup> Ibid

### 3.2.3.2 *Implementering*

Om organisationen beslutar att en adoptering av ett recept skall genomföras så går de över i den så kallade implementeringsfasen. I denna fas anpassas och justeras receptet för att det ska kunna appliceras på den egna verksamheten. Detta pågår tills dess att receptet blivit rutin i organisationen. Mycket sker i denna fas, då det globala receptet skall anpassas till den lokala omgivningen.

Översättningsteorin ger en förklarar vad som sker med recept i implementeringsfasen. Den menar att recept är immateriella ting som inte går att ta på. Detta gör att det är lätt för dem att spridas både fort och långt men de kan också formas om, justeras och anpassas. Det finns fyra huvudtyper av översättning, vilka i olika stor utsträckning omformar recepten. Dessa är vanligt förekommande när en organisation skall adoptera och anpassa ett recept och de beskrivs kort nedan.<sup>60</sup>

*Konkretisering* - För att ett recept ska bli rutin i en organisation måste det tolkas och förtydligas, det vill säga något generellt måste göras specifikt. Många populära recept är relativt diffusa och ospecifika när de först uppmärksammas, vilket leder till att de ses som halvfärdiga lösningar som måste förtydligas och anpassas till den egna verksamheten. Hur specifikt utformat ett recept är påverkar hur stort dess giltighetsområde blir och därmed dess spridningsförmåga.<sup>61</sup>

*Delvis imitation* - Översättning kan ske genom delvis imitation, vilket innebär att endast en eller ett fåtal delar från ett recept adopteras. Anledningen till detta kan vara att en organisation önskar framstå som rationell när den väljer bland tillgängliga recept. En organisation kan även oavsiktligt adoptera endast en del av ett recept, vilket kan bero på att det från början är generellt utformat och därmed svårt att översätta. En tredje förklaring kan vara att vissa delar av receptet är lättare att översätta och därmed mer lämpade att adoptera.<sup>62</sup>

---

<sup>60</sup> Røvik, Kjell Arne. Moderna organisationer - trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet. Liber AB, Malmö, 2000.

<sup>61</sup> Ibid

<sup>62</sup> Ibid



*Kombination* - Organisationsrecept kan översättas genom kombination, vilket innebär att den lokala verksamheten kopplar ihop hela recept eller delar av dem till en kombinationsform. Dessa är då så pass löst ihopkopplade att de enskilda recepten fortfarande kommer till uttryck som självständiga delar.<sup>63</sup>

*Omsmältning* - Denna typ av översättning innebär att delar från olika recept flyter ihop och smälts samman till ett helt nytt recept. Detta kan ses som en utveckling av föregående tillvägagångssätt. Oftast är det nya receptet färdigarbetat, men ibland ses översättning som en kontinuerlig process. Receptet justeras och smälts då om flera gånger och nya recept uppkommer ständigt.<sup>64</sup>

### 3.3 Recept för inköpsfunktionen

Utifrån Røviks resonemang om recept kan de tre modellerna som presenteras nedan antas vara recept för inköpsfunktionen. Som tidigare nämnts benämner Røvik och därmed även författarna till uppsatsen dessa som recept, oavsett utifrån vilket perspektiv diskussion förs.

#### 3.3.1 Centralt inköp

En fråga inom alla organisationer är valet mellan centralisering och decentralisering. Vid centralisering av inköpsfunktionen samlas resurser och verksamheten bedrivs på ett ställe. Detta underlättar för samordning mellan olika delar av företaget gentemot leverantörer och inköparna får en bättre överblick över respektive inköpsmarknad. En centraliserad inköpsfunktion med koncentrerade inköp gör att företaget kan öka effektiviteten i resursutnyttjandet samt göra besparingar.<sup>65</sup> Melumad & Reichelstein menar att centralisering gör det möjligt för ledningen att behålla kontrollen över viktiga beslut.<sup>66</sup>

Karjalainen hävdar att många företag inser att inköp är en viktig del av strategin och att trenden går mot en starkare, mer centraliserad, inköpsfunktion. Denna får då större inflytande i företagets strategiska planeringsprocess. När inköpsfunktionen utvecklas eftersträvas en mer

---

<sup>63</sup> Røvik, Kjell Arne. Moderna organisationer - trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet. Liber AB, Malmö, 2000.

<sup>64</sup> Ibid

<sup>65</sup> Gadde, Lars-Erik. & Håkansson, Håkan. Professionellt inköp. 2:11. uppl. Studentlitteratur AB, Lund, 1998.

<sup>66</sup> Melumad, Nahum D. & Reichelstein, Stefan. Centralization Versus Delegation and the Value of Communication. *Journal of Accounting Research*, (25), 1987, 1-18.

centraliserad strategi.<sup>67</sup> Organisationers strävan efter att uppnå ett effektivt inköp leder till en kombination av strategisk centralisering och operativ decentralisering. De centrala inköparna fungerar då som specialister som ska dra nytta av stordriftsfördelar genom att samordna inköpen.<sup>68</sup>

Enligt Arnold behöver inte en central inköpsfunktion innefatta alla inköpsaktiviteter, men åtminstone en central leverantörs- och avtalshantering. Organisationer väljer ofta en hybridmodell, med olika metoder som till exempel produktkategori.<sup>69</sup> Munson och Hu menar att de flesta organisationer tillämpar en blandning mellan centraliserat och decentraliserat inköp.<sup>70</sup> Vid hybrida lösningar sker en uppdelning av uppgifterna mellan det centrala och lokala funktionerna, till exempel kan den centrala funktionen ansvara för förhandlingar och långsiktiga kontrakt medan den lokala funktionen lägger ordrar mot dessa.<sup>71</sup> Munson & Hu menar vidare att denna inköpsstrategi är ett försök att utnyttja det bästa ur både centralisering och decentralisering. Vanligt vid denna typ av struktur är att det som inte lämpar sig för standardisering eller det som köps i mindre kvantiteter hanteras genom lokala inköp. Dessa kan då genomföras med stöd från den centrala funktionen.<sup>72</sup>

### 3.3.2 Kategoristyrning

Inom en central inköpsfunktion är arbetet ofta fördelat efter produkttyp. Inom dessa grupper kan sedan ytterligare en fördelning ske, så att en inköpare ansvarar för en eller flera specifika produkter. Detta ger inköparen möjlighet att specialisera sig inom sitt område och arbetssättet går under namnet kategoristyrning.<sup>73</sup> Livsmedelsbranschen var först med att använda detta, då de led av låg tillväxt och små marginaler. De hoppades kunna sänka sina kostnader och på så sätt förbättra sitt resultat. Dussart menar att kategoristyrning sedan dess har vuxit och spridit sig till praktiskt taget alla branscher.<sup>74</sup>

---

<sup>67</sup> Karjalainen, Katri. Estimating the cost effects of purchasing centralization- Empirical evidence from framework agreements in the public sector. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 17(2), 2011, 87-97.

<sup>68</sup> Axelsson, B. & Carresjö, U. Inköp som spindeln i nätet – Om utveckling av inköps roll vid Ericsson Radio Systems. *Purchasing Magazine*, (2), 1986, 14-22.

<sup>69</sup> Arnold, Ulli. Organization of global sourcing: Ways towards an optimal degree of centralization. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 5(3), 1999, 167-174.

<sup>70</sup> Munson, Charles L. & Hu, J. Incorporating quantity discounts and their inventory impacts into the centralized purchasing decision. *European Journal of Operational Research*, 201(2), Mars 2010, 581-592.

<sup>71</sup> Trautmann, Gerhard. Bals, Lydia. & Hartmann, Evi. Global sourcing in integrated network structures: The case of hybrid purchasing organizations. *Journal Of International Management*, 15(2), 2009, 194-208.

<sup>72</sup> Munson, Charles L. & Hu, J. Incorporating quantity discounts and their inventory impacts into the centralized purchasing decision. *European Journal of Operational Research*, 201(2), Mars 2010, 581-592.

<sup>73</sup> Gadde, Lars-Erik. & Håkansson, Håkan. Professionellt inköp. 2:11. uppl. Studentlitteratur AB, Lund, 1998.

<sup>74</sup> Dussart, Christian. Category management: Strengths, Limits and Developments. *European Management Journal*, 16(1), 1998, 50-62.

Företaget Inköpsdesign AB levererar verktyg, metoder, kompetensutveckling och resurser för att effektivisera inköp.<sup>75</sup> De definierar kategoristyrning på följande sätt: *“Att för en inköpskategori välja en optimal leverantörsportfölj och vårda samt utveckla den så att den besparingspotential och de mervärden som finns löpande kan realiseras.”*<sup>76</sup> De menar att kategoristyrning förenklat handlar om att hitta rätt strategi för att sedan konkretisera denna och använda den i praktiken.<sup>77</sup>

O’Brien hävdar att kategoristyrning handlar om att segmentera de inköpsområden där mest pengar spenderas och dela upp dessa i olika grupper för produkter och tjänster. Med hjälp av detta arbetar företag sedan tvärfunktionellt med enskilda kategorier. De undersöker hur mycket pengar som spenderas för hela kategorin, hur produkterna eller tjänsterna i kategorin används av företaget, hur marknaden ser ut samt enskilda leverantörer. Detta görs för att aktivt utmana de arbetssätt som tidigare använts och hitta möjligheter till att implementera nya, som kan generera mer värde för organisationen.<sup>78</sup>

Ett av kategoristyrningens huvudsakliga strategiska mål är att se enheterna som delar av en produktkategori, snarare än som specifika varumärken eller produktlinjer. Beslut bör därför tas på kategorinivå, då beslut på produktnivå kan påverka de andra produkterna inom kategorin negativt.<sup>79</sup> Hoch & Pomerantz har observerat en betydande förändring i tillverkares och återförsäljares intresse för och fokus på varumärken. De menar att detta har skiftat till att istället se till den övergripande kategorin. De hävdar att kategoristyrning som begrepp länge har spelat en central roll i både detaljhandeln och deras leverantörers strategier.<sup>80</sup>

Inköpsdesign AB menar att uppdelningen av inköpsvolymen i kategorier med fördel kan göras med hjälp av Kraljic’s klassificeringsmatris.<sup>81</sup> Denna modell förklaras i nästa avsnitt.

---

<sup>75</sup> <http://www.inkopsdesign.se/om-oss/foretaget>

<sup>76</sup> <http://www.inkopsdesign.se/inkopsanalyser/kategoristyrning>

<sup>77</sup> Ibid

<sup>78</sup> O’Brien, Jonathan. *Category management in purchasing: A strategic approach to maximize business profitability*. Kogan Page Limited, London, 2009.

<sup>79</sup> Dussart, Christian. *Category management: Strengths, Limits and Developments*. *European Management Journal*, 16(1), 1998, 50-62.

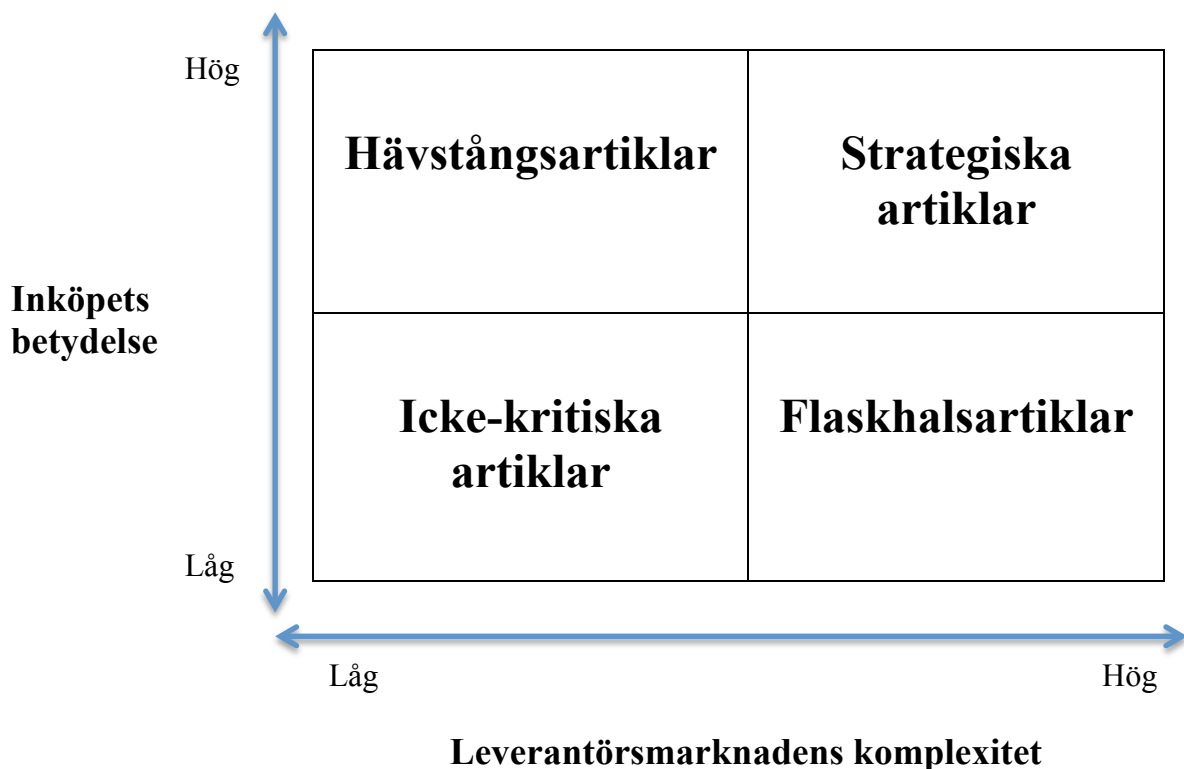
<sup>80</sup> Hoch, Stephen J. & Pomerantz, John J. *How effective is category management?* *ECR Journal*, 2(1), 2002, 26-34.

<sup>81</sup> <http://www.inkopsdesign.se/inkopsanalyser/kategoristyrning>

### 3.3.3 Kraljic's klassificeringsmatris

Peter Kraljic skrev år 1983 artikeln *Purchasing must become supply management*, där hans berömda klassificeringsmatris presenterades. Kraljic menar att hot om resursuttömning, politisk turbulens, regeringspåverkan, ökad konkurrens samt teknologisk förändring är faktorer som gjort att företag idag inte kan förvänta sig en tillvaro utan överraskningar. Detta gör att utbud- och efterfrågemönster kan vändas upp och ner över en natt. Kraljic menar att detta kräver en total förändring av ledningens perspektiv, från inköp som en operativ funktion, till supply management som är en strategisk funktion.<sup>82</sup>

Kraljic beskriver hur företag kan utarbeta en leverantörsstrategi genom användandet av en matris, som hjälp för att klassificera inköpt material och komponenter (se figur 1). Y-axeln i matrisen är variabeln "inköpets betydelse" medan X-axeln utgörs av "leverantörsmarknadens komplexitet". Dessa två är utgångspunkten för att genomföra en klassificering och när dessa kombineras skapas Kraljic's matris, i vilken fyra olika inköpsgrupper kan identifieras.<sup>83</sup>



Figur 1: Kraljic's klassificeringsmatris. Kraljic (1983) s.111. Egen bearbetning.

<sup>82</sup> Kraljic, Peter. Purchasing Must Become Supply Management. *Harvard Business Review*, (61), September-October 1983, 109-117.

<sup>83</sup> Bjørnland, Dag. Persson, Göran. & Virum, Helge. Logistik för konkurrenskraft - ett ledarsvar. Liber AB, Malmö, 2003.

“*Icke-kritiska artiklar*” är artiklar som har liten ekonomisk betydelse samt utgör en låg risk på grund av att de inte är komplexa. De så kallade “*hävstångsartiklarna*” har en stor ekonomisk betydelse samt en låg riskprofil då de inte är komplexa. “*Flaskhalsartiklar*” har liten ekonomisk betydelse, men utgör en hög risk på grund av deras komplexitet. Slutligen finns “*strategiska artiklar*”, vilka har en stor ekonomisk betydelse samt en hög riskprofil på grund av en hög komplexitet. Med detta som utgångspunkt kan inköpsfunktionen klassificera sina inköp och leverantörer för att sedan sortera in dem i en av dessa fyra grupper. Syftet är att företaget skall kunna differentiera sina förhållanden till de olika leverantörerna och därmed även hanteringen av dessa.<sup>84</sup>

Gelderman & van Weele har gjort en undersökning som indikerar att Kraljic’s matris, när den är utarbetad och skräddarsydd, ger tillräcklig information och vägledning för att utveckla effektiva inköps - och leverantörsstrategier. Matrisen ses generellt som ett genombrott i utvecklingen av teori inom området inköp- och supply management. Många andra har använt denna för att utveckla liknande modeller. Kraljic’s grundläggande idéer och koncept dominerar dock disciplinen.<sup>85</sup>

---

<sup>84</sup> Bjørnland, Dag. Persson, Göran. & Virum, Helge. Logistik för konkurrenskraft - ett ledarsvar. Liber AB, Malmö, 2003.

<sup>85</sup> Gelderman, Cees J. & van Weele, Arjan J. Strategic direction through purchasing portfolio management: A case study. *The journal of Supply Chain Management*, 38(1), 2002, 30-37.

### 3.4 Tillämpning av teori

Teorin om Røviks institutionaliserade organisationsrecept har utgjort grunden i undersökningen. Empirin presenteras utifrån ett antal rubriker, vilka alla har sin utgångspunkt i denna teori. Då studien ämnar utvärdera delar av Røviks resonemang är det av intresse att undersöka vilka förändringar som gjorts, författarna till uppsatsen har därmed valt att fråga vilken den senaste förändringen hos företagen är. Studien undersöker även varför företagen valt att implementera nya recept och empirin avslutas med att redovisa det eventuella motstånd recepten mött hos företagen vid anammandet av dem. Detta går under fasen *inresa*, vilket är den del av receptets livscykel som undersökts. Störst fokus läggs här på vad Røvik kallar motivationsfasen, implementeringsfasen berörs även i form av det motstånd som uppstått i denna samt översättning av recepten. Studien belyser därmed inte själva processen då receptet implementeras. I empiriavsnittet presenteras även, under respektive företag, de recept som används, oavsett om dessa utgör den senaste förändringen i företaget. Detta görs då undersökningen syftar till att studera om företagets inköpsarbete bygger på samma idéer, vilket gör denna information intressant. Dessa utgörs av de tre recept som nämnts tidigare i detta avsnitt. Røviks resonemang om symbol- och verktygsperspektivet används sedan i analysen för att försöka förstå och tolka det som framkommit vid intervjuerna.

## 4 Empiri

---

*I följande avsnitt presenteras de för undersökningen relevanta delarna av den data som samlats in vid intervjuerna. Varje avsnitt inleds med en kort presentation av företaget och presenteras sedan utifrån ett antal återkommande rubriker. Dessa är gällande för alla företag utom Sveriges Inköps- och Logistikförbund, då de är en oberoende part i undersökningen och därför besvarat frågor av generell karaktär.*

### 4.1 Sveriges Inköps- och Logistikförbund

#### 4.1.1 Om företaget

Sveriges Inköpsledares Förening och organisation grundades 1956 av ett antal inköpsledare i Sverige.<sup>86</sup> De ville skapa ett förbund där professionen kunde träffas och utbyta erfarenheter och inleda samarbeten. Utbildningar inom inköp fanns inte alls vid den här tiden, vilket ledde till att förbundet grundade sin utbildningsverksamhet. En senare fusion med ett logistikförbund ledde till dagens Sveriges Inköps- och Logistikförbund, Silf. De flesta av medarbetarna arbetar i koncernen Silf som tillhandahåller utbildningar, seminarier, en tidning samt konsulttjänster. De arbetar med att höja kompetensen hos individer och organisationer som är verksamma inom branschen för inköp och logistik.

Basen i de utbildningar som Silf tillhandahåller är internationella certifieringsprogram, IFPSM (International Federation of Purchasing and Supply Management) för inköp och ELA (European Logistics Association) för logistik. Det är framförallt yrkesaktiva som går utbildningarna och det ligger ofta i företags intresse att låta sina medarbetare genomgå dessa. Andreas Takacs har intervjuats, han arbetar sedan 1,5 år tillbaka som chef för de utbildningar inom inköp och offentlig upphandling som Silf erbjuder och har mångårig erfarenhet inom inköps- och logistikområdet.

---

<sup>86</sup> <http://www.silf.se>

### 4.1.2 Inköps ökade betydelse

Inköp föddes efter andra världskriget då det blev ett massivt tryck på industrin och en återuppbyggnad av världen påbörjades. Problem med lönsamhet vid oljekrisen på 70-talet ledde till att företag började arbeta med sina kostnader. Takacs menar att det inte är någon slump att Peter Kraljic i början på 80-talet presenterar sin klassificeringsmatris, att supply chain management-begreppet introduceras då eller att kategoristyrning började användas i slutet på 80-talet. Takacs hävdar att det alltid är lättare att “följa i redan upptrampade spår”. Ett exempel på detta är den offentliga sektorns arbete med upphandlingar, de befinner sig idag där industriföretagen befann sig för 20-30 år sedan. Deras utveckling går dock snabbare, då det finns många föregångare att titta på.

Takacs kan se ett ökat intresse för att arbeta med inköp. En ökad globalisering leder till att kraven på kostnadseffektivitet hos företag blir större, därmed även kraven på inköp. Att inköp fått en mer strategisk och affärsutvecklande roll, som bidrar till att skapa värde för kunden, gör yrket ännu mer attraktivt. Takacs berättar att detta är något som “tagit skruv” de senaste 10 åren och han tror att det här bara är början på inköpsyrkets väg till att bli en mer respekterad profession.

Takacs berättar vidare att en stor utmaning för professionen är belastningen på miljön som dagens komplexa logistikkedjor har skapat. Ett exempel på detta är räkor som fiskas i en del av världen för att sedan skalas i en annan, paketeras i en tredje och slutligen konsumeras i en fjärde. Trots detta ser Takacs inget ökat intresse av Silfs miljöutbildningar utan störst fokus ligger på inköpsteknik, juridik och förhandlingsteknik.

### 4.1.3 Trender

Takacs kan se en tydlig ökning av centraliserade inköpsfunktioner och menar att detta avspeglar yttre omständigheter så som globalisering. Han berättar vidare att centralisering kommer att tillta respektive avta beroende på övriga trender i samhället och näringslivet. Han menar att inköp behöver centralstyras, precis som andra funktioner. Hur detta sker beror mycket på vilket slags inköp som är avgörande för verksamheten. Takacs förklarar att generellt så bör det som är strategiskt hanteras centralt. Det som är operativt eller lokalt kan istället hanteras ute i verksamheten, då med gemensamma processer. Han menar att de flesta



organisationer har behov av både centrala och lokala inköp och att inköpsorganisationens utformning bör avspegla företagets och branschens behov.

Takacs tror att en trend som kommit för att stanna är kategoristyrning och berättar att detta har dominerat organisationskulturen de senaste åren, då det blivit väldigt populärt att arbeta med. Hans uppfattning är att ingen i början förstod exakt vad kategoristyrning innebar, men idag är det vanligt förekommande och han tror att det i framtiden kommer vara självklart att arbeta på detta sätt.

Takacs hävdar att Kraljic's klassificeringsmatris går att applicera på alla företag. Olika branscher har självklart egna tolkningar, men grunden är densamma. Matrisen ingår i Silfs utbildningar, då den används av både små och stora företag. Han menar att det som påverkar utseendet på matrisen till stor del beror på vilka kategorier som är viktiga och vilka typer av strategiska leverantörer som finns. Inköps strategiska roll i företaget, det vill säga dess direkta påverkan på resultatet, har även betydelse för utseendet på denna.

## 4.2 Elite Hotels of Sweden

### 4.2.1 Om företaget

Elite Hotels of Sweden är en av Sveriges största privatägda hotellkedjor. Bolagets namn är SSRS Holding AB, vilka sedan januari 1999 ägs till 100 % av Bicky Chakraborty. Kedjan har idag sammanlagt 30 anläggningar i 20 olika svenska städer.<sup>87</sup> Elite Hotels köper in mycket indirekt material och tjänster så som inredning, telefoni, städning och tvättning. En stor del av inköpskostnaderna läggs på mat och dryck.

Inköpschefen Martin Aurelius har intervjuats, han är ny på sin arbetsplats och tillträdde i februari 2014. Aurelius har tidigare arbetat inom management consulting med fokus på inköp.

---

<sup>87</sup> <http://www.elite.se/sv/elitehotelsarforar>

### 4.2.2 Senaste förändringen

Aurelius håller idag på att bygga upp en central inköpsfunktion anpassad till verksamheten och är vid intervjun i uppstartsfasen av detta arbete. I dagsläget är han ensam på inköpsavdelningen, men räknar med att snart behöva anställa. Inköp är inte representerade i företagets ledningsgrupp i dagsläget, Aurelius arbetar dock för att detta skall ändras.

Varje Elite hotel är ett fristående bolag och har en hotelldirektör som fungerar som VD för hotellet, denna ansvarar alltså för att hotellet är lönsamt. Respektive hotell har fram till idag haft ett antal anställda som på olika sätt arbetat med inköp. En del centrala avtal med leverantörer har funnits, dessa har dock varit en minoritet och de flesta inköp har gjorts lokalt av de ansvariga inom området.

Aurelius övergripande strategi för att kunna genomföra de nödvändiga förändringarna är att identifiera de kategorier som bör hanteras centralt och sedan hantera dem ur ett inköpsstrategiskt perspektiv. Han vill sedan tillhandahålla verktyg, mallar och riktlinjer för övriga kategorier, så att även de lokala inköpen förbättras. Han vill koncentrera sig på ett arbete enligt "inköpshandboken", med användbara verktyg som grund.

Aurelius kommer att samla in information om till exempel var mest pengar spenderas, för att kunna placera ut artiklar och leverantörer i en Kraljicmatris. Han menar att de strategiska artiklarna i denna bör hanteras centralt. Samma gäller för de så kallade hävstångsartiklarna, där det rör sig om stora summor pengar. Upphandlingar där det rör sig om mindre summor, samt artiklar med liten besparingspotential och som inte är av strategisk betydelse tror han fortsatt kommer kunna hanteras lokalt. Den centrala inköpsfunktionen kommer då ha en stöttande roll, ge råd och tips samt tillhandahålla mallar att arbeta efter.

### 4.2.3 Orsak till förändring

Elite Hotels ägare fokuserar främst på kundens upplevelse och strävan efter att optimera denna, vilket givetvis är en del av framgången. Dock har andra stödfunktioner som är viktiga i ett företag fått mindre uppmärksamhet. Nu är organisationen så pass stor att det inte går att driva den på samma sätt som tidigare. Det har därför funnits ett behov av förändring. Besparing av pengar ligger till grund för beslutet och de räknar med att denna investering är något som snabbt kommer att löna sig.

#### 4.2.4 Motstånd

Aurelius menar att en central inköpsfunktion, där inköpen konsolideras, sällan blir bättre för alla. Dock innebär ett centralt upphandlat avtal för alla hotell sannolikt en besparing på koncernnivå. Det blir därför en utmaning att “få med sig” alla hotell.

Aurelius använder sig av uttrycket “kratta manegen” som liknelse för det arbete han har framför sig, då de nya arbetssätten skall implementeras. Han menar att mycket av arbetet kommer bli att besöka hotellen, prata och lyssna på de anställdas synpunkter. Detta är viktigt då han som inköpschef inte känner till de kvalitativa aspekterna lika väl som de som arbetar på hotellen. Aurelius påpekar att det i detta skede gäller att “välja sina strider”, då det är omöjligt att göra allt på en gång.

### 4.3 Adlibris AB

#### 4.3.1 Om företaget

Adlibris AB är Nordens största bokhandel, med närmare 10 miljoner titlar i sortimentet, och de ägs sedan 2005 av Bonnierkoncernen.<sup>88</sup> De ingår idag i Adlibrisgruppen tillsammans med Discshop och Bamba, de tre företagen är dock separerade, fristående bolag.

Adlibris inköpsavdelning består av fem personer, vilka ansvarar för alla inköp och avtal samt kontrollerar lagernivåerna. Företaget finns även i Norge och Finland, de har dock egna inköpsavdelningar och arbetar endast med sin egen marknad. Inköpschefen Kristina Ekström har intervjuats, hon har arbetat på Adlibris sedan augusti 2012 och har mångårig erfarenhet av inköp inom bokbranschen.

#### 4.3.2 Senaste förändringen

Adlibris hade tidigare ingen separat inköpsavdelning, allt sköttes istället av marknadsavdelningen. År 2009 gjordes en stor omorganisering och en separat inköpsavdelning bildades. Inköpsavdelningen ingår dock fortfarande i marknadsavdelningen och finns därför inte representerade i ledningsgruppen som en egen funktion.

---

<sup>88</sup> <http://www.adlibris.com/se/kundtjanst/about>

Vid omorganiseringen infördes en så kallad konsignationsmodell, vilket innebär att Adlibris lagrar böcker åt ett antal förlag. Förlagen äger dock böckerna tills dess att de säljs till kund. Detta är en lösning som aldrig skulle fungerat om inte en separat inköpsavdelning tillkommit. Medarbetare från den befintliga marknadsavdelningen fick därför frågan om de ville börja arbeta med inköp på den nybildade inköpsavdelningen. Många nya leverantörer tillkom vid implementeringen av konsignationsmodellen, vilket gjorde detta nödvändigt. De nyanställda även ett antal personer.

Samarbetet med leverantörerna har alltid varit nära, men omorganiseringen innebar att fler kontaktytor uppstod för dem. Detta ledde till att det blev lättare för leverantörerna att veta vem som gör vad på Adlibris. Det blev även en bättre ordning och struktur för de anställda och alla inköp går idag via inköpsavdelningen. Detta leder till att de får en bra överblick över vilka avtal som gäller för respektive förlag, lagernivåer, att ordrar går iväg som de ska och så vidare. Ingen specifik strategi eller klassificering används vid val av leverantörer utan det viktigaste är priset och leveranstiden, inköparna på Adlibris strävar alltid efter det billigaste och snabbaste alternativet.

### 4.3.3 Orsak till förändring

Adlibris ville öka sin titelbredd och ett viktigt steg i detta var införandet av konsignationsmodellen. Denna används idag av cirka 1200 förlag, främst av mycket små sådana som har svårt att klara av distributionen själva. Tack vare detta kan Adlibris ha böcker i sortimentet som de annars inte skulle kunna ha. De binder heller inget kapital genom dessa böcker, då de inte äger dem, vilket gör det till en lönsam lösning för Adlibris. Införandet av konsignationsmodellen ledde till ett beslut om att skapa en central och separat inköpsfunktion, då administrationen ökade markant.

### 4.3.4 Motstånd

Ekström arbetade inte på Adlibris när omorganiseringen gjordes, hon har däremot fått berättat för sig att förändringen togs emot väl inom företaget samt att arbetet fungerar bättre än tidigare. Konsignationsmodellen fick dock ganska stor uppmärksamhet externt, då det ansågs som ett aggressivt tillvägagångssätt. Adlibris hade en rad villkor som de små förlagen tvingades gå med på för att få sälja sina böcker och de som arbetade med att kontakta förlagen hade under den tiden en svår situation.

## 4.4 Företag X

### 4.4.1 Om företaget

Företag X har valt att vara anonyma. De verkar inom hemelektronikbranschen i Sverige, Norge, Danmark och Finland. De har inga egna fabriker för produktion utan köper enbart från tillverkande leverantörer. Den största delen av leverantörerna finns i Kina och övriga Asien, de har därför ett kontor där vilka har nära kontakt med leverantörerna samt gör regelbundna besök i fabrikerna. Idag arbetar fyra personer med inköp; en inköpschef och tre inköpare. En av inköparna, som i uppsatsen kommer kallas för Olle Karlsson, har intervjuats. Han har arbetat på företaget sedan augusti 2013.

### 4.4.2 Senaste förändringen

Den senaste stora förändringen inom företaget skedde för cirka 2,5 år sedan då de köptes upp av ett riskkapitalbolag. De nya ägarna ville centralisera företaget och för inköpsfunktionen fick det som följd att inköp placerades på kontoret i Stockholm.

Företaget implementerade ett nytt forecastsystem, prognosystem, för att ta itu med tidigare problem med för stora lager. Detta kan ses som en konsekvens av att inköparna tidigare arbetat mer med "fingret i luften" än statistik. Forecastsystemet grundar sig på säljstatistik från de senaste tre åren. För respektive land mäts sedan hur precisa prognoserna har varit, detta är viktigt då alla inköp baseras på dessa. Forecast-precision är en av de KPI:er som används och mäts månadsvis.

I och med att inköpsfunktionen blev central så centraliserades också alla lager. Tidigare hade de ett lager i Sverige, Danmark och Finland, nu skapades istället ett centrallager i Sverige. Att ha ett lager i respektive land leder ofta till högre omkostnader och onödigt hög kostnad för bundet kapital. Även om Företag X inte sålde så mycket av en produkt var de tvungna att köpa en hel container av en vara, vilket kunde ta flera år att sälja av. Idag kan de istället beställa en container som alla länder kan ta del av, de behöver därför inte ha varorna i lager under någon längre tid. En konsekvens av detta är att inköpsavdelningen inte behöver köpa in lika stora mängder som tidigare, sett till hela företaget.

Företag X delar in sina produkter i tre olika produktkategorier; aktiva, transitioning och utgående. Mellan inköparna finns ingen uppdelning av arbetsuppgifterna för dessa produkter. Däremot arbetar de med olika strategier beroende på vilken kategorisering en produkt har. För en aktiv produkt görs inga större analyser innan inköp. Transitioningprodukter är produkter som eventuellt kommer bli utgående eller tas in i det aktiva sortimentet och analyser görs därför med produkt- och säljavdelningen. Utgående produkter köps i regel aldrig in eftersom tanken är att de ska tas ur sortimentet.

#### 4.4.3 Orsak till förändring

De tidigare ägarna var mer av en entreprenörisk natur och prioriterade försäljning och ett bra klimat på arbetsplatsen, det viktiga var att uppvisa ett positivt resultat. De nya ägarna fokuserar istället på effektivitet och det har blivit viktigare att “jaga bundet kapital”, något som minskat i samband med centraliseringen av företagets lager. Forecastsystemet som implementerades i samband med centraliseringen har också bidragit till en minskning av bundet kapital. Med bättre prognoser görs mer precisa inköp och överlager kan undvikas. Företagets försäljning är mycket säsongsbetonad, på hösten och innan jul säljer de mycket medan det på våren avtar. Har företaget då ett överlager efter jul så tar det ganska lång tid att sälja av det eftersom det då är lågsäsong, detta leder till onödiga lagerkostnader och kapitalbindning.

#### 4.4.4 Motstånd

Karlsson arbetade inte på företaget när uppköpet och centraliseringen genomfördes, men har fått återberättat följande: Efter centraliseringen har företaget blivit effektivare och arbetet har blivit mer strukturerat och kontrollerat. Centraliseringen innebar dock ett helt nytt sätt att arbeta och ett visst missnöje uttryckte sig från bland annat landscheferna. Regelbundna möten och positiva resultat gör att medarbetarna nu börjar vänja sig och inse att förändringen var nödvändig och det bästa för företaget som helhet.

## 4.5 Telenor Sverige AB

### 4.5.1 Om företaget

Telenor är en av Sveriges största leverantörer av telekommunikationstjänster och de vänder sig till både företag och privatpersoner. Telenor Sverige ingår i Telenor-koncernen, vilka är en av världens största mobiloperatörer med verksamhet i flera länder.<sup>89</sup> Telenors inköpsfunktion tillhör organisatoriskt finansavdelningen, i ledningsgruppen sitter finanschefen och inköpschefen rapporterar till denne. Inköpschefen Anna Andersson har intervjuats, hon har arbetat på Telenor i tre år och varit inköpschef i 1,5 år.

Inköpsorganisationen på Telenor ansvarar för all typ av inköp. De största posterna som köps in är nätinfrastuktur, master och system. De gör även inköp av IT-system, licensinköp samt marknadsinköp som bland annat innefattar medieköp så som tv-reklam och annonser. Alla dessa inköp kallar Telenor för sina "direkta inköp", de inköp som inte är specifika för något affärsområde benämner de istället "indirekta inköp".

### 4.5.2 Senaste förändringen

Telenors inköpsfunktion centraliserades för cirka tre år sedan. De påbörjade då ett arbete för att bygga upp starka centrala team och idag har de ett antal olika sådana. Inköpsfunktionen är uppdelad efter de kategorier av produkter och tjänster som köps in. Inom dessa områden finns en så kallad kategoriledare, tanken är att de skall "fånga upp" hela bolagets inköpsbehov. Telenor vill med detta dra nytta av synergier som ett gemensamt avtal för hela bolaget kan medföra. Inköparna lägger själva inga ordrar, det gör istället budgetägarna när ramarna är satta och avtalen förhandlade.

Telenor har sedan centraliseringen även börjat arbeta mer med globala inköp. Samma arbete som görs av kategoriledarna lokalt i Sverige försöker de även göra globalt inom hela organisationen. De vill standardisera och köpa in över hela organisationen med globala avtal.

Telenor arbetar med att minska antalet leverantörer, vilket ingår i deras KPI:er. De vill konsolidera volymen till färre leverantörer och tror att detta leder till en bättre förhandlingsposition. När Telenor analyserar leverantörsmarknaden använder de Kraljic's matris i analysarbetet samt som stöd i strategierna.

---

<sup>89</sup> <http://www.telenor.se/privat/om-telenor/sverige/index.html>

### 4.5.3 Orsak till förändring

Det som låg till grund för beslut om både centralisering och globalisering av inköpen var att Telenor med dessa förändringar hoppades kunna göra stora besparingar. Andersson nämner så kallade "volumes of scale" som förenklat handlar om att ju mer du köper av en produkt, desto bättre pris kan du få.

Telenor vill genom globala inköp finna synergier i produkter som går att köpa globalt. Andersson menar att det finns stora möjligheter för detta inom många kategorier som köps in av Telenor, till exempel kan datorer för hela Telenorgruppen köpas gemensamt. De globala inköpen ökar även möjligheterna till kompetensdelning mellan affärsområdena och länderna. Andersson menar att de ännu inte kommit dit utan har mycket kvar att förbättra på den fronten.

### 4.5.4 Motstånd

Andersson upplever att varken det centrala eller globala inköpsarbetet har stött på något större motstånd från inköpsavdelningen, dock kan hon se att delar av den övriga verksamheten fortfarande behöver tid att vänja sig vid det nya arbetssättet. Telenors affärsverksamhet innebär till exempel att varje land är ganska autonomt och de äger själva sin resultaträkning. Det blir därför naturligt att respektive land vill göra affärer utifrån vad som är bäst för dem. Detta gör att det kan bli konflikt i vad inköpsfunktionen vill göra globalt med vad den lokala funktionen vill göra. Andersson förklarar att inköpsfunktionen i Sverige var väl förberedd innan arbetet med globala inköp, då de redan var organiserade med kategoriledare likt den globala organisationen. I många andra länder fanns inte denna uppdelning tidigare, vilket Andersson tror är en anledning till att de fått svårare att anpassa sig.



## 4.6 Office Depot Svenska AB

### 4.6.1 Om företaget

Office Depot finns i 55 länder och säljer i princip allt som ett kontor kan behöva: pennor, kollegieblock, möbler, skyddskläder, fruktkorgar, i viss mån städprodukter med mera.<sup>90</sup> De utför också en så kallad skåpservice, de åker då ut till kunden och fyller på produkter. Cirka 9 000 artiklar finns på lager och ytterligare 3 000-4 000 säljs, men dessa beställs endast då de efterfrågas av kund. De köper endast in färdiga produkter och utvecklar ingenting själva. På vissa produkter sätter de sitt eget märke, medan andra säljs som originalprodukter. Office Depot säljer mestadels till företag, dock har de 46 butiker runt om i landet där även privatkunder kan handla.

Inköpsfunktionen hos Office Depot Svenska AB är uppdelad i tre områden. Merchandising skapar och bygger produktsortimentet samt väljer leverantörer och ingår avtal. Procurement sköter de kommersiella delarna så som priser och fraktvillkor. Till sist finns inventory, som utför själva inköpen av produkterna och säkerställer att dessa levereras till kund eller lager. Inventory och procurement går under supply chain-avdelningen medan merchandising är fristående. Både merchandising och supply chain ingår i ledningsgruppen. En intervju med chefen för supply chain-avdelningen, Bernd Aurich, har genomförts. Han har arbetat på företaget sedan 2005.

### 4.6.2 Senaste förändringen

2008 köptes det svenska företaget AGE upp av det amerikanska bolaget Office Depot. Innan detta var inköp uppdelat på olika personer. Dessa hade då ett större ansvarsområde och utförde ett mer övergripande arbete än idag. Successivt skedde det en uppdelning mellan de mer operativa inköpsuppgifterna och de mer strategiska. Idag har de separerats ytterligare och varje person har fått en mer specialiserad uppgift. Alla länders inköpsavdelningar är centraliserade och uppbyggda på samma sätt för att underlätta samarbete och kontakt, då de genom detta vet precis vem som gör motsvarande arbete i de andra länderna.

Investeringar i nya verktyg har gjorts för att kunna hålla nere lagernivåerna, men samtidigt hålla samma servicegrad gentemot kunderna. Servicegrad är något som finns på både internationell, europeisk samt lokal nivå. De fokuserar mycket på servicegrad mot kunderna

---

<sup>90</sup> <http://www.officedepot.se/ecommerce/control/fullcontent?contentPath=/pim/officedepot/omoss>

och detta mäts varje dag. Detta har gjorts i många år, men idag är mätningarna förfinade. Efter mätningarna följs resultaten upp och planer görs för att säkerställa att de ligger på en acceptabel nivå. Aurich berättar att sedan de köptes upp och blev amerikanskägda har detta blivit ännu viktigare, då amerikanerna är mer petiga och vill mäta allt. Allt ska dokumenteras och analyseras, den allt hårdare konkurrensen på marknaden bidrar även mycket till den ökade betydelsen av mätningar.

#### 4.6.3 Orsak till förändring

Antalet aktörer på marknaden minskar drastiskt, då de stora företagen köper upp de mindre. Tidigare var branschen för kontorsmaterial lönsam, men idag krymper den och framöver måste nya produktområden adderas och allt måste göras så kostnadseffektivt som möjligt. *”Det finns konkurrenter som gör exakt samma sak som vi och säljer exakt samma produkter. Vi måste göra det billigare än alla andra, men fortfarande lika bra om vi ska överleva”*, menar Aurich.

#### 4.6.4 Motstånd

Enligt Aurich har förändringen bemötts positivt och de har blivit fler som arbetar inom inköp, men istället mer specialiserat. Aurich berättar att han inte märker några större skillnader i sitt dagliga arbete sedan dess, förutom att han då hade ansvar för hela inköpsfunktionen medan han idag endast är chef för supply chain delen.

### 4.7 Fazer Food Services

#### 4.7.1 Om företaget

Fazer är ett familjeföretag som grundades år 1891, då Karl Fazer öppnade ett konditori i Helsingfors i Finland. Idag har Fazer-koncernen affärsverksamhet i åtta länder och erbjuder måltidstjänster samt bageri- och konfektyrprodukter. Koncernen omfattar två affärsområden, Fazer Food Services och Fazer Brands. Fazer Food Services erbjuder mat och skräddarsydda lösningar inom contract catering. De har idag 220 restauranger i Sverige som de förser med förbrukningsvaror.<sup>91</sup>

---

<sup>91</sup> <http://www.fazer.se/Om-oss/Kort-om-Fazer/>

Harald Rydén har intervjuats, han är inköpschef på Fazer Food Services och har arbetat på företaget i sex år. Deras inköpsfunktion är organiserad utifrån kategoriledare, för vissa produkter har de även en gemensam strategi över alla länder. På kontoret i Stockholm sitter fyra inköpare som arbetar med Fazer Food Services.

#### 4.7.2 Senaste förändringen

När Rydén började arbeta på Fazer fanns cirka 250 restauranger, dessa styrdes då inte på samma sätt som i dagsläget. Rydén berättar att inköpets roll då ansågs vara av mindre betydelse. Ett strategiskt företagsbeslut togs för sex år sedan, vilket innebar att inköp fick en plats i ledningsgruppen. Rydén menar att störst fokus tidigare låg på att sälja och mindre på vad som köptes in. De började efter beslutet att samordna leverantörer och volymer. Tidigare fick restaurangerna själva ta beslut om vilken leverantör de skulle beställa av, dock fanns det en rekommendation från den centrala inköpsfunktionen gällande ett antal huvudleverantörer. Rydén berättar att 20 leverantörer då stod för 80 % av inköpen, jämfört med idag då detta minskat till sju leverantörer. I samband med detta köptes även ett inköpssystem in, Visma Proceedo, vilket restaurangerna idag använder sig av. I detta läggs leverantörernas artiklar och priser in så att restaurangerna lätt kan göra beställningar.

Fazer arbetar med så kallat SRM, Supplier Relationship Management, vilket är ett strukturerat sätt att arbeta med sina leverantörer. De har vissa leverantörer som samarbetspartners och de hjälper Fazer att utveckla sin verksamhet och vice versa. De väljer ut de leverantörer som är viktiga och som de köper mycket av, sedan analyserar de dem utifrån ett antal punkter. De sorterar sedan in leverantörerna i olika kategorier i en modell. Denna modell liknar Kraljic's matris, men har anpassats till företaget. De använder namn som "strategic lions" för de leverantörer som säljer viktiga och strategiska produkter och där stora summor pengar spenderas. "Basic cats" kallas istället de leverantörer som tillhandahåller enklare produkter som snabbt kan bytas ut.

Fazer utvärderar hur det går för leverantörerna med hjälp av olika KPI:er. I dessa ingår parametrar som hur ofta leverantören är i tid, hur ofta kreditfaktura skickas samt prisutveckling. De går sedan igenom detta kontinuerligt tillsammans med leverantörerna. Detta arbete har utvecklats och blivit viktigare sedan företagets syn på inköp har förändrats.

### 4.7.3 Orsak till förändring

Ledningen ansåg att inköp skulle finnas representerat hos dem, då de påverkar resultatet så pass mycket. Marginalerna i branschen är dessutom små. Ett konkret behov av förändring fanns på grund av Fazers Food Services dåliga lönsamhet, vilket gjorde att de inte kunde fortsätta arbeta på samma sätt som tidigare. Det nya inköpssystemet blev en del i denna förändring.

### 4.7.4 Motstånd

Till en början mötte det nya systemet ett stort motstånd från restaurangerna, vilka var vana att själva styra över sina inköp. Många fortsatte att arbeta på det gamla sättet och det krävdes därför en stor kraftsamling för att få dem att använda systemet. Rydén berättar att de utbildade restaurangerna i varför de skulle använda detta, gjorde besök samt hade möten med köksmästarna. Till slut fick de igång arbetet och restaurangerna började använda systemet mer och mer.

## 4.8 Mekonomen Grossist AB

### 4.8.1 Om företaget

Mekonomen Nordic är tillsammans med MECA Scandinavia och Sørensen og Balchen en del av Mekonomen Group. Mekonomen Nordic består av Mekonomen Grossist AB och Mekonomen Detaljist AB. De finns i Sverige, Norge och Finland och erbjuder service av bilar samt ett stort utbud av produkter.<sup>92</sup> Mekonomen var vid grundandet ett familjeföretag, men fick år 2006 en ny huvudägare i Axel Johnson AB.<sup>93</sup> Respektive bolag i Mekonomen är fristående och ansvarar själva för sina resultat.

Mekonomen Grossist AB är uppdelat i två delar, reservdelar samt tillbehör och indirekt material till verkstäderna. Oscar Nordbrandt har intervjuats, han är ansvarig för inköpen av tillbehör och indirekt material och har arbetat på företaget i sju år. Han berättar att inköp alltid varit ett prioriterat och centraliserat område, vilket fått ta stor plats i ledningen.

---

<sup>92</sup> <http://www.mekonomen.se/om-oss/om-mekonomen/var-affarside>

<sup>93</sup> <http://www.mekonomen.se/om-oss/om-mekonomen/historia>

Mekonomen är en aktör som skall erbjuda likvärdiga produkter som originalhandeln. De försöker därför så långt det är möjligt att köpa från källan, vilket är deras grundstrategi. De hanterar cirka 700 000 artiklar i sitt system. Nordbrandt menar att branschen är unik, då de hela tiden måste anpassa sig efter de bilar som tillverkas. Detta gör att antalet artiklar och leverantörer ständigt ökar. De försöker ligga i framkant och lyssna på marknaden för att kunna tillhandahålla rätt produkter.

#### 4.8.2 Senaste förändringen

År 2012 gjordes ett förvärv av Meca Scandinavia. Mekonomen Group hade tidigare varit två bolag som tillsammans genomfört ett projekt kring inköpssynergier. Nu blev de istället tre bolag som hade många gemensamma leverantörer. För att kunna ta fram bra beslutsunderlag för val av leverantörer skapades ett forum för de som arbetar med inköp. Där tar de nu stora beslut gällande inköp, tar fram modeller och så vidare. Ett rent strategiskt arbete inom denna grupp var att ta fram nya avtalsmallar. Detta har gjort att hanteringen går betydligt snabbare och effektiviteten i förhandlingar har ökat.

Nordbrandt arbetar i dagsläget med en ny inköpsprocess. Företaget har öppnat ett inköpsbolag i Hong Kong i mars 2014 och ska nu hitta en processform att arbeta med där. Arbetet handlar mycket om att se hur ansvarsområdet ser ut mellan produkt, inköp och de olika delarna i varuflödet, till exempel vad som händer i logistikdelen när beslut tas av inköp. Nordbrandt vill med detta skapa ett tydligare ägarskap i vem som gör vad. I processen kommer de att börja arbeta efter Kraljic's modell.

#### 4.8.3 Orsak till förändring

Målet med förvärvet var att bli starkare och större på marknaden. Nordbrandt menar att företag måste växa för att kunna finnas kvar på marknaden. De nya avtalsmallarna gjordes dels för att spegla den koncern som Mekonomen Group faktiskt är, då de tidigare arbetat som ett litet bolag, och dels då de hade ett behov av att förbättra inköpsarbetet. Bolaget i Hong Kong öppnades för att få en lokal närvaro och en närhet till marknaden, då mycket produceras där.

#### 4.8.4 Motstånd

Avtalen har tagits emot väldigt positivt internt, dock har de stött på en del motstånd från leverantörerna. Detta beror på att de nu använder sig av ett standardavtal, som därmed inte är anpassat efter varje enskild leverantör. Mekonomen tänker dock mer långsiktigt gällande detta och har från början ett bredare avtal, som täcker in delar som eventuellt kommer att beröra leverantörerna i framtiden. Nordbrandt menar att det kan vara svårt att övertyga leverantörerna om detta och en del har därför valt att avsluta samarbetet.

Nordbrandt berättar att de ännu inte stött på något motstånd gällande inköpsbolaget i Hong Kong. Han menar att det är viktigt att de i detta läge lyckas hitta en process som gör att de kan utnyttja bolaget, stödfunktionen, på ett bra sätt. De ska i denna tydligt framgå vem som bär ansvaret i respektive del.

### 4.9 Bauhaus & Co KB

#### 4.9.1 Om företaget

Bauhaus är ett familjeägt företag som finns i 17 länder i Europa. De har cirka 100 000 artiklar i sitt sortiment, vilka är indelade i sju olika produktområden. Dessa är bygg, VVS, trögods, färg, järnverktyg, el/belysning samt växter. De köper ungefär en 1/3 av sina produkter lokalt i Sverige, 1/3 regionalt i Nordeuropa och Baltikum och resterande produkter köps av internationella leverantörer i bland annat Kina och Italien. Inköpsfunktionen hos Bauhaus Sverige består av tre nivåer; en inköpschef, sju produktchefer samt sex koordinatörer. Inköp har alltid varit representerat i ledningsgruppen. En intervju med inköpschefen Dirk Schmidt har genomförts, han har arbetat på Bauhaus i 19 år, varav nio år i Sverige och två år som inköpschef.

Bauhaus har en central inköpsfunktion som använder sig av så kallat kategoriserat inköp, där respektive produktgrupp har en ansvarig produktchef. Denna typ av specialisering av uppgifter har visat sig effektiv och leder till att respektive produktchef får en mycket bra överblick över sitt ansvarsområde samt över leverantörer och marknaden.

#### 4.9.2 Senaste förändringen

Schmidt berättar att en stor utmaning för Bauhaus är att köpa direkt från tillverkaren. Han menar att grossisterna inom branschen tillför lite värde för slutkunden, vilket gör att denne får betala för mycket i slutpris. Han hävdar att de därför är ett onödigt led i värdekedjan. Bauhaus strävar alltid efter direktsamarbeten med leverantörer för att det ska bli så billigt som möjligt för slutkunden. De försöker att koncentrera sig på ett färre antal leverantörer, men risken är då att leverantörerna i sin tur köper de produkter som Bauhaus efterfrågar från någon annan och då spricker visionen om direktsamarbete. Schmidt menar att det gäller att hitta en balans mellan enkelhet och effektivitet utan att tappa marginalkronor. Det är som sagt alltid bättre att gå direkt till producenten, men det kan bli dyrt att köpa en liten volym från flera olika producenter.

#### 4.9.3 Orsak till förändring

Att öka lönsamheten är den största bidragande faktorn till att Bauhaus arbetar så hårt med direktinköp och stora volymer direkt till varuhusen. Ingen mellanlagring behövs och inga halvfulla transporter körs, detta sparar både pengar och är bättre för miljön. Om Bauhaus lyckas med att undvika små leveranser och grossister så kan priserna sänkas betydligt, de kommer då sälja mer och därmed beställa mer och på det sättet få ett bättre inköpspris.

#### 4.9.4 Motstånd

Ett visst motstånd i varuhusen infann sig då de, på grund av allt större inleveranser, var tvungna att börja lossa en del gods även på helgerna, vilket kräver mer personal. Varuhusen tvingades också göra plats på lager och ute i butikerna för att kunna ta emot fler varor på samma gång. Inköpsavdelningen sätter kraven för hur mycket varuhusen måste beställa för att en order ska bli fullständig, en så kallad inköpsnivå. Detta för att de inte ska beställa massa små ordrar här och där, utan större volymer som fyller hela bilar vilket är mer lönsamt.

## 4.10 Sammanställning av empiri

I tabellen nedan ges en överblick över vilka recept som används av respektive företag, vilken deras senaste förändring är samt när den skedde.

Tabell 2: Sammanställning av empiri.

Företag	Centralt inköp	Kategori-styrning	Kraljic's matris	Senaste förändringen	Tidpunkt förändring
<b>Elite Hotels of Sweden</b>	X		X	Centralisering av inköpsfunktionen	Pågående
<b>Adlibris AB</b>	X			Centralisering av inköpsfunktionen samt införande av konsignationsmodell	5 år sedan
<b>Företag X</b>	X	X		Centralisering av inköpsfunktionen samt nytt prognossystem	2,5 år sedan
<b>Telenor Sverige AB</b>	X	X	X	Centralisering av inköpsfunktionen samt arbete med globala inköp	3 år sedan
<b>Office Depot Svenska AB</b>	X			Köptes upp av amerikanskt bolag, inköpsavdelning omstrukturerades	6 år sedan
<b>Fazer Food Services</b>	X	X	X	Inköp fick en plats i ledningsgruppen samt nytt inköpssystem	6 år sedan
<b>Mekonomen Nordic</b>	X	X	X	Nya avtalsmallar för hela koncernen samt nytt inköpsbolag i Hong Kong	2 år sedan/ pågående
<b>Bauhaus &amp; Co KB</b>	X	X		Försöker minska antalet grossister och istället köpa direkt från källan	Pågående



## 5 Analys

---

*Detta avsnitt inleds med en analys av sammanställningen av empirin. Den insamlade datan analyseras sedan utifrån Røviks teori och fokus läggs då på en jämförande tolkning utifrån verktygs- respektive symbolperspektivet. Avsnittet är likt empirin uppdelat efter rubrikerna; Senaste förändringen, Orsak till förändring samt Motstånd. Detta knyts till sist ihop i en avslutande analys.*

### 5.1 Analys sammanställning av empiri

De recept som observerats hos de undersökta företagen är centralisering av inköpsfunktionen, kategoristyrning samt Kraljic's klassificeringsmatris. Likt Røviks resonemang kan dessa antas vara institutionaliserade, då de har uppnått status hos flera av företagen. De använder sig inte enbart av en standard för sin inköpsfunktion, utan flera. Detta bekräftar Røviks resonemang om att standarder inte är några totallösningar, utan istället byggstenar. De tre recepten bidrar således till hur företagens inköpsprocesser är utformade.

Likt de resonemang som tagits upp i den teoretiska bakgrunden visar empirin att inköp har fått en större roll i företagen. Centralisering av inköpsfunktionen är den dominerande idén och de övriga två används av den centrala funktionen. Då recepten är verksamma inom samma del av organisationen, inköp, skulle de enligt Røviks resonemang kunna ses som konkurrenter. Empirin visar dock att en koppling finns mellan dem och att de kompletterar varandra, snarare än konkurrerar. En central inköpsfunktion använder sig ofta av kategoriserat inköp, vilket i sin tur kan göras med hjälp av Kraljic's matris. Detta kan liknas vid vad Røvik benämner "en familj av populära recept". I och med detta bör det vara enkelt för företagen att utöka denna "familj" genom att anamma ytterligare kompatibla recept.

De undersökta företagen kan antas befinna sig i olika faser i utvecklingen av sitt inköpsarbete. Detta kan liknas vid van Weeles och Rietvelds modell, som tar upp sex olika steg som en inköpsfunktion måste gå igenom. Alla företag befinner sig i eller har passerat steg tre i denna, vilket innebär att en central inköpsavdelning skapas. Författarna till uppsatsen ställer sig då frågan om dessa steg följs då de är det effektivaste tillvägagångssättet för att lösa befintliga problem, eller om det istället är ett medel för att uppnå legitimitet?

Företagen kan även sägas befinna sig på olika djupnivåer i sitt arbete med centrala inköp. I alla fall utom ett där Kraljic's matris används, används även kategoristyrning. Matrisen kan därför ses som en utveckling av kategoristyrning och som den "djupaste" nivån i denna undersökning. Elite Hotels är undantaget, vilket troligtvis beror på att Aurelius i dagsläget är ensam på den nyligen centraliserade inköpsavdelningen. Detta gör det omöjligt att fördela arbetet efter kategoriledare, däremot arbetar de med kategorisering med hjälp av Kraljic's matris. Frågan kan då ställas om detta arbete kan ses som en form av kategoristyrning, där uppdelning sker efter strategiska, icke-kritiska artiklar och så vidare istället för efter kategoriledare. Utifrån verktygsperspektivet väcks även frågan om inköpsarbetet, som utlovas, blir effektivare vid användandet av recept på djupare nivå. Eller ger detta snarare, som kan föreslås enligt symbolperspektivet, företagen högre status?

## 5.2 Senaste förändringen

Alla de undersökta företagen har under de senaste sex åren genomfört någon typ av förändring i sin inköpsfunktion. Den vanligast förekommande är centralisering, vilket inom denna period gjorts hos fyra av företagen. De recept som anammats bygger på liknande idéer, då de alla menar att inköp bör styras på ett mer strategiskt sätt. Det som framkommit vid intervjuerna tyder på att det är svårt att göra detta utan att ha en central inköpsfunktion. Utifrån verktygsperspektivet kan ett behov av ett mer strategiskt arbete med inköp utläsas, vilket därmed förutsätter en central inköpsfunktion. Utifrån symbolperspektivet ses detta snarare som en trend, vilken skapats av samhällets normer och inköpsprofessionen i ett försök att uppnå legitimitet.

Takacs menar att de flesta inköpsmodeller går att applicera på alla typer av organisationer och att dessa har samma grund som sedan anpassas efter företaget, vilket kan liknas vid det Røvik benämner konkretisering. Av de översättningsmetoder som tagits upp i teorin är detta den "renaste" formen ett recept kan anta och empirin visar flera exempel på vad som skulle kunna vara översättning genom konkretisering. Kraljic's matris kan i alla företag där den används antas ha genomgått detta, då grunden är sig lik men receptet har anpassats. De centrala inköpen hos Adlibris och Företag X kan även de ses som konkretiserade, då alla inköpsaktiviteter sker centralt. Resterande företag använder sig av en hybridform, där både centrala och decentrala inköp görs, vilket kan ses som vad Røvik benämner delvis imitation av receptet. I Företag X har även delvis imitation av kategoristyrning uppmärksammats, då

endast en del av detta tillämpas, medan de andra företagen som använder sig av detta har gjort en konkretisering av receptet. Det kan även diskuteras huruvida Adlibris och Office Depot använder sig av delvis imitation av kategoristyrning, då arbetsuppgifterna på något sätt är uppdelade, dock inte efter de kriterier som tas upp i teorin.

Ovanstående tolkning är den enklaste som kan göras angående hur recepten översatts i denna studie. Många av företagen använder sig dock av flera recept, vilket gör att det istället skulle kunna röra sig om vad Røvik benämner kombination av recept. Dessa är då så pass löst kopplade till varandra att de fortfarande går att urskilja de enskilda recepten. Då företagen inte medvetet "väljer" översättningsmetod blir det svårt att med säkerhet säga hur översättning gått till i praktiken.

### 5.2.1 Orsak till förändring

Varför har då alla företag förändrat sig under denna period? Utifrån verktygsperspektivet kan detta förklaras med att de problem som uppstår bland annat är en konsekvens av händelser i omgivningen, vilka företagen inte kan påverka. Detta leder då till att liknande lösningar anammas, då liknande problem upplevs. Symbolperspektivet erbjuder ett annat synsätt och menar att det är företagets strävan efter legitimitet som gör att de anammar populära recept. De problem som upplevs är då skapade av samhället och de rådande normerna, men upplevs av företagen som objektiva och interna. Det är således de recept som ses som moderna och det "rätta" som uppnår status och anammas av företagen.

Motiv till de förändringar som genomförts i företagen har i de flesta fall varit förhoppning om besparingar. Vid intervjuerna beskrivs problemen som objektiva, interna och "äkta". Lösningen på dessa bör därmed ha funnits genom problembetingat sökande enligt verktygsperspektivet. Enligt detta perspektiv följer företag inte moden och trender, utan den effektivaste och "bästa" lösningen eftersträvas. Undersökningen visar dock att flera av företagen har anammat liknande recept, vilket utifrån symbolperspektivet kan tolkas som att samma trender har följts. Behovet av besparingar kan bero på att en lösning, ett populärt recept, uppmärksammas av företaget. Perspektivet menar att lösningen och problemet kommer tillsammans i ett "paket". Detta innebär att företaget upplever att de till exempel har ett behov av att spara pengar, ett problem, för att sedan anamma det recept som kan lösa detta. Om lösningen inte funnits tillgänglig hade sannolikt inte problemet upplevts lika stort.

Att inköp fått ledningen "på sin sida" kan även det ses som en bidragande faktor till att förändringar genomförts och att inköp fått en viktigare roll i företagen. Ur de intervjuades språk kan det utläsas ett behov av detta. Sett utifrån verktygsperspektivet kan det vara en strategisk handling att till exempel ge inköp plats i ledningsgruppen. Det finns således stora effektivitetsfördelar att vinna med detta. Utifrån symbolperspektivet kan det istället ses som att inköpsfunktionen försöker uppnå legitimitet internt i företagen, genom att förespråka de idéer som skapar mening för inköpsfunktionen och höjer dess status.

Hur kommer det sig att det är just dessa recept som fått stor spridning i de organisationer som undersökts? I teoriavsnittet tas sju kriterier upp, vilka bidrar till receptens spridningsförmåga. Hur många av dessa kriterier har då uppfyllts av recepten i denna studie? De kan alla antas vara socialt auktoriserade, Kraljic är till exempel en respekterad forskare, vilket med största sannolikhet bidragit till att uppmärksamheten för hans klassificeringsmatris blivit så stor. Recepten kan även ses som teoriserade, och därmed universella, då undersökningen visat att de används av företag i olika branscher och storlek. Studien ger även stöd för att recepten är produktiverade, då de intervjuade talar positivt om dess effekter. Ett exempel är Elite Hotels, vilka såg nytta i att centralisera sin inköpsfunktion som större än kostnaden för att göra det. Recepten får även större framgång om de är tidsmarkerade, vilket de i undersökningen kan antas vara. De kan alla kopplas till den effektivitetstrend som råder idag. Kategoristyrning är till exempel ett recept som från början inte "befann sig" i rätt tid och därmed inte kunde lösa de då aktuella problemen. Nu har receptet dock vunnit stor popularitet och kan därför ses som tidsmarkerat. Recepten i denna studie kan i och med detta sägas uppfylla flertalet av Røviks kriterier, vilket troligen bidragit till ökad spridning.

Många inköpare har certifierat sig genom de utbildningar som Sveriges Inköps- och Logistikförbund erbjuder, detta bidrar sannolikt till ökad respekt för professionen och påverkar förändringar i inköpsfunktionen. Frågan väcks då om det finns ett behov av dessa utbildningar hos företagen, eller om det istället är inköparnas strävan efter högre status som gör att de genomför dessa. Enligt verktygsperspektivet kan detta förklaras med att det finns ett internt behov av att öka kunskapen hos inköparna, då betydelsen för funktionen ständigt ökar och denna blir strategiskt viktig. Sett ur symbolperspektivet kan dessa certifieringar istället ses som en symbol för den kamp som pågår för att öka funktionens betydelse och öka inköpsprofessionens legitimitet.

Silf är även en aktör som hjälper recepten att spridas, samtidigt som de kan översätta och anpassa dem till specifika organisationer. Verktygsperspektivet menar då att Silf kan tillhandahålla lösningar på de objektiva problem organisationen upplever. Enligt symbolperspektivet sprider de istället inköpsidéer och förstärker normen om att inköp blir allt viktigare. Takacs ser inget ökat intresse av de miljöutbildningar de tillhandahåller. En tolkning utifrån verktygsperspektivet menar då att företag över lag inte upplever några "äkta" problem kopplade till miljön, dessa utbildningar kommer därför inte öka i popularitet förens så är fallet. En tolkning utifrån symbolperspektivet menar istället att Silf i dagsläget sprider dessa idéer, men att de ännu inte har nått framgång. Om dessa utbildningar lyckas uppnå legitimitet kommer troligtvis ett behov infinna sig hos företag.

### 5.3 Motstånd

Organisationerna har i vissa fall stött på motstånd vid implementering av nya recept. En typ av motstånd är det från organisationens medlemmar, som kan ställa sig ovilliga till att ta del av de nya förändringarna, något som visat sig hos flera av de intervjuade företagen. Detta kan bero på att de nya recepten inte är kompatibla med och strider mot de befintliga. Empirin visar även att företag som arbetar med centrala, självstyrande, enheter i flera fall även vill arbeta med globala inköp över koncern- och företagsgränserna. Detta kan också ses som två recept som då "krockar" med varandra. Den centrala inköpsfunktionen blir i detta fall inte helt och hållet central, då inköpen istället skall styras globalt. Motstånd har visat sig uppstå vid detta scenario, då den centrala funktionen inte vill förlora sin kontroll över inköpen till den globala funktionen.

I en del företag har även motstånd från leverantörer uppmärksammats. Både Adlibris och Mekonomen ställde till exempel krav på sina leverantörer att gå med på de villkor som de satt upp. Utifrån verktygsperspektivet kan detta ses som ett försök från företagets sida att uppnå effektivitet, dock kan det leda till effektivitetsförluster för leverantörerna. Utifrån symbolperspektivet kan detta istället ses som att företagen försöker uppnå legitimitet genom att följa den effektivitetsnorm som råder.

Under intervjuerna framkommer att de flesta förändringar inte genomförts som direkta svar på kriser eller akuta problem, det har snarare varit en strävan efter att bli effektivare som drivit på dessa. I Företag X fanns till exempel inte några större problem innan ägarbytet, dock gjordes ändå stora förändringar av de nya ägarna då de upplevde att detta var nödvändigt. Hur

kommer det sig att de nya ägarna uppmärksammade problem som enligt de tidigare ägarna inte existerade? Här ger perspektiven återigen olika förklaringar. Sett från verktygsperspektivet borde förändring ha skett på grund av att "äkta" problem fanns. Om en tolkning görs utifrån symbolperspektivet kan istället den rådande effektivitetstrenden vara orsaken till att dessa problem upplevs. Denna trend "skapar" då problemen i organisationen och leder till ett ständigt sökande efter bättre lösningar. Detta tas även upp i uppsatsens inledning, där Brunsson menar att reformer föder nya reformer och att de drivs av problem, lösningar och glömska. Enligt detta resonemang skapar problem ytterligare problem.

## 5.4 Avslutande analys

Likt Karjalainens resonemang kan centrala inköp utifrån symbolperspektivet ses som en trend. Denna trend bekräftas även av Takacs, som tillägger att detta bör ses som ett svar på förändringar i omgivningen. Intervjuerna visar att centrala inköp gjort att funktionen fått större uppmärksamhet, till exempel i ledningsgruppen. Detta diskuteras även av Ogden med flera, vilka menar att inköpsfunktionen fått allt större inflytande i företags planeringsprocess. Utifrån symbolperspektivet är det då receptet och inköpsprofessionen som driver på denna utveckling, medan verktygsperspektivet hävdar att det är de objektiva problemen och omvärlden.

Takacs menar att kategoristyrning är en bestående trend, något som även en tolkning utifrån symbolperspektivet visar. Dussart menar att detta har spridit sig till praktiskt taget alla branscher, något som stärks av undersökningen. Enligt verktygsperspektivet kan detta bero på att det visat sig vara ett effektivt verktyg för att lösa de interna problem som organisationer upplever, till skillnad från den trend som symbolperspektivet förespråkar.

Likt Brunssons resonemang kan Kraljic's matris ses som allmän, då den använts i över 30 år och fortfarande har högt anseende. Gelderman & van Weeles resonemang om att Kraljic's matris dominerar disciplinen kan dock inte bekräftas av undersökningen, då denna används av för få av de undersökta företagen. Takacs berättar dock att matrisen används flitigt i branschen, detta i kombination med att den trots allt används av hälften av de undersökta företagen stärker resonemanget om dess popularitet.

## 6 Slutdiskussion

---

*I följande avsnitt besvaras syftet under avsnittet Slutsats. Författarna ger slutligen kritik av studien samt förslag till vidare forskning inom området.*

### 6.1 Slutsats

Empirin har i analysen tolkats utifrån verktygs- och symbolperspektivet som två motpoler. Ur företagets perspektiv anammas recept alltid på grund av att “äkta” problem upplevs, det vill säga utifrån verktygsperspektivets synsätt. Det är således omöjligt för författarna till uppsatsen att utifrån den insamlade datan kunna dra slutsatser om hur recept egentligen anammas.

Studien visar att alla de undersökta företagets inköpsfunktion på något sätt förändrats de senaste sex åren. Många gånger har detta gjorts i hopp om att spara pengar, vilket vittnar om att företag upplever liknande problem. De inköpsrecept som företagen arbetar efter bygger i många av de observerade fallen på liknande idéer. Detta gör att recepten utifrån denna studie kan ses som trender inom området, vilka företagen anammar. Detta synsätt har med andra ord sin utgångspunkt i symbolperspektivet.

Studien visar att inköpsfunktionen får en allt viktigare roll i företagen, enligt symbolperspektivet kan detta förklaras med att de dominerande recepten förespråkar detta. Symbolperspektivet ger således ett “alternativt” sätt att tolka det som sker i omgivningen, vilket kan ge en förklaring till att företagen trots att de är verksamma i olika branscher många gånger har implementerat liknande recept. Detta utmanar verktygsperspektivet, vilket är det dominerande synsättet.

Utifrån studiens syfte kan det slutligen konstateras att de reformer som genomförts i de undersökta företagen bygger på liknande idéer. Författarna till uppsatsen anser därmed att Røviks resonemang kan vara till hjälp när ökad förståelse för organisationers anammande av recept eftersträvas.

## 6.2 Kritik av studien och förslag på vidare forskning

Författarna till uppsatsen anser att en del av frågorna som ställts vid intervjuerna borde omformulerats för att bättre svara på syftet. Frågan gällande motstånd skulle till exempel med fördel kunnat formuleras annorlunda, då Røvik främst diskuterar motstånd från hela organisationen och inte på medarbetarnivå. Det motstånd som framkommit vid undersökning är inte på organisationsnivå, det blir därför svårt att resonera kring detta utifrån Røvik, även om författarna till uppsatsen finner informationen intressant. Med facit i hand skulle det vara av intresse att fråga om de nya recepten varit kompatibla med de befintliga eller om de "krockat" med dem, då både inom inköp som separat funktion samt gentemot övriga funktioner i företaget. En mer detaljerad beskrivning av hur recepten motiverats och implementerats hade även kunnat bidra till en mer heltäckande bild samt öka förståelsen för den fas som Røvik benämner inresa.

Då denna studie är begränsad till åtta olika branscher skulle det vid fortsatta studier vara intressant att undersöka ett större antal branscher och då även inkludera tillverkande företag samt rena tjänsteföretag. Författarna till uppsatsen anser även att det skulle vara av intresse att inkludera offentlig sektor i undersökningen. Genom att undersöka både offentlig och privat sektor samt en större bredd av branscher kan likheter och skillnader uppmärksammas. Ett större urval och fler intervjuer på respektive företag skulle även bidra till säkrare resultat. Genom att använda observation som metod skulle fler inköpsrecept som används av företagen, men som inte uttrycks med ord, även kunna uppmärksammas.



# Källförteckning

---

## Tryckta källor

Alvesson, Mats. & Sköldberg, Kaj. Tolkning och reflektion - vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod. 2:2 uppl. Studentlitteratur AB, Lund, 2008.

Arnold, Ulli. Organisation of global sourcing: Ways towards an optimal degree of centralization. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 5(3), 1999, 167-174.

Axelsson, B. & Carresjö, U. Inköp som spindeln i nätet – Om utveckling av inköps roll vid Ericsson Radio Systems. *Purchasing Magazine*, (2), 1986, 14-22.

Bjørnland, Dag. Persson, Göran. & Virum, Helge. Logistik för konkurrenskraft - ett ledaransvar. Liber AB, Malmö, 2003.

Brunsson, Nils. Administrative reforms as routines. *Scandinavian Journal of Management*, 22(3), 2006, 243-252.

Brunsson, Nils. Reforms, organization, and hope. *Scandinavian Journal of Management*, 22(3), 2006, 253-255.

Brunsson, Nils. The standardization of organizational forms as a cropping-up process. *Scandinavian Journal of Management*, 13(3), 1997, 307-320.

Bryman, Alan. & Bell, Emma. Företagsekonomiska forskningsmetoder. 2:1. uppl. Liber AB, Stockholm, 2011.

Carr, Amelia S. & Pearson, John N. Strategically managed buyer-supplier relationship and performance outcomes. *Journal of Operations Management*, 17(5), 1999, 497-519.

Denscombe, Martyn. Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna. 2:3. uppl. Studentlitteratur AB, Lund, 2009.

Dussart, Christian. Category management: Strengths, Limits and Developments. *European Management Journal*, 16(1), 1998, 50-62.

Gadde, Lars-Erik. & Håkansson, Håkan. Professionellt inköp. 2:11. uppl. Studentlitteratur AB, Lund, 1998.

Gelderman, Cees J. & van Weele, Arjan J. Strategic direction through purchasing portfolio management: A case study. *The journal of Supply Chain Management*, 38(1), 2002, 30-37.

- Giunipero, Larry C. & Percy, Dawn H. World class purchasing skills: An empirical investigation. *Journal of Supply Chain Management*, 36(3), 2000, 4-13.
- Hoch, Stephen J. & Pomerantz, John J. How effective is category management? *ECR Journal*, 2(1), 2002, 26-34.
- Karjalainen, Katri. Estimating the cost effects of purchasing centralization- Empirical evidence from framework agreements in the public sector. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 17(2), 2011, 87-97.
- Kraljic, Peter. Purchasing Must Become Supply Management. *Harvard Business Review*, (61), September-October 1983, 109-117.
- Kron, Anders. & Wallgren, Mikael. Inköp i förändring - om organisation, roll och styrning. Liber AB, Malmö, 2010.
- Kvale, Steinar. & Brinkmann, Svend. Den kvalitativa forskningsintervjun. 2:4. uppl. Studentlitteratur AB, Lund, 2009.
- Larsen, Ann Kristin. Metod helt enkelt. Författaren och Gleerups Utbildning AB, Malmö, 2009.
- March, James G. Footnotes to Organizational Change. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 1981, 563-577.
- Mehra, Satish. & Inman, Anthony R. Purchasing management and business competitiveness in the coming decade. *Production Planning & Control*, 15(7), 2004, 710-718.
- Melumad, Nahum D. & Reichelstein, Stefan. Centralization Versus Delegation and the Value of Communication. *Journal of Accounting Research*, (25), 1987, 1-18.
- Munson, Charles L. & Hu, J. Incorporating quantity discounts and their inventory impacts into the centralized purchasing decision. *European Journal of Operational Research*, 201(2), Mars 2010, 581-592.
- O'Brien, Jonathan. Category management in purchasing: A strategic approach to maximize business profitability. Kogan Page Limited, London, 2009.
- Ogden, Jeffrey A. Petersen, Kenneth J. Carter, Joseph R. & Monczka, Robert M. Supply management strategies for the future: A Delphi study. *Journal of Supply Chain Management*, 41(3), 2005, 29-48.
- Patel, Runa. & Davidson, Bo. Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning. 4. uppl. Studentlitteratur AB, Lund, 2011.

Paulraj, Antony. Chen, Injazz J. & Flynn, James. Levels of strategic purchasing: Impact on supply integration and performance. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 12(3), May 2006, 107-122.

Rosell, Lennart. Inköpsteknik- praktisk handbok för effektivare inköp. 4. uppl. Björn Lundén Information AB, Näsvisken, 2010.

Røvik, Kjell Arne. Moderna organisationer - trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet. Liber AB, Malmö, 2000.

Tassabehji, Rana & Moorhouse, Andrew. The changing role of procurement: Developing professional effectiveness. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 14(1), 2008, 55-68.

Trautmann, Gerhard. Bals, Lydia. & Hartmann, Evi. Global sourcing in integrated network structures: The case of hybrid purchasing organizations. *Journal Of International Management*, 15(2), 2009, 194-208.

van Weele, Arjan J. & Rietveld, Gerco. Professionalising purchasing in organisations: Towards a purchasing development model. *Conference Proceedings 7th International Annual IPSERA*, 5-7april 1998, 515-523.

## Internetkällor

<http://www.adlibris.com/se/kundtjanst/about> (2014-04-03, 13:45)

<http://www.elite.se/sv/elitehotelsarforar> (2014-04-03, 13:40)

<http://www.fazer.se/Om-oss/Kort-om-Fazer/> (2014-04-22, 16:50)

<http://www.inkopsdesign.se/inkopsanalyser/kategoristyrning> (2014-04-29, 08:51)

<http://www.inkopsdesign.se/om-oss/foretaget> (2014-05-15, 10:15)

<http://www.mekonomen.se/om-oss/om-mekonomen/historia> (2014-04-23, 10:30)

<http://www.mekonomen.se/om-oss/om-mekonomen/var-affarside> (2014-04-23, 10:33)

<http://www.officedepot.se/ecommerce/control/fullcontent?contentPath=/pim/officedepot/omoss> (2014-04-23, 16:02)

<http://www.silf.se> (2014-04-30, 12:15)

<http://www.telenor.se/privat/om-telenor/sverige/index.html> (2014-04-22, 15:14)

## Intervjuer

Anna, Andersson. Inköpschef, Telenor Sverige AB. (2014-04-09)

Aurelius, Martin. Inköpschef, Elite Hotels of Sweden. (2014-04-01)

Aurich, Bernd. Procurement/Inventory Manager, Office Depot Svenska AB (2014-04-04)

Ekström, Kristina. Inköpschef, Adlibris AB. (2014-04-02)

Karlsson, Olle. Inköpare, Företag X. (2014-04-10)

Nordbrandt, Oscar. Purchasing Manager Accessories, Mekonomen Grossist AB. (2014-04-10)

Rydén, Harald. Inköpschef, Fazer Food Services. (2014-04-02)

Schmidt, Dirk. Inköpschef, Bauhaus & Co KB. (2014-04-17)

Takacs, Andreas. Business Area Manager, Silf Competence AB. (2014-04-04)

# Bilaga 1 Intervjufrågor företag

---

- Vad köper ni in för något?
- Har ni alltid haft en separat inköpsfunktion?
- Ingår inköp i ledningsgruppen? Om ja, har denna alltid gjort det?
- Hur organiseras er inköpsfunktion idag?
- Arbetar ni efter någon specifik strategi?
- När skedde den senaste stora förändringen i ert inköpsarbete?
- Hur såg det ut innan denna förändring?
- Vad låg till grund för beslut om förändring?
- Hur har det nya arbetssättet implementerats?
- Har ni stött på problem och motstånd vid implementeringen? Hur har dessa hanterats?
- Har ni fått anpassa och justera ert inköpsarbete efter er specifika bransch?
- Hur upplever ni inköpsarbetet idag? Vad fungerar bra och vad fungerar mindre bra? Vad har blivit bättre? Upplever ni att något fungerar sämre än tidigare?

## Bilaga 2 Intervjufrågor Silf

---

- Vad arbetar ni med på Silf?
- Vad låg bakom grundandet av er organisation? Hur har denna utvecklats?
- Kan du se ett ökat intresse för er organisation?
- Upplever du att företag efterfrågar vissa tjänster mer än andra av er? Om ja, kan du se en förändring i detta?
- Kan du se några allmänna trender och förändringar inom inköpsområdet under de senaste åren? Hur såg det i så fall ut innan dessa?
- Upplever du att inköpsarbete har fått en ökad betydelse de senaste åren? Om ja, vad tror du att detta beror på?
- Upplever du att synen på hur en inköpsfunktion bör organiseras har förändrats?
- Upplever du att inköpsarbetet skiljer sig åt i olika branscher eller kan du se liknande tendenser?