

# Internationella inköp

## Möjlighet eller svårighet?

Mattias Lahi

Luleå tekniska universitet  
Civilingenjörsprogrammet  
Väg- och vattenbyggnadsteknik  
Institutionen för Samhällsbyggnad  
Avdelningen för Produktionsledning

# Internationella inköp

Möjlighet eller svårighet?

Inköpsstudie på NCC Hus Stockholm



Mattias Lahi

**Civilingenjörsprogrammet**  
Institutionen för Väg- och Vattenbyggnad  
Avdelningen för Produktionsteknik

## FÖRORD

För att svensk byggproduktion ska utvecklas krävs nya insatser. Många utredningar har gjorts för att utreda orsaker till svårigheterna under 1900-talet och resultat visar att många problem till stor del beror av ekonomiska omständigheter. Orsaken till dyrt byggande beror enligt flera källor på de stigande materialkostnaderna. Ett steg till att förbättra den kostnadssituationen vi har i Sverige är att granska och ifrågasätta den marknad som styr byggbranschen.

Att söka sig ut till den Internationella marknaden i jakten på bättre och förmånligare priser och produkter är ett sätt att förändra den marknad vi har.

Utländska köp är idag ovanligt i byggbranschen. Dessa förknippas oftast med svårigheter och problem. Därför är det intressant att utreda internationella inköp.

NCC Hus har gett mig uppdrag att utforska möjligheter och svårigheter med internationella inköp i förhoppningen om att finna nyttig information som kan användas i deras verksamhet.

Examensarbetet i samarbete med NCC Hus har utförts vid avdelningen för Produktionsledning, Institutionen för Väg- och Vattenbyggnad, Luleå Tekniska Universitet med professor Jan Borgbrant som handledare och examinator.

Jag skulle vilja tacka de medverkande som deltagit i undersökningarna, som lånat mig deras tid samt gett mig värdefull kunskap och insiktsfulla åsikter i ämnet.

Ett speciellt tack till mina handledare Jan Borgbrant Luleå Tekniska Universitet och Anders Edlund på NCC Hus. Jag vill även tacka de personer på inköpsavdelningen NCC Hus Stockholm som lyckats hålla humöret uppe i jobbiga stunder.

Stockholm, Augusti 1999

Mattias Lahi

## SAMMANFATTNING

Inköp har med åren fått en ökad betydelse. Inte minst ser man det på de satsningar som görs inom området. Att inköp fått ökad betydelse beror på att man insett vikten av rätt materialpriser.

Genom att göra noggranna inköp kan besparingar göras. I samband med stigande materialpriser blir jakten på besparingar och förbättringar stora, vilket leder till att entreprenörerna söker nya vägar till bättre priser och kvalitet. Många entreprenörer tycker att den Svenska marknaden för byggmaterial och dess priser är för höga och med en kontrollerad prisnivå. De anser att leverantörsmarknaden inte är riktigt konkurrens utsatt, vilken den borde vara. Därför är intresset stort på att pröva nya vägar. Internationella inköp kan i detta fall utgöra en möjlighet. Eftersom stor utveckling sker inom EU är det intressant att undersöka de möjligheter som nu ges. Att handla internationellt ger möjlighet att sätta press på den leverantörsmarknad vi har i Sverige och på så sätt få en bättre konkurrens bild.

För att göra internationella affärer krävs nya kunskaper som studier inom detta område kan ge.

Syftet med denna inköpsstudie (examensarbete) är att utforska de möjligheter och svårigheter som finns i samband med internationella inköp. Målet, med att utreda inköpsfrågor relaterade till internationell handel, är att finna vägar till billigare och bättre affärer. Jag har valt att utöver examensarbetet hjälpa till att skapa en handledning för internationella inköp. Denna ska ge information och fungera som stöd för operativa inköpare som är verksamma inom NCC Hus.

Med hjälp av fördjupade studier och diskussioner inom ämnet internationella köp skapades ett intervjuunderlag med frågor som låg till grund för min undersökning. En stor del av det material som använts för att analysera internationella inköp kommer från intervjuer som genomfördes med två målgrupper. En övergripande "helikopter grupp" vilka bestod av inköpschefer och en "operativ grupp" som bestod av inköpare. Intervjuerna har skett med personer, anställda inom NCC. Övriga kunskaper och material har hämtats från litteraturstudier och praktikfall.

Resultatet från intervjuerna redovisas i rapporten i den ordning frågorna ställdes i respektive grupp. Åsikterna som framkommit under intervjun har antecknats och sammanställts så att man inte kan härleda svaren till respektive respondent. Frågorna ska följa en viss röd tråd och ska spegla verksamheten kring inköp med dess möjligheter och svårigheter. Svaren analyserades med hjälp av instuderad litteratur. Utfallet ska bli en analys om ämnet internationella inköp.

Den så kallade handledning eller fördjupade studie som upprättats separat, utöver examensarbetet, grundar sig på den information som bl.a. examensarbetet bidragit med.

De slutsatser man kan dra utifrån studien är att NCC kommer att göra mer internationella satsningar, bl.a. i form av inköp. Många av de hinder som tas upp i rapporten bedöms i undersökningen vara övervinningsbara.

Några exempel på möjligheter med internationell handel är att:

- vidga konkurrensen och på så sätt få en gynnsammare marknad.
- få mer mångfald bland leverantörer.
- bryta det "branschvälde" som gällt under så lång tid.

Mycket arbete sker idag inom koncernen för att förbereda internationella affärer. Det man gör är att kartlägga marknader och utveckla olika typer av stöd för dem som är engagerade inom inköp. Arbetet syftar till att sprida ny kunskap till affärsområden och regioner, som idag saknar erfarenhet om internationell handel.

Insatser som kan bli aktuella för inköp är exempelvis:

- kunskaps höjande åtgärder i form av information och utbildning.
- Bättre samordning mm.

Många av de som tillfrågats under intervjuerna visar stort förtroende för det arbete som pågår inom inköp och ser fram emot positivt resultat i form av information och rutiner som rör internationell handel.

I examensarbetet diskuteras / analyseras en framtida och marknad, som bedöms ligga till grund för den internationella handeln. I analysen kartläggs problem och möjligheter beskrivs utifrån ett allmänt perspektiv och till NCC Hus behov.

## ABSTRACT

Effective purchase management is an economic corporate tool to cope with problems involving rising material prices, introduction of new materials from the international market and adoption of new products to meet higher standards and qualities.

Swedish entrepreneurs experience the present material supplier to the home market to be non-competitive with unmotivated high price levels. International purchases may be a solution to find competitive suppliers, which will in the long term, adjust the home market supplier pricing. Success in international purchasing demands insight, knowledge and experience. This requires thorough studies into this field.

The purpose of this thesis has been to study, explore and highlight the difficulties and possibilities concerning international purchase and trade. One of the objectives was to investigate purchase formalities to find better and more cost-effective ways to doing international purchases. An instruction "manual" was produced to help NCC Hus in these matters.

In depth literature studies, discussions and interviews with key people has been the core of these works. Two target groups were selected for the interviews. The "Helicopter group" consisted of Purchase Managers and the "Operative Group" of purchasers. All interviewed persons were NCC staff.

The interviews reflect the NCC staff opinion regarding purchase activity including opportunities and difficulties involved.

The result from the compiled interviews and literature studies will be the core of the study. A "manual" for operative purchase will be created outside this thesis. It will be based on information from this study and interviews, facts from literature and commercial experience.

NCC Corporation aims at increasing their international capability by doing more cost effective international purchasing which this study supports and confirms.

Identified obstacles mentioned in this report are considered reasonable and easily overcome. This is confirmed by the engaged NCC staff as well as me.

Highlighted opportunities include:

- Wider range of competition, allows for a sounder market
- More suppliers, makes for a wider product range
- Eliminate obstacles for free competition that have controlled the building trade.

Much effort has been made by the NCC Corporation in preparation for international purchasing. This includes market surveys, development of operative purchase routines and other support systems. These systems will be applied throughout the whole organisation, which has not been done previously.

Actions to be taken include:

- Dissemination of knowledge through training measures and programs.
- Improved co-ordination

Most of the interviewed showed great confidence in the work being done. People looked forward to positive results regarding information and routines supporting international purchase.

In this study the present market situation has been the base from where future plans are identified and analysed. This will in turn affect international trading and business.

In the report analysis, opportunities and problems are identified and described from a common perspective, which meet and fulfils NCC Hus needs.

<b>1</b>	<b>INLEDNING / PROJEKTPLANERING .....</b>	<b>1</b>
1.1	BAKGRUND.....	1
1.2	INTRESSETER .....	2
1.3	SYFTE.....	2
1.4	AVGRÄNSNINGAR.....	2
<b>2</b>	<b>METOD.....</b>	<b>6</b>
2.1	UPPLÄGG AV RAPPORTEN.....	7
<b>3</b>	<b>FÖRSTUDIE .....</b>	<b>9</b>
3.1	TILLVÄGAGÅNGSSÄTT .....	9
3.2	PROJEKTVAL.....	10
<b>4</b>	<b>INTERVJUER .....</b>	<b>11</b>
4.1	ALLMÄNT.....	11
4.2	INTERVJU FRÅGORNAS UTFORMNING.....	11
4.3	SVÅRIGHETER / PROBLEM .....	11
<b>5</b>	<b>PRAKTIK FALL .....</b>	<b>12</b>
5.1	BAKGRUND.....	12
5.2	TILLVÄGAGÅNGSSÄTT: .....	12
<b>6</b>	<b>RESULTAT.....</b>	<b>15</b>
6.1	ERFARENHETER FRÅN INTERVJUERNA.....	15
6.2	RESULTAT SAMMANSTÄLLNING .....	40
6.3	REFLEKTIONER AV INBLANDADE PERSONER .....	40
<b>7</b>	<b>ANALYS AV RESULTAT. ....</b>	<b>41</b>
7.1	MARKNAD.....	41
7.2	INKÖPSSITUATION HOS NCC .....	43
7.3	INTERNATIONELLA INKÖP .....	46
<b>8</b>	<b>DISKUSSION OCH SLUTSATSER.....</b>	<b>52</b>
<b>9</b>	<b>REFERENSER .....</b>	<b>54</b>
 <b>BILAGOR</b>		
	<b>INTERVJU GRUPPERING:.....</b>	<b>1</b>
	<b>INRIKTADE FRÅGOR FÖR "HELIKOPTER" GRUPPEN. ....</b>	<b>2</b>
	<b>INTERVJU FRÅGOR FÖR DEN "OPERATIVA" GRUPPEN.....</b>	<b>3</b>



## 1 INLEDNING / PROJEKTPLANERING

### 1.1 Bakgrund

NCC har idag över 35 000 leverantörer. Många leveranser sker med många inblandade mellanhänder, vilket gör att vinsten minskar. För många mellanhänder ger onödiga kostnader, vilket reducerar vinsten. Idag är NCC ett stort entreprenad företag, som gör inköp på många olika nivåer i organisationen. Inköp görs från många mindre och stora företag.

I och med att NCC Hus har projekt med rätt storlek och är intressanta för leverantörer så finns det behov av att utforska vad marknaden utanför Europa har att erbjuda. Det är ett stort intresse för internationella affärer idag, mycket pga. öppnandet av Europas gränser. Därför är det idag hög intressant att titta utanför Nordens gränser efter potentiella marknader, vilket NCC inte håller på med i så stor utsträckning.

Att göra bra inköp utanför Sverige är osäkert men kan ha stora fördelar i form av lägre kostnader och högre kvalitet mm.

Tanken har länge varit att våga sig utanför Sveriges gränser för att köpa material, men det råder bristfällig kunskap och information om denna handel.

I det första stadiet hörde jag mig för på NCC Hus i Stockholm om det behov man har efter information som berör internationella affärer. Jag tog sedan kontakt med berörda personer verksamma inom inköp på NCC Hus, vilka konstaterat att behov föreligger.

Många personer på NCC Hus har haft viss erfarenhet av utländska affärer på något sätt. De flesta inser hur viktigt det är med att dra nytta och lärdom från den marknad som finns utanför Sverige. Bakom detta ligger en del exempel som Öresundsförbindelsen och andra projekt. Erfarenheten från dessa har varit goda och där man insett vikten av att våga sig utanför Nordens gränser.

Eftersom NCC idag har viss erfarenhet av affärer utanför Norden men saknar en erfarenhetsåterföring av information om dessa inköp, bedöms det intressant att utreda detta. Det finns säkert viktiga hinder och information om möjligheter som kan beskrivas i denna utredning.

Denna ide att analysera / utreda internationellt inköpsarbete, har sin grund från synpunkter av folk i branschen samt från önskemål av NCC.

Idén har sitt ursprung i diskussioner med min handledare Jan Borgbrant. Idén har senare bearbetats vidare med hjälp av inköpsledare Anders Edlund på NCC Hus, och examensarbetet utformades tillsammans med honom.

Därefter sattes Inköpschefen Pär Rosengren in i bilden från Göteborg, som representerar NCC Hus Sverige. Han var intresserad av idén om att utforska möjligheter och problem rörande internationella köp av byggmaterial.

Önskemål från NCC var att skapa en sorts handbok eller en fördjupad studie till operativa inköpare som ska fungera som stöd för inköp, i - och utanför Norden. Denna handbok / studie ska lyfta fram förfarande som inköpare idag är främmande för och mer detaljerat förklara rätt sätt att gå tillväga.

## 1.2 Intressenter

Det är från min arbetslivserfarenhet och synpunkter från folk i branschen som intresset för byggkostnader har dykt upp. Att jaga kostnader är en ständig kamp, som lett till olika försök av effektivisering, bland annat på NCC. Ofta är det olika former av resurser som skärs ner. Här igenom kan god kunskap försvinna istället för att tillvarata denna och utnyttja den på rätt sätt. Ett led till en bättre total kostnad eller totalekonomi är bättre inköp, eftersom den utgör en stor och viktig del av kostnadskedjan.

Parter som är inblandade i detta examensarbete är NCC Hus och deras inköpsavdelning samt Universitetet med institutionen för väg och vatten och dess avdelning för produktionsledning.

## 1.3 Syfte

Syftet med detta examensarbete är att utreda problem och möjligheter med internationella inköp. Resultatet skall mynna ut i en rapport om ämnet. Målet med att utreda inköpsfrågorna är att finna vägar till direkta, billigare affärer med internationella tillverkare och leverantörer.

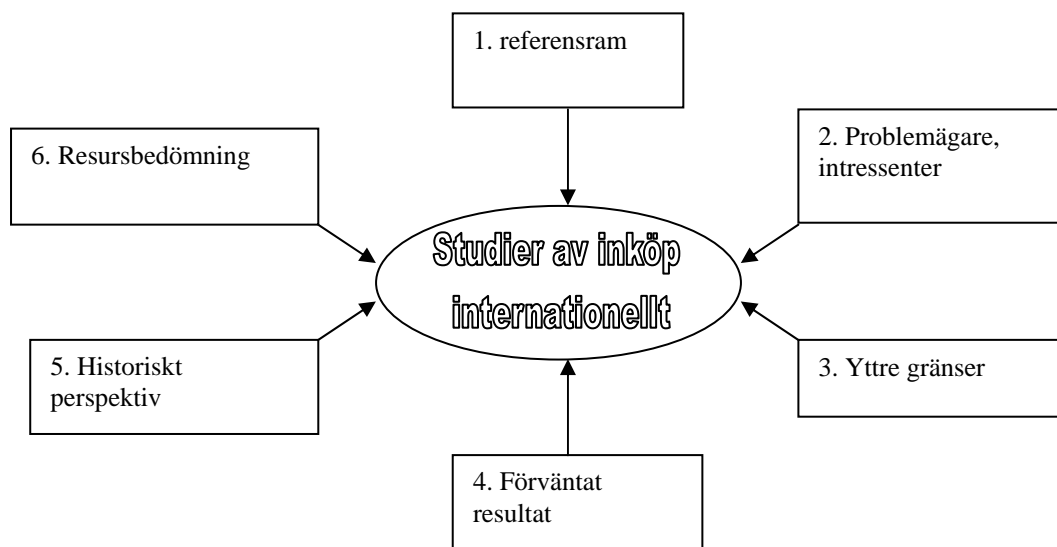
Genom att studera dagligt inköpsförfarande i samband med inköpsstudien, blev också en parallelluppgift att hjälpa NCCs inköpsavdelning att upprätta stöd, handledning åt operativa inköpare. Denna skulle utgöra information och stöd vid internationella inköp. "Handledningen" utelämnas i examensarbetet och redovisas ej.

## 1.4 Avgränsningar

Ämnet internationella inköp är relativt främmande för många och den information man får fram är viktig. Det gäller därför att behandla denna information på rätt sätt, bland de metoder som finns.

Det finns två olika metoder att utgå från. En kvalitativ undersökning som inriktar sig på att innehållet dvs. enskilda personers ingående bedömningar är viktiga och en kvantitativ undersökning där man vill ha ett så stort statistiskt underlag som möjligt för sin undersökning, en opinionsundersökning. Jag har valt att använda mig av en kvalitativ undersökning.

I detta fall har jag använt mig av ett fåtal valda personer för att genom intervjuer kunna lyft fram skillnader och likheter i viktiga aspekter för inköp. Dessa svar ligger sedan tillsammans med övrig information till grund för min utredning om internationella inköp. Den information som tas fram behandlas på ett metodiskt sätt enligt de anvisningar som finns redovisad i litteratur, som tas upp i referenserna [3] och [4].



*Figur 1. Sammanställning över arbetets struktur.*

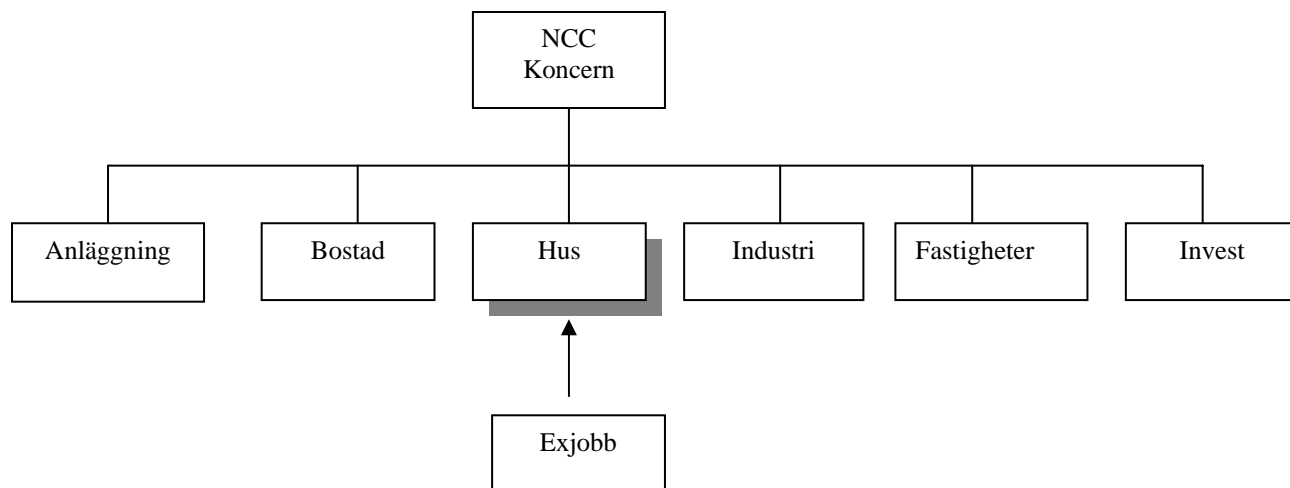
### **Referensram:**

Min kompetens, i form av praktisk erfarenhet och tidigare studier om ämnet är inte exceptionellt hög utan ligger på universitetsnivå, med undantag av viss praktisk erfarenhet av inköp från min praktiktid. Inköp uppfattar jag som väldigt spännande och intressant men samtidigt svårt. Jag tror att många personer, förutom mig, kommer att vilja utreda framtida möjligheter med internationella inköp.

Den tid som stått till mitt förfogande är en period, omfattande av cirka 5 månader. Mer tid för att utreda och fördjupa skulle kanske ge rapporten och handboken / fördjupade studien större tyngd. Enligt min bedömning kan djupare studier göras inom detta område men för det krävs djupare kompetens och stöd från NCCs centrala inköpsavdelning i koncernen och myndigheter. Det kan vara kunskap om olika länders marknader i form av ekonomi, juridik och kulturer mm.

### Problem ägare och intressenter:

Intressenter av detta arbete är NCC Hus och deras inköpsfunktion, Luleå Tekniska universitetet samt till viss del Byggekostnadsdelegationen. Huvudintresset är NCCs affärsområde Hus.



Figur 2. Schematisk bild över placering av examens arbetet i NCC.

### Yttre gränser / avgränsningar:

Rapporten ska klargöra möjligheter och begränsningar om internationella inköp. Fakta fås från intervjuer och diskussioner med personer inom NCC Koncernen.

Eftersom NCC är huvud intressent till detta examens arbete, valde jag att använda mig av den kunskap och information som finns inom koncernen. Den information som sedan behövdes utöver NCC fick hämtas externt.

Jag valde att avgränsa mig genom att:

- Begränsa målgruppen för att inte få ett för stort informationsflöde. Detta informationsflöde valde jag att ta från två olika håll i koncernen, vilket ges i den gruppindelning jag gjort.
- Gruppera intervjupersonerna i två grupper.  
En "operativ" grupp vilket utgjordes av inköpare, platschefer och arbetschefer. Den andra gruppen, "helikopter gruppen", utgjordes av inköpsansvariga personer högt upp i organisationen runt om i koncernen. Dessa två grupper, speglar olika kunskaper och har olika erfarenheter av inköp.
- Geografiskt och ekonomiskt sett valde jag att intervjuobjekten skulle ha en viss närhet till Stockholmstrakten. Detta för att underlätta mina besök.
- Annan geografisk placering löste sig genom god planering och telefonförbindelse

Jag har under tiden för examensarbetet fått möjligheten att på NCC Hus att delta i "skapt läge" i utskick av offertförfrågningar till utländska leverantörer. Syftet med att delta är att jag som "utredare" får möjlighet att förstå de svårigheter inköparna möter i samband med internationella affärer, som senare kan användas i rapporten.

I detta fall bestämde NCC att försök skulle göras på ett pågående och närliggande projekt i Stockholm. Vi begränsade oss med att endast göra förfrågningar på två produkter som låg inom rimliga tidsramar för projektet. Dessa var branddörrar och linoleummattor.

#### **Förväntat resultat:**

Examensarbetet ska leda till en rapport om inköpsförfarande och beskrivning av framtida möjligheter till internationella inköp vid NCC Hus.

I denna rapport analyseras internationella inköp genom att belysa dess olika möjligheter och svårigheter. Rapporten kommer dessutom att fungera som en informationskälla vid internationella inköp. Utöver examensarbetet görs en separat studie /handledning, som ska fungera som ett stöd för det internationella inköpsarbetet på NCC Hus, dock som separat och utesluten del.

#### **Historiskt perspektiv:**

Inga omfattande studier har utförts inom byggsektorn avseende internationell handel. På NCC Hus har inga studier om internationell handel gjorts men däremot har några internationella inköpsförsök gjorts. Dessa har inte varit speciellt stora eller omfattande men har haft positivt resultat vad avser ekonomi och kvalitet. Inom NCC finns flera bra exempel på internationella inköpsframgångar t.ex. Öresundsförbindelsen. Eftersom bara ett fåtal projekt har internationell anknytning och att informationen kring internationell handel är bristfällig så är det intressant att utreda detta.

En informationskälla för internationella inköp är värdefull att ha för att minska osäkerheten kring vad som gäller för inköp utanför Sveriges gränser. En sådan informationskälla finns ej för operativa inköpare idag på NCC Hus.

#### **Resursbedömning:**

Minst 20 veckors heltidsstudier ska enligt universitetet vara tids omfattning för ett examensarbete. Det som styr min tidsåtgång och nedlagda resurser är min kompetens, erfarenhet, bedömning och intresse. Jag valde att lägga ner mycket tid på intervjuer och dess sammanställning vilket innebar att det tagit mer tid än vad som förutspåddes i början. Den totala tiden för examensarbetet har således blivit längre. Detta har inneburit att mer resurser, i form av tid, har fått tillsättas i slutskedet av arbetet.

## 2 METOD

Internationella inköp har funnits under århundraden. Idag är det en nödvändighet att ge sig ut i Europa, nu när portarna står öppna. Det gäller att konkurrera i exempelvis priser, kvalité och material. Eftersom konkurrensen är hård i byggbranschen är alla möjligheter till besparing värdefulla, bl.a. beträffande leverantörspriserna.

Att göra internationella affärer kräver vetskap om både marknad, möjligheter och problem.

Denna undersökning är ett steg i kunskapsbyggande, genom intervjuer och litteraturstudier. I denna rapport har jag valt att använda mig av en utvärderande metod. Problemområdet "internationella inköp" innefattas av många bidragande parametrar vilket, kommer att kräva att många saker utreds och undersöks.

Tillvägagångssättet för att kartlägga och undersöka är:

1. Informationssökning genom offentliga kanaler, för inhämtning av information.
  2. Litteraturinsamling.
  3. Intervjuer och diskussioner.
  4. Studier av tidigare inköp så kallad erfarenhetsåterföring.
  5. Praktikfall i form av internationellt inköp.
- 
- 1) Information genom offentliga kanaler avser bl.a. exportråd, handelskammare, tullmyndigheter, Grossist förbundet, Svensk handel och databaser på Internet exempelvis Byggdok, industrilitteratur och intranät. Många av dessa är tjänsterelaterade företag som tar betalt för att utnyttja deras tjänster medan andra är myndigheter som utan kostnad ger råd och anvisningar. NCC kan mot årsavgifter till några av ovan nämnda organisationer, ta del av / få hjälp med råd och anvisningar eller att finna potentiella leverantörer i något land. Några av dessa tjänster har jag utnyttjat, bl.a. handelskammare för att spåra potentiella leverantörer, med lyckat resultat, detta var ett steg i det praktikfall jag deltog i, se pkt 5.
  - 2) Litteraturinsamling har skett från bibliotek, myndigheter och från medarbetare på NCC. Sökning efter litteratur, relaterat till inköp, har skett via databaser som finns på universitet och vid NCC.
  - 3) Intervjupersonerna har jag delat in i två grupper.  
En övergripande "helikopter" grupp som består av personer som har ett mer brett perspektiv på verksamheten, oftast med högre chefs position. Den andra gruppen kallar jag för den "operativa" gruppen som kännetecknas av operativa inköpare och arbetschefer till platschefer. Grupp indelning se bilaga 1.

Dessa grupper speglar tillsammans problemen med internationella inköp. Vid analys av intervjustvaren tillämpas en induktiv metod, vilket innebär att jag lyfter fram likheter och skillnader utifrån de svar jag fått från de två grupperna och analyserar dessa. Denna insamling av kvalitativ data bearbetas tillsammans med litteratur studier och ska leda till analys och rekommendationer vid handhavande av internationella inköp av byggmaterial.

- 4) Studera tidigare inköp för att se och lära av de misstag eller framsteg som gjorts. Det kan också vara intressant att se om det finns en fungerande erfarenhetsåterföring i samband av tidigare inköp.
- 5) Delta i ett verkligt försök med att göra inköp på den internationella marknaden. Att pröva på i "skapt läge" är för rapportens del och för min del intressant. Praktikfallet ger mig en möjlighet att uppleva de svårigheter och möjligheter som finns, på ett bättre sätt kunna återge detta i den analys som görs. Se kapitel 5 för utförligare beskrivning av praktikfallet.

De personer jag valt att använda i mina intervjuer har olika bakgrund med syfte på placering i organisation och arbetsuppgift. För att se gruppindelning, antal och sysselsättning som de valda personerna har, se bilaga 1. De valda personerna för intervjun är enligt min mening inte representativt för att göra en helt korrekt bedömning, underlaget kan utgöras av för få. Risk finns också att intressanta åsikter finns hos personer jag valt att inte intervjuas. Eftersom jag önskar att de intervjuade ska svara spontant har jag valt att inte skicka ut frågorna i förväg.

## 2.1 Upplägg av rapporten

Den inledande delen, projektplaneringen ger bakgrunden till studien, vilken redovisar de intressenter som är engagerade, samt klargör syftet med studien.

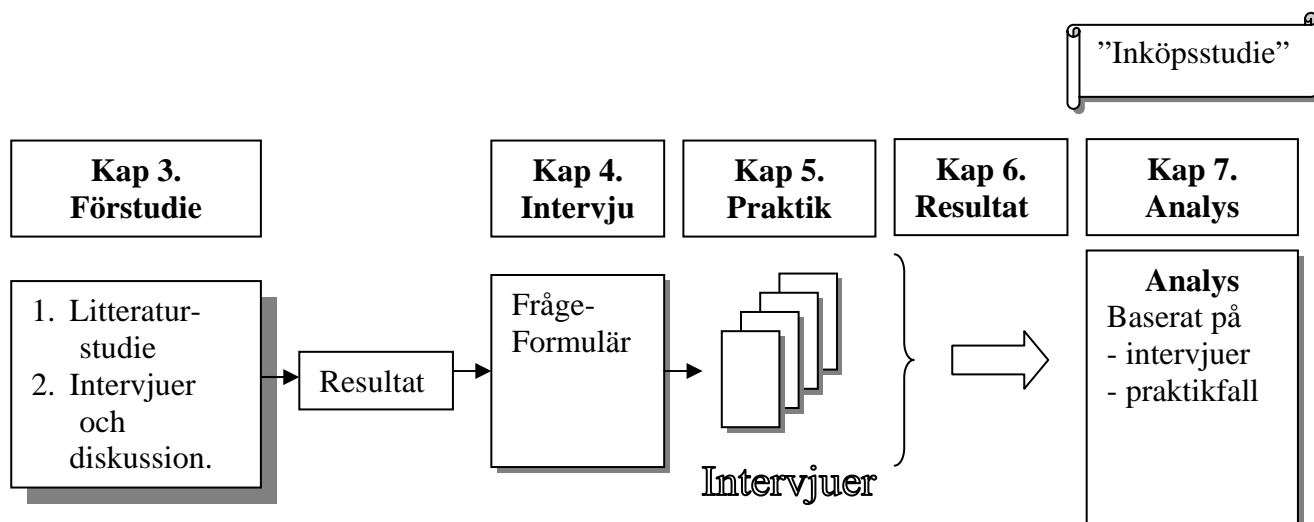
I examensarbetet ingår en del som kallas för ämnesfördjupning. Jag har valt att i förstudien fördjupa mig genom litteraturstudier för ämnet. Detta ska ge mig en bättre grund för det fortsatta arbetet.

Förstudien som utgör en viktig del i rapporten har jag valt att grovt dela upp i två delmoment. Dessa är 1) litteraturstudier, 2) intervjuer och diskussion.

Delmomenten 1) och 2) ger ett underlag som ska mynna ut i frågor, som ska ligga till grund för mina framtida intervjuer med de utvalda grupperna. De personer som användes för intervjuer och diskussioner i förstudien har anknytning till NCCs marknadsavdelning och inköpsavdelning.

De frågeformulär som skapats utifrån förstudien har används på de två grupper jag valt ut för intervjun, se bilagor 2, 3.

Svaren på intervjuerna sammanställs, fråga för fråga och utgör ett intervjuresultat som tillsammans med den instuderade litteraturen och praktikfallen utgör underlag för en analys på området "internationella inköp av byggmaterial".



Figur 3. Schematisk bild över arbetsgången.

Steget mellan slutförda intervjuer och färdig analys är långt. För att få en bättre inblick och förståelse för att kunna utföra analysen valde jag tillsammans med min handledare på NCC att delta i ett försök med internationellt inköpsarbete. Det innebar att skapa internationella förfrågningsunderlag som kunde skickas ut till utländska leverantörer. Genom detta praktikfall kan de problem och möjligheter som NCC står inför idag beskrivas, på ett bättre sätt. Utifrån svaren på förfrågningarna kan slutsatser dras, som klär en viktig del i analysen.



## 3 FÖRSTUDIE

### 3.1 Tillvägagångssätt

Jag har börjat min undersökning med att kartlägga information genom litteratursökningar på området internationella inköp. Både bibliotek, Internet och myndigheter fick utgöra en bas för min sökning. Resultat av sökningen finns i rapportens referenser. Byggdok, Exportråd, tullmyndighet och konkurrensverk har fungerat som bra informationskällor. Sökord på Internet har varit - inköp, internationella inköp, byggmaterial och priser.

All sökning har skett i olika ord kombinationer med fokus på betydelsen "inköp" dvs. ord som kostnader, bygg mm har använts för att komma fram till relaterade texter och information rörande inköp. Jag har även fått hjälp från diskussioner med representanter från NCCs olika avdelningar samt från utomstående personer.

Inläringen av litteraturen bidrog till många nya frågeställningar, vilka jag gärna ville få besvarade. Dessa bidrog till ett första frågeunderlag på jakten efter information rörande svårigheter och möjligheter med internationella inköp.

Frågorna i intervju underlaget ställdes till NCC Hus marknadschef i Göteborg. Där fick jag en presentation om NCCs uppbyggnad och inblick i hur marknaden ser ut samt hur NCC agerar i marknads kontakter. Även inköpschefen för NCC Hus, fick besvara frågor från första intervjuunderlaget.

Efter att ha analyserat dessa svar fick jag en ny bild av vad som är "problem och möjligheter" samt vad som kan vara värt att undersöka vidare. Detta fick sedan tillsammans med litteraturstudier utgöra underlag för nya mer djupdykande frågeunderlag. Avsikten var att ställa dessa frågor till utvalda personer i NCC, som har bra anknytning till inköp.

De personer som är engagerade inom inköp är det på olika sätt, bl.a. beroende på placeringen i organisationen. En del är placerade på övergripande nivå medan andra jobbar mer direkt och operativt med inköp. Jag valde att ha två intervju grupper, "helikopter" grupp och "operativ" grupp. Gruppindelningen redovisas i bilaga 1. Båda dessa grupper gav sin syn på området, inköp.

Resultaten från dessa intervjuer gav en mer fyllig bild av problemen och möjligheterna.

## 3.2 Projektval

För att skildra den verklighet som inköparna lever i valde jag, tillsammans med min handledare på NCC Hus och NCCs inköpsfunktion på koncernkontor att "gå ut med skarpa förfrågningar" i ett pågående projekt. Avsikten var att sondera marknaden på potentiella leverantörer samt studera den verklighet inköparen möter i samband med "skarpa förfrågningar".

Dessa förfrågningar och intresse anmälningar testades på leverantörer runt om i Europa. I och med att vi gjorde utskicket vid förfrågan så kartlade vi samtidigt markandsbilden. Vi valde det pågående projektet Frösunda port. Detta projekt hade de förutsättningar vi sökte för att gå utanför Norden med förfrågningar på intressanta produkter.

Frösunda port är ett större projekt som ska resultera i en kontorsbyggnad för större företag. Byggnaden som har en prefabstomme av stål och betong, kommer att utformas modernt och byggas på kort tid.

I detta fall gick vi gå ut och frågade på traditionella produkter såsom branddörrar och linoleummattor. Motivet var att detta bygge hade stora volymer av dessa produkter, vilket kunde ge positiva ekonomiska effekter.

## 4 INTERVJUER

### 4.1 Allmänt

Intervjuer gjordes med två grupper. I respektive grupp intervjuades personer från NCC inom inköp, som har ansvar för respektive affärsområde och personer som berörs av närliggande inköpsfrågor, dessa personer är oftast inköpare, platschefer och arbetschefer. Se intervjugruppning enligt bilaga 1. Till dessa grupper användes det frågeunderlag som utarbetats efter förstudien, se bilagor 2 och 3.

Med hjälp av de intervjuade och frågeunderlagen önskade jag erhålla olika synsätt från olika nivåer inom inköpsfunktionen.

### 4.2 Intervju frågornas utformning

Intervjuunderlag har tagits fram för två olika grupper. Dessa speglar synsätt från den operativa nivån och den mer övergripande nivån.

Jag har valt att korta av intervjufrågorna för att ge möjlighet till utveckling på de svar jag får från den intervjuade. Den intervjuade får härigenom "tömma ut sina resurser" på information om ämnet. Intervjuerna utfördes med en person i taget vilket ger respondenten möjlighet att svara utan att hindras av andra intervjuade. Intervjutiden har varierat från 1-2 timmar. Åsikterna som framkommit under intervjun har antecknas alternativt spelats in och sedan sammanställts så att man inte kan härleda svaren till respektive respondent. Frågorna följer en röd tråd om verksamheten och det praktiska arbetet, för att sedan övergå till mer visionära frågor om inköp.

I den s.k. "helikoptergruppen" ges mer övergripande frågor rörande inköp, marknadsfrågor och det framtida inköpsarbetet. Den operativa gruppen har frågor rörande deras praktiska arbete och förhållningssätt till inköp.

Under intervjustadiet har jag valt att anpassa antalet intervjuer efter uppnådd mättnad av information. På så sätt har jag minimerat antalet intervjuer och sparat tid. Informationsmättnad har mätts i den operativa gruppen, inom vissa frågeområden.

### 4.3 Svårigheter / problem

Vid större intervjuunderlag gäller det att inte tappa koncentrationen. Ju fler intervjuer som genomförs desto lättare blir det att runda av frågorna eller lägga ord i munnen på respondenten.

En annan svårighet är att ta ut representativa personer för de intervjuer som ska utföras.

## 5 PRAKTIK FALL

Inköp i "skarpt läge".

### 5.1 Bakgrund

Internationella inköp i "skarpt läge" sker inte ofta. Detta har säkert många orsaker. Det är viktigt för att i ett verkligt läge få undersöka dessa orsaker. Det görs enklast genom att själv som inblandad deltar i inköpsarbete. För NCC Hus är det de enstaka projekten som ger möjlighet av att våga gå utanför Sveriges gränser och fråga på produkter. Att gå ut och fråga internationellt ligger ofta på det enskilda projektet. Avsikten med att fråga på vissa utvalda produkter är förhoppning om bättre pris och tekniska lösningar. Resultatet av några projekt på NCC Hus som gjort internationella inköp har varit lyckade.

Det finns några undantag av projekt som haft internationellt renodlade inköpsstrategier. Där har man gått ut med internationella förfrågningar av många delar i ett projekt. Jag syftar i detta fall på NCCs projekt Öresundsförbindelsen. En av de intervjuade beskrev att det var ett mycket lyckat projekt, "som visar att det är fullt möjligt att göra renodlade internationella inköp utan svårigheter".

I följande avsnitt beskrivs det alldagliga inköpsarbetet. Avsikten är att i form av ett praktik fall, där jag själv medverkar, jämföra egna upplevelser mot de som beskrivs i intervjuer och i litteratur skriven om operativa inköpare.

### 5.2 Tillvägagångssätt:

Min del är att vara med och bistå vid inköp av vissa utvalda produkter, som inköpsgruppen tillsammans bestämt efter överläggning.

Min roll är att följa inköpsförloppet samt bistå i det inköpsarbete som kan bli aktuellt. Avsikten är att peka ut intressanta produkter, spåra leverantörer utanför Sverige samt att studera svaren på de intresseanmälningar eller förfrågningsunderlag som kommer in.

Projektet gäller en nyproduktion av en kontorsbyggnad vid namn Frösunda port. Där kommer jag att sitta parallellt med den operativa inköparen för att följa, bistå och dokumentera inköpsarbetet.

I detta fall valde vi ut produkterna branddörrar och linoleummattor, eftersom det just var aktuella att beställa dessa och att produkterna hade intressanta volymer för projektet.

Vid det första mötet som hölls med personer från inköpskoncernen beslutades att undersöka de avtal NCC har med företag på ovan nämnda produkter. Detta gjordes för att inga missförstånd senare görs av tex. de kontrollerande inköpsledarna eller inköpsamordnarna. Detta är en omständig- och tidskrävande process, att kontrollera vad andra gör, men det görs trots detta för att undvika dubbelarbete.

När klartecken har fåtts av inköpsledarna börjar jag tillsammans med inköpsledaren att sondera potentiella leverantörer. En svårighet är att veta var man ska söka och vilka hjälpmedel som kan användas.

Jag fick tips om att söka via exportrådet och via ett antal länders handelskammare. Det är en bra och direkt metod men tids- och arbetskrävande. Sökning har även skett via gamla kontakter på dotterbolag som tex Siab-Bau i Tyskland. Där har jag fått namn på tänkbara leverantörer för respektive produkt. Även andra personer på andra företag fungerar som källa för framvaskningar av potentiella leverantörer.

Det finns också sökverktyg som Internet, via vissa sökmotorer. Dessutom finns det söktjänster vid namn Compass, vilket man betalar för. Det går annars att söka via nätet efter vissa företag om de är listade eller har hemsida.

När vi väl granskat och tagit fram tänkbara leverantörer gjorde vi ett första utskick till alla de som vi tagit fram. Detta utskick skulle fungera som en intresse förfrågan, om de tillfrågade skulle kunna tänka sig att leverera eller samarbeta med NCC i framtiden. I detta utskick fanns det ett introduktionsbrev, som ska ge en bild av vilka NCC är, dess storlek och struktur samt intentionerna från NCCs håll.

Många utanför Sverige har oftast ingen aning vilka NCC är och hur stora de är. Detta är ett problem som NCC måste få bort. Ju mer känd en köpare är om dess storlek desto lättare kan kontakter och affärer skötas. NCC vill ju utnyttja sina skalfördelar i sådana sammanhang och kanske på längre sikt knyta an bra leverantörer.

Med detta introduktionsbrev följde bl.a. ett frågeformulär, som NCC önskade att den tillfrågade leverantören fyller i och skickar tillbaka, tillsammans med en egen verksamhetsbeskrivning. Detta för att NCC ska få svar på om så mycket som möjligt om företaget. Frågorna gäller allt från företagsstruktur till deras produktsortiment och visioner. I och med detta utskick bifogar NCC dessutom en beskrivning av deras inköps- och miljöpolicy samt årsredovisningen för att motparten, i det här fallet leverantören, ska få en klar bild av NCC som potentiell, framtida kund.

I utskicket begärdes svar av företagen inom 2 veckor med broschyrer och fakta enligt det svarsfax som vi bifogat. Avsikten med svarsfax, är att leverantören kan svara via fax om han/hon kommer att skicka information och om de är intresserade av fortsatt samarbete. Härigenom kunde vi tidigt avgöra om en leverantör är intressant eller ej för fortsatt bearbetning.

Efter att leverantören svarat och skickat den information NCC söker, sätter sig inköparen och utvärderar vilka leverantörer som kan vara intressanta. Till detta görs leverantörsbedömningar som krävs enligt det kvalitetssystem NCC har. Det innebär att leverantörerna undersöks enligt ett fastlagt bedömningsystem som NCC har, som är uppbyggt av frågor som ska besvaras och betygsättas. Härigenom avgörs om leverantören är godkänd till att bli leverantör till NCC. När inköparen beslutat om lämpliga och intressanta leverantörer författar man ett förfrågningsunderlag.

Detta underlag skrivs på engelska, vilket är det internationella språk som används. Underlaget skrivs efter en provisorisk mall som internationella inköpskoordinatörn på NCC, upprättat. På NCC finns ännu inte några färdiga och kontrollerade rutiner och mallar för internationella köp. Dessa förfrågningsunderlag skickas sedan ut i väntan på svar.

När sedan svar på förfrågningarna kommit in tas de omhand för granskning av inköpsledaren, som samställer dessa och jämför dem mot andra aktörer, avseende pris, kvalitet, miljö, mm.

När väl en vinnare utsetts så tas en mer direkt kontakt, där handlingar skickas ut till leverantören så att kalkyler kan göras.

När en mer intressant leverantör kommer ifråga kan det bli aktuellt med leverantörsbesök. Avsikten är att med egna ögon se och samtala med sin leverantör för att bedöma ett framtida samarbete. Ett eventuellt platsbesök avgör regionledning i detta fall. Om kontakten visat sig vara bra kan detta leda till framtida samarbete och en strävan efter ett gynnsamt affärsförhållande utan mellanhänder såsom grossister och härigenom få minskade kostnader.

## 6 RESULTAT

Generellt kan man säga att intervjuerna gick bra och informationsmässigt gav det över förväntan. De insatser som de intervjuade lagt ner var värdefulla. Respondenternas svar har jag sammanställt så att svaren inte går att härleda till någon person. Vissa citat och uttalanden som anses nödvändiga har jag valt att publicera men utan uppgift om person. Resultatet från intervjuerna redovisas under rubriken resultat-sammanställning.

### 6.1 Erfarenheter från intervjuerna

För att vara så objektiv och konsekvent som möjligt är det viktigt att ha samma förhållningssätt till varje intervjuad person. En faktor som kan ha påverkat svaren är den åldersfördelning intervjugrupperna har haft. Den valda åldersgruppen ger en traditionell bild av inköp.

### 6.2 Resultat sammanställning

Sammanfattade resultat från de olika intervjugrupperna. Svaren redovisas fråga för fråga.

#### ”Helikopter gruppen”

Grupp indelningen redovisas i bilaga 2.

#### 6.2.1 Hur många Nordiska leverantörer har ni?

NCC har cirka 35000 leverantörer i Sverige och ca 10000 i Norden. Många pratar idag om en totalsumma på cirka 50 000 leverantörer. Denna stora summa leverantörer beror mycket av NCCs decentraliserade inköpsätt.

Intervjupersonerna anser att ett 20-tal har avtal med NCC. I själva verket har NCC idag över ett 100-tal tecknade avtal i Norden samt ett 10-tal utanför Norden. Trenden pekar på att anskaffningen av leverantörer växer i snabb takt, med tanke på de insatser som görs i företaget avseende inköp. Det råder en viss okunskap om hur förhållandet till antalet tecknade leverantörer ligger till. Den avdelning på NCC som står för de flesta avtalen i och utanför Norden är NCC Hus. Av totalt sex affärsområden utgör NCC Hus ett av dem.

NCC tecknar nya leverantörer men det tar tid. Ett omfattande förarbete läggs ner på att kartlägga, utvärdera och fastställa en ny leverantör. Att få nya leverantörer är bra men oftast får leverantörer komma till NCC, istället för att NCC söker upp marknaden där de finns.

Många är ense om att NCC verkar på en stor marknad och måste hitta nya vägar till att finna nya intressanta leverantörer. Ett sätt kan vara att ta direkt kontakt och utlova bättre samarbete med dessa.

## **6.2.2 På vilket sätt marknadsför sig NCC utanför Sverige?**

### **6.2.2.1 Är det viktigt att marknadsföra sig utomlands? Hur tror du leverantörer utanför Norden ser på NCC?**

De tillfrågade är överens om att det är viktigt att marknadsföra sig utomlands. Många har förslag på hur det ska gå till medan vissa är tveksamma på hur budskapet ska nå fram. Idag vet inte många leverantörer eller beställare vilka NCC är utanför Norden. Detta beror nog på att NCC inte köper mycket utomlands. Ett sätt för NCC att synas är att delta på byggmässor som anordnas men det räcker nog inte.

Företag som bättre lyckats göra sig känd utanför Norden är Skanska. Det gäller för NCC att finna nya vägar utanför Norden.

Intressant inlägg av en intervjuad person " ett skäl till att det är viktigt att marknadsföra sig internationellt är för att skydda sig vid konjunkturen och svackor".

I intervjugruppen finns många personer som anser att NCC har för många leverantörer i Norden idag. Några intervjuade säger att man inte kan agera som proffsig inköpare när man redan har ett så stort antal leverantörer att göra med.

### **6.2.2.2 Leverantörs situationen till NCC i Norden?**

De flesta anser att leverantörssituationen inte är tillräcklig i Norden i konkurrens hänseende. Sverige är en liten marknad, sett utifrån Europa, utomstående Europeiska leverantörer upplever också det svårt att "komma in i Sverige". Det leder till begränsat utbud av leverantörer, detta utgör ett handelshinder vilket hindrar konkurrensen.

De intervjuade anser att antalet leverantörer som NCC kommer i kontakt med är för stort rent hanteringsmässigt med hänsyn till bristfälliga resurser, dock behöver NCC ständigt träffa nya intressanta leverantörer i och utanför Norden.

### **6.2.2.3 Intressanta länder för NCC och där stora leverantörer kan finnas?**

Intressanta länder är lågprisländer samt länder där konjunkturen är låg. Även länder med stor utveckling och forskning är intressanta. Enligt de intervjuade är vissa länder mer intressanta än andra länder. Mycket beror på landets ekonomiska och politiska situation.

## **6.2.3 Kartellbildning? – råder detta på marknaden?**

De intervjuade inom "helikopter"-gruppen är utom tvivel på att en viss kartell/kartellbildning råder på den Svenska marknaden. Det innebär att leverantörer inom vissa produktsortiment tillsammans med sina konkurrenter styr prisbildningen över sina produkter. Ingen av de entreprenörer som finns är särskilt förtjust över detta.

### **6.2.3.1 Vad anser de tillfrågade om oligopol marknad:**

De anser att oligopol marknaden medför en "riggad prisbild" som känns svår att få bukt med. En intervjuad svarade " varför vissa inte reagerat tidigare kan bero på att man länge bara sett till den fysiska materialförsörjningen till bygget istället för att ha grepp om sina inköp". Han menar att när företaget möter stora bolag som levererar, har det hänt att företaget (NCC) agerat som "underdoggs" till de stora leverantörerna dvs. agerat på deras villkor. Detta indikerar på svaghet hos NCC, för att inte utnyttja



sin storlek och leverantörernas styrka på marknaden. Det framförs förslag på åtgärder, för att motverka den oligopol – monopol ställning som finns på marknaden:

- Genom kunskap om marknaden. Detta genom bevakning och kartläggning
- Bjuda in utomstående aktörer på leverantörsmarknaden
- Förstärka sina resurser genom kunnig personal.
- Samarbeta med leverantörer redan på inköpsstadiet med konstruktionslösningar.
- Agera som ett stort företag

#### **6.2.4 Vilka kriterier ska vara uppfyllda för en tillfredställande konkurrens?**

Intervjuerna beskrevs de kriterier som var av betydelse. Viktiga kriterier som ska vara uppfyllda är att antalet tillverkare / leverantörer är tillräckligt många och att de ska ha jämbördig storlek och utbud.

##### **6.2.4.1 Finns motiv att öka konkurrensen?**

De intervjuade menar att det föreligger motiv att öka konkurrensen. Vissa menar att det gäller generellt medan andra är av den uppfattning att det rör vissa produktgrupper. De menar att på vissa produkter krävs det mindre konkurrens. Orsaken är att man inte ska hämma den teknikutveckling och dialog som existerar med tillverkaren. Annars tycker många att konkurrensen kan ökas på produkter som "stapel varor". Exempel på stapel varor är bl.a. gips och armering.

##### **6.2.4.2 Har vi några för- respektive nackdelar med starkare konkurrens?**

Nästan alla intervjuade i "helikopter" gruppen är av den uppfattning att fördelarna med starkare konkurrens överväger nackdelarna. I intervjun upptäcktes några motsättningar i svaren. Där vissa tog upp exempel på fördelar med konkurrens kunde andra bedöma den som nackdelar. Exempel på detta är:

- Teknikutvecklingen kan vara hämmande i stark konkurrens. De menade att utveckling inte skulle få plats på tidsplaneringen i utsatt konkurrens. Andra menade tvärtom att teknikutveckling skulle bli en nisch som kunde föra företaget vidare i stark konkurrens.
- Vissa såg att pris och kvalité skulle förbättras i utsatt konkurrens medan andra tyckte att jakten på bättre pris skulle leda till sämre kvalité.

En stor risk med stark konkurrens, där många instämde, var att små företag kunde trampas ner. Det kan innebära att man går miste om bra idéer och gott samarbete.

Exempel på fördelar med stark konkurrens :

- Förbättrar företagets kompetens
- Lägre total kostnad genom pris- och kostnadsfokusering

Kommentar till ovanstående av en intervjuad: "Det är ingen direkt nackdel med starkare konkurrens sett från beställarens sida men den kan vara skev." Exempelvis se på installationssidan där den i stort sett styrs av 2 stora leverantörer, men som i sin tur har många installationsföretag under sig." Han menar att här inträffar en så kallad

skenbar konkurrens. Det innebär att NCC som beställare kan ta in 50 – 100 offerter från olika el-installatörer men där tyngden på offerten ligger på material sidan, som styrs av en leverantör. Konkurrens situationen kommer att uppstå på arbetsgivaren som kanske utgör 20 % av priset på offerten medan resten är materialkostnader.

I detta skede ser man hur konkurrenskedjan bryts och det är inte enligt beställarna bra. Detta kallas "skimär" konkurrens.

Ett hinder till ökad konkurrens är den risk entreprenören tar om den inte hänger med i den utveckling som sker. Det kan gälla allt från företaget till dess produkter. Idag görs stora satsningar inom industrin på forskning och utveckling medan det inte lika fullt ut görs inom byggindustrin. Risken är byggbranschens överlevnad. Om inte byggbranschen ligger före i sin utveckling så blir den ej heller attraktiv. Detta kan leda till byggbranschens undergång. "Vi ska istället gå ut och erbjuda kunden någonting som de kan använda och sedan producera det", kommentar från intervjuad.

### **6.2.5 Har NCC decentraliserade eller centraliserade inköp?.**

Alla tillfrågade i "helikopter"-gruppen instämmer i att inköpen uppfattas som decentraliserad. Byggindustrin är inte märkvärdig men unik på några sätt bl.a. att det finns en decentraliserad organisation. Få andra branscher har det så. Det har gjort att inköp varit en decentraliserad del, där befogenheter i inköp legat ute i byggprojektet. Därav namnet decentraliserad inköpsorganisation. Eftersom NCC länge präglats av ett decentraliserat köpande till dagens datum kan man säga att de decentraliserade inköpen utgör en stor del medan centrala inköp utgör en liten del. NCC strävar efter en ändring så att den centrala delen av inköp växer. Resultaten från intervjun tyder på att orsaken till att decentraliseringen inte ändrat form under åren beror på tradition. "Det hela är också en kulturfråga där den äldre generationen är och varit van vid lokala inköp och har haft svårt för att byta system, vilket skulle innebära att man låter vissa inköp skötas centralt. Det hela är nog bara en generationsfråga som övervinns då fördelarna klarläggs.", kommentar från intervjuad. Idag är ca 25% av inköpen centrala.

#### **6.2.5.1 Vilka för- och nackdelarna finns med decentraliserade och centraliserade inköp?.**

##### **Decentraliserade inköp:**

- + Lokal anknytning
- + kostnadseffektivt när det är lokalt anpassat.
- Suboptimerar inköpen dvs. man splittrar upp sin köpvoly. På så sätt tillgodogör man sig inte den storlek koncernen har.
- Större engagemang för samordning.

##### **Centraliserade inköp:**

- + Samlad kompetens
- + Använda storskalighet
- + Effektiv samordning
- + Ny utveckling av leverantörer genom samarbete.

- + Skapar stora volymer
- + Ökad kvalité på inköp
- Ingen frihet, vilket skapar ointresse. Det är hämmande på positivitet och vilja.
- Tappar känslan för prisbild när man jobbar "centralt"

Till detta kan ett exempel ges som framgick under intervjuerna.

Praktexempel på dåligt förfarande rent inköpsmässigt är -97 då NCC köpte fönster av 300 olika Under Entreprenörer i Sverige när det fanns 30 stycken olika fönster tillverkare.

Här agerade "alla" på egen hand när fönster skulle köpas in för något projekt istället för att samordna eller använt sig av någon form av förmånligt centralt avtal.

I detta fall, när spridda inköp sker, blir säljaren stark. Idealiskt vore en bra blandning av centrala och decentraliserade inköp.

"Allt centraliserande kan vara hämmande för den decentraliserade, lokala nyfikenheten och kreativiteten", enligt kommentar av en intervjuad.

### **6.2.6 Vad anses om Internationella inköp och dess möjligheter?**

Relativt liten del av inköpen som sker på den inhemska marknaden är internationella. De intervjuade är överens om att det är viktigt att utöka delen internationella inköp och informationen kring den. Att våga ge sig utanför den inhemska marknaden för att göra framgångsrika inköp samt utvärdera möjligheter, ökar chanserna för överlevnaden av ett företag. Förr var geografien intressant i samband med inköp pga. dess bökgiga frakt vägar vilket komplicerade situationen. Mycket beror på de svårigheter som förr gällde då frakt vägar korsade många länder, där tullar och skatter fördröade och försvårade fraktsituationen. I dag är dessa hinder avsevärt mindre, nästintill undanröjda med öppnandet av hela Europa. Utifrån intervjuerna kunde jag konstatera att möjligheterna utanför den inhemska marknaden är stor. De möjligheter som ges av internationella inköp är :

- Bryta ett branschvälde som gällt under lång tid.
- Sätta press på den oligopol- / monopolmarknad som finns.
- Vidga konkurrensen
- Bättre och billigare produkter.
- Mer mångfald

#### **6.2.6.1 Varför görs de flesta inköp nationellt?**

Bakgrunden till att de flesta inköp gjorts nationellt har att göra med den inställning som finns till internationell hantering. Orsakerna är många och intressanta. Här kan vi se tydliga och klara linjer i åsikterna, nämligen att gammal hävd och vana kan vara en orsak. Lokal tradition är också en annan orsak, som går långt tillbaka i tiden. Byggbolag utgjordes förr i tiden av mindre företag. Dessa växte med tiden genom sammanslagningar eller uppköp, dock utan att mentaliteten på företagen hängde med

storleksmässigt. Detta har gjort att det idag finns stora uppbyggda företag som fortfarande agerar som om de vore små företag rent mentalt och storleksmässigt.

Andra viktiga orsaker till varför inköp görs mest nationellt och inte internationellt:

- Rädsla för förändring
- Okunskap
- Komplikationer i form av språk, normer, kvalitéter, lagar, regler och skatter.
- Vågar inte bryta gamla trender och mönster.
- Korta byggtider, dvs. att inköparna inte hinner gå ut och fråga på en produkt / entreprenad.
- Omständigt och bökigt.
- Kultursvårigheter

#### **6.2.6.2 Vad ska man göra för att få fler internationella inköp?**

Resultaten från intervjuerna visar att det behövs:

- Information
- Bättre samordning av de köp som finns idag.
- Identifiering och kartläggning av intressanta leverantörer.
- Öka kompetensen hos medarbetarna inom inköp.
- Måste vara envisa i det arbete människor gör inom inköp.
- Bättre medel och verktyg för inköp.
- Framgångsexempel, som bevisar att det går!

Det här är några exempel av vad som framgick enhälligt under intervjuerna. Det visar att det finns vilja inom inköp för förändring fastän mycket finns att göra inom området för internationella inköp.

Till ovanstående kan en intressant kommentar ges från en av de intervjuade, vilket visar en orsak till rädsla för internationella inköp. Inköps direktören på NCC säger att många inköpare har problem av att ibland känna sig som "underdoggs" till andra leverantörer. Detta är helt onödigt enligt inköps direktören. Han menar att det inte finns den mentala höjden att ta tag i den affär, på den nivå man vill ha den. Exempel är när man inom inköp kan tycka att ett leverantörs företag i Västergötland med 150 anställda är ett "jätteföretag", när NCC i sig är ett stort företag med över 20 000 stycken anställda. Det är just tanke sättet som är fel. Det hela övergår till att bli ett hinder i affärer rent mentalt om man inte ställer om sig. I det här fallet gäller det att möta motståndaren, dvs. leverantören med rätt storlek.

#### **6.2.7 Vilka Riskmoment / hinder är förknippade med internationella köp?**

De intervjuade är överens om att många typer av affärer eller affärsbeslut innehåller riskmoment. När det gäller utlandsaffärer får riskmomenten en helt ny karaktär jämfört med om den gjorts upp inom landet. Därför är det viktigt att ta upp sådana

typer och informera. I intervjuerna kring riskmoment och hinder kom det fram klara signaler om vad de intervjuade uppfattade som hinder och risker i samband med internationella affärer.

Dessa risker och hinder är:

- Avstånd och transporter. Man menar att problemen minskar med avståndet.
- Standarder, normer och regler.
- Tider och logistik
- Lagstiftningar
- Attityder och kulturer att överbrygga.
- Traditioner
- Kompetens
- Valutamoment
- Språkförbistringar.
- Svenska gamla krav på typgodkännande
- Osäkerheter

### **6.2.8 Hur kan NCC bli bättre på internationella köp samt förbättra inköpsprocessen? (fråga 8-9).**

På frågan hur NCC kan bli bättre på internationella köp och hur processen kan förbättras, var svaren och dess åsikter från intervjun skiljda men på vissa punkter samstämmiga. En stor del av de intervjuade var överens om att kunskap och information utgör en stor del av lösningen på förbättringsfrågan. Många lägger stor vikt på tillsättning av mer resurser som förbättringsåtgärd. De informations- och kunskapsförbättrande åtgärder som kommit fram ur intervjuerna är:

- Språkkunnighet och utbildning.
- Förhandling och dess teknik
- Marknadskännedom
- Process vetande
- Leverantörskunnande
- Affärskunnande
- Team Works

I dessa fall behövs åtgärder i form av utbildning och information. Detta krävs i åtgärd för att få en bättre kännedom om nämnda saker samt våga göra "affärer".

"Helikopter" gruppen är övertygad om att organisatoriskt behöver inköpsgruppen mycket stöttning, gärna från centralt håll, där vetskap finns. Ett bra sätt att stimulera och uppmuntra inköpare och dess närhet är genom framgångsexempel. Det är en bra metod som visar att det är möjligt att genomföra och hur det går till.

### Språkkunnighet och utbildning:

För en inköpare är det viktigt att kunna "föra sig själv" med ett vårdat språk, både nationellt och internationellt. Idag är språkkunskaper dåliga hos de operativa inköparna. De känner sig osäkra i rollen som inköpare när det gäller kontakter med utländska leverantörer. För inköparna krävs det utbildning i både språk och kulturer. Oftast är ett handlings sätt bra i ett land men fel i ett annat. Därför är det viktigt att kunna bemästra de olika kulturer som finns runt om i Europa.

### Förhandling och teknik:

Dessa moment är viktiga att kunna, för att vara en bra affärsman. Det är viktigt för NCCs image och framsteg att inköparna agerar som affärsmän, nu när klimatet på marknaden hårdnat. Bemästrar man inte förhandling och dess teknik i samband med inköp kan inte NCC betrakta sig som trovärdig köpare på leverantörs marknaden.

### Marknadskännedom:

Detta är en viktig detalj i konceptet för lyckade affärer.

Vad som är väldigt viktigt för en inköpare är att ha en god marknadskännedom och att kunna utnyttja denna kunskap. Genom denna kännedom kan trender och utvecklingar följas på ett bra sätt, vilket är viktigt för framtiden. Exempelvis genom att bevaka marknaden kan inköparen utnyttja situationer som när kursen på valutan faller i ett land, att gå in och köpa material till bättre priser.

Det gäller att uppfatta sådana typer av köpsignaler. Det får man genom god marknadskännedom.

### Processvetande:

För att inköparen ska kunna agera trovärdigt utåt förutsätts det att han/hon kan hela processförloppet. Det är viktigt att veta vad och till vilket ändamål de köper annars tappar inköparen bilden av det totala konceptet, vilket i sin tur drabbar projektet genom okunskap. I det här fallet gäller det för inköparen att sätta sig in i bilden av projektet / uppgiften och förstå den.

### Leverantörskunnande:

Innebörden är att bygga upp ett eget kunnande om de leverantörer man jobbar med. På så sätt håller man reda på hur leverantörer tänker, agerar och är lokaliserad. Med hjälp av detta kan inköparen agera proffsigt och affärsmässigt och förmodligen skapa bra framtida samarbeten.

### Affärskunnande:

I takt med att affärsmarknaden hårdnar gäller det att kunna agera som en duktig affärsman istället för en "lokal hästhandlare" som tidigare ofta gällde. NCC skall ha anständighetskrav med pålitliga leverantörer. Det gäller att skapa sig den kunskap som krävs för att agera rent professionellt. Det kan omfattas av stöd åt inköparen i form av expert hjälp i tex. juridik, kvalité, miljö och övriga områden, i det fall det krävs. För att kunna uppträda professionellt, i sammanhang där man ger sig in i diskussion med kund/beställare, gäller det att bemästra kunskap om sakens natur. Därför är det viktigt att ta in expert hjälp om situationen inte kan klaras av på egen hand.

För att agera som professionell affärsman krävs både utveckling och mognad i den roll man spelar. I det här fallet krävs god utbildning och stöd uppifrån.

### Team Works:

Anses nog vara väldigt viktig i inköps sammanhang. Det gäller att få samarbete på alla plan dvs. både med sina egna kollegor samt med sina utomstående som i det här fallet är leverantörerna.

En stor del av de intervjuade var överens om att det är alltför många inblandad i inköpsprocessen. De menar att det vore bättre om det fanns bestämda roller och ansvars fördelningar, där inköp var en del. Idag görs inköp och relaterade arbetsuppgifter som hör till inköp av personer som befinner sig utanför inköpsrollen, som egentligen har andra arbetsroller och uppgifter. Mycket kan bero på det klassiska revirtänkande som finns bland äldre inköpare / chefer, som menar på att "jag har ju alltid köpt in" och ska därför alltid delta fastän de inte är lämpliga rent kunskapsmässigt.

## 6.2.9 Hur kan NCC förbättra inköpsprocessen?

### 6.2.9.1 Organisations förbättring?

I stort sett består inköp av "ensam vargar". De agerar i egenskap av sig själva och samarbetar väldigt lite över gränserna. Det som istället skulle behövas är team Works och vilja att våga gå över gränserna. Det skulle innebära ett bättre samarbete mellan inköparna, samt att kontakten med andra funktioner inom företaget som exempelvis teknik skulle vara bättre. På så sätt kommer de utanför sitt område och kan bredda sin kunskap. Inköparen behöver bli en duktig affärsman.

Mycket av den förändring som måste ske för att få en fungerande inköpsorganisation är att på region- och affärnivå ändra på det synsätt som finns på inköp. Mycket av det traditionella synsättet försvinner nog med den generationsförändring som NCC går igenom. Fördelen med att den yngre generationen kliver in i företaget är deras sätt att "våga sticka ut". Samtidigt finns det en fara med detta, saknaden av erfarenhet som krävs, vilket den äldre generationen ofta har. Med den äldres erfarenhet undviker man ofta fallgropar som kan finnas. Därför vore en kombination av båda generationernas kunskande och tänkande ett vinnande koncept.

Till ovanstående kan ett framgångsexempel ges. 1995 fanns en äldre platschef på NCC som var lite av en nytänkare, som med hjälp lyckades hitta en leverantör på spont i polen. Med hjälp av internationella avdelningen som hjälpte till med upphandlingen kan NCC idag köpa förmånlig spont från polen av denne leverantör. Detta var ett exempel på gott samarbete med olika avdelningar och generationer som gav positivt resultat.

### **6.2.10 Hur kan leverantörer stimuleras till problem- / ny tänkande till beställarens fördel?**

Resultatet från intervjuerna visar att det som krävs är ett gott samarbete mellan parterna. Det gäller att visa leverantören sin uppriktighet och fördelarna med det hela. Ett samarbete ska generera dem ett mervärde, som kan leda till ökad volym förtjänst och utveckling. Många är överens om att någon form av incitament ska gälla för de leverantörer man vill premiera. De har den uppfattningen att det ska framgå att det ska vara lönsamt att samarbeta med NCC.

Andra nämnvärda saker att stimulera är genom att:

- Hålla god kontakt genom leverantörs sammankomster.
- Låta leverantörerna delta aktivt i samarbetet.
- Försöka få leverantörerna att se hela värdekedjan och göra de delaktiga i den.
- Jobba med utveckling tillsammans.
- Strävan efter långsiktiga relationer.
- Förenkla leverantörens åtaganden genom avhjälpning med vissa arbetsmoment ex. att mängda.
- Upprätta tävling "NCC - utmaningen" där leverantörer kommer med idéer och lösningar på problem.

En av de intervjuade hade en intressant kommentar. Han menade att trycket mot leverantörerna är hårda idag vilket innebär att vi som kund måste gå försiktigt fram med samarbetet, för att inte "knäcka dem". Detta innebär att "vi kan inte ha ihjäl våra leverantörer och samtidigt tro att de ska hjälpa oss med nytänkande".

Han uttryckte sig tydligt i att "en leverantör som inte tjänar pengar är ingen bra leverantör till NCC - för då finns han kvar inte nästa gång".

En ytterligare beskrivning av den intervjuade var att om man jämför med bostadsbyggande, där man har en produkt som man själv kan styra. Där finns möjlighet till incitament och produktutveckling till fördel åt NCC". Han uttryckte sig på ett bestämt sätt och sade: att "NCC borde försöka få sina övriga affärsområden dit" dvs. instifta incitament eller en så kallad "morot" för leverantörer som NCC jobbar med. Detta i ett steg för att NCC tillsammans med sina leverantörer ska lyckas och utvecklas. För att detta ska fungera måste NCC bjuda in och erbjuda dessa leverantörer någonting, det kan vara intressanta volymer. Det måste ske ett samarbete mellan beställare och leverantör. Ett bra samarbete som profileras genom att säga



”detta är en NCC-lösning tillsammans med X-leverantör”. Detta indikerar på ett samarbete med en gemensam kraft.

### **6.2.11 Finns det likheter och skillnader i inköpsbeteende mellan industri och byggbransch?.**

Enligt den generella uppfattningen ligger industrin långt före i sin utveckling jämfört med byggbranschen. "Helikopter"-gruppen är överens om att byggbranschen gärna sneglar över för att se hur industrin löser sina problem. Problemet har länge varit enligt många att byggbranschen skådat sig själv i navel i många år och inte tittat framåt. På så sätt har inte byggbranschen hängt med i utvecklingen utan hamnat på efterkälke. Vissa i "helikopter"-gruppen håller inte med om att inget har hänt de senare åren och menar på att det inte går att jämföra byggindustrin med den övriga industrin eftersom NCC inom bygg producerar prototyper medan de övriga tillverkar produkter ur en form på löpande band. De menar att byggbranschen har utvecklats i egen takt med tanke på sig själv och sina problem. Därför tycker de att det är svårt att jämföra byggbranschen med övriga industrin. De intervjuade kan däremot instämma på att det finns en stor förbättringspotential inom byggbranschen.

Typiskt för byggindustrin har varit att använda sig av ett decentraliserat inköpsbeteende, olikt från industrin som centralt kunnat utnyttja sina volymer och storlek på bättre sätt. Bakgrunden ligger i byggindustrins historia, som visar på att byggföretag förr var mindre och handlade lokalt till att sen växa i storlek och omfång men fortfarande vara så utspridda att det lokala inköpsbeteendet och tänkandet fastnat.

Andra olikheter i jämförelse med byggbranschen:

- Industri har längre erfarenhet med internationella inköp.
- Bättre status på inköpare och annorlunda organisering jämfört med bygg.
- Byggbranschen har för stor pris fixering jämfört med industrin, istället bör man se till tid, teknik och ekonomi.
- Industrin har längre planeringstider.
- De jobbar mer långsiktigt och lättare med leverantörer, där de utvecklar produkter tillsammans med incitament.
- Industrin är mindre utspridda vad det gäller lagerplatser och tillverkning.
- Industrin har en mer aktiv dialog och samarbete med andra avdelningar som exempel teknik.

Till skillnad från att byggbranschen ska lära från industrin måste även byggbranschen lära vidare, bl.a. till sina leverantörer. På så sätt får man hela kedjan att fungera.

Vad kan då byggbranschen lära sig från industrin förutom det som skilt dem åt:

- System tänkande
- Mindre pridfokusering utan istället se totalkostnader över ett längre förlopp och sammanhang.

- Helikoptersyn, dvs. ha en mer övergripande syn och förståelse för saker och ting.
- Gott samarbete med marknaden.

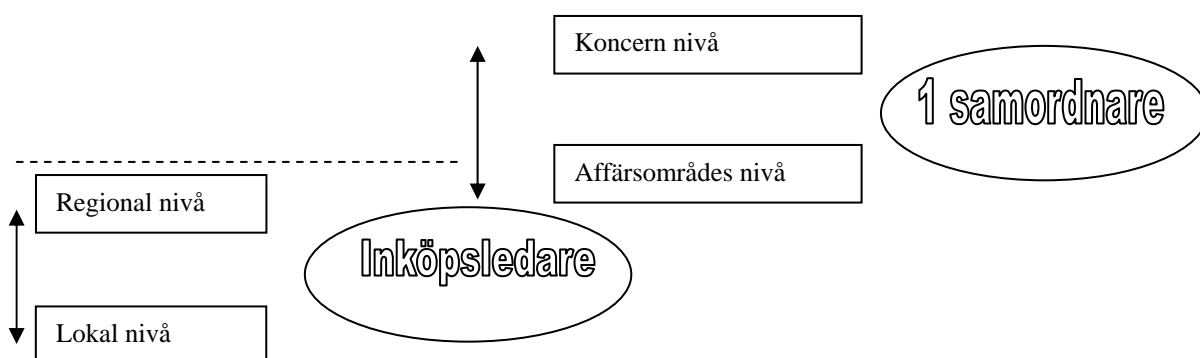
Ofta har man ställt byggbranschen i jämförelse mot den övriga industrin i stället vore det kanske mer intressant att lära från andra områden. Andra intressanta områden där lärdomar kan fås inom inköp är:

- Handelsföretag
- Transportföretag
- Logistik
- Internet och dess möjlighet till elektronisk handel (EH)
- Områden som har social kompetens.

### 6.2.12 Hur kan inköpssamordningen och organisationen kring inköp förbättras i framtiden hos NCC?

Denna övergripande fråga ansåg av många svår att svara på. Svårigheten var att kunna ge konkreta förbättringsförslag men utifrån svaren kunde ändå någon form av enhetlighet skönjas. För att förbättra inköpssamordningen var det viktigt att utse sortimentsansvariga personer som blir en form av specialist inom sitt produktområde. Denna persons uppgift blir att fungera som "spindeln i nätet" då det gäller information, marknad och köp av dessa produkter. Han/hon ska efter det byggas upp nätverk, försöka samordna de köp som ska träda i kraft och på så sätt utnyttja bolagets skalfördel att göra förmånliga inköp.

Titeln på denna person blir sortimentsinköpare / samordnare och förslagsvis anser många av de intervjuade att ca 10 personer bör utses till att börja centralt för att sen utökas affärsområdesovis och regionalt med andra liknande funktioner. Förslag enligt figur.



Figur 4. Förslag på en form av samordning.

Organisatoriskt är de intervjuade överens om att projekt- och sortimentsinköpare ska samverka i symbios med varandra. De ska utan svårigheter kunna samverka och utnyttja varandras kunskaper på bästa möjliga sätt utan att inverka på varandras arbetsområden.

Inköp bör även få en egen linje i linjeorganisationen så att den med tiden kan erbjuda en intressant plats i den totala organisationen. Där ska en möjlig framtid kunna erbjudas via en karriär trappa, men först när de flesta insett att inköp är viktigt och att den fått en bra status. Redan idag ser man lösningar på detta genom utsedda inköpsledare inom regioner. Det visar steg i rätt riktning.

De intervjuade är också överens om att inköp behöver föras in tidigare i inköpsbilden. Det behöver föras in på det initiala stadiet för att få god tid för planering. Dessutom gäller det att alla har likartad syn på inköp och att samma inköpssystem används över hela landet.

Några andra viktiga saker som dykt upp som förslag och som kan förbättra inköpsamordningen och organisationen är att använda:

- IT-stöd, i alla de former för samordning.
- Uppföljningssystem för mätbarhet, så att de blir möjligt att se förändringar.
- Öppenhet mot sina kollegor, för att informera.
- En leverantörsdatabas med bedömningar.
- Information genom kurser och kommunikation anställda emellan.
- Utnyttja den spetskompetens som finns i linjeorganisationen genom att utse inköpspecialister och låt vissa andra fungera som "allround" inköpare på projekt.

Varför det är viktigt med någon form av sortimentsansvarig kan vi se i det exempel som visas nedan. Med hjälp av inköpsamordning och sortimentsansvarig kan stora besparingar göras i både pengar och tid.

Här ges ett exempel och förklaring utifrån en intervjuad person.

Han beskriver att det finns i princip ca 35 stycken fabrikanter av fönster i Sverige. NCC har med åren köpt fönster på över 200 ställen. Det här är ett exempel för att förstå det stora antal leverantörer NCC har idag. Det tyder på att NCC kommit fel i "näringskedjan", NCC har också misslyckats att samla sina volymer vid inköp. Det har istället gjorts separata inköp. NCC skulle istället låta en person gå igenom den tänkta marknaden för att på så sätt kartlägga den och sedan fungera som en samordnande figur. Blir det aktuellt med att köpa fönster ska denna person ta hand om det. Han ska veta till vilken leverantör han ska vända sig till för att få bästa möjliga pris och transport. Denna persons uppgift blir att samordna de köp som blir aktuella och betydelsefulla.

Exempelvis för NCC Bostad skulle detta innebära att de tillsammans med leverantör skulle kunna få ett speciellt NCC fönster, uppkallat efter sig. Samordnaren blir också i det här fallet en produktspecialist som kommer att ha ett tvär seende över affärsområdena och kanske till och med över länderna. Han bör få titeln "Sortimentsinköpare".

### 6.2.13 Hur undviks prisfixering och istället ser totalkostnaden?

Det uppfattades nästan av alla tillfrågande att frågan var svår att ge svar på. Många kunde räkna upp åtskilligt gjorda kalkyler, enkäter, pilot fall och utredningar för att kartlägga totalkostnader men man har insett att man inte kommer särskilt längre i dessa utredningar utan ser fortfarande priset som en huvudfaktor.

Vissa menar på att de inköpare som nu finns är så pass professionella att de kan se totalkostnaden i samband med inköp medan andra, dock en mindre del motsätter sig och istället påstår att det är en utbildningsfråga, som måste tas omhand. Prisfixering går hand i hand med kunskap och därför borde utbildning och information underlätta för att se totala kostnaderna. De intervjuade beskriver att tid ofta är en bov i dramat, speciellt då marknaden pressar tiderna för ett snabbare färdig ställande av projekt. Lösning kan vara att jobba i egen regi, skapa och bygga egna projekt för att sedan sälja dessa.

Det kan vara svårt att undvika den prisfixering som finns om inte vidsyntheten förbättras hos de kunder som finns, på lågt pris. Så länge Konsumenten bestämmer vad hon/han ska ha gjort i ett projekt så besitter de ett slags styrinstrument som det kan vara svårt att kringgå vad avser prissynpunkt. Fortfarande gäller "katten på råttan, råttan på repet" dvs. beställaren på entreprenören, entreprenören på leverantören då det är frågan om att vilja påverka. Därför vore en lösning till denna prisfixering att skapa bra förtroende med sina kunder / beställare så att alla jobbar åt samma håll och på så sätt åstadkommer en låg totalkostnad.

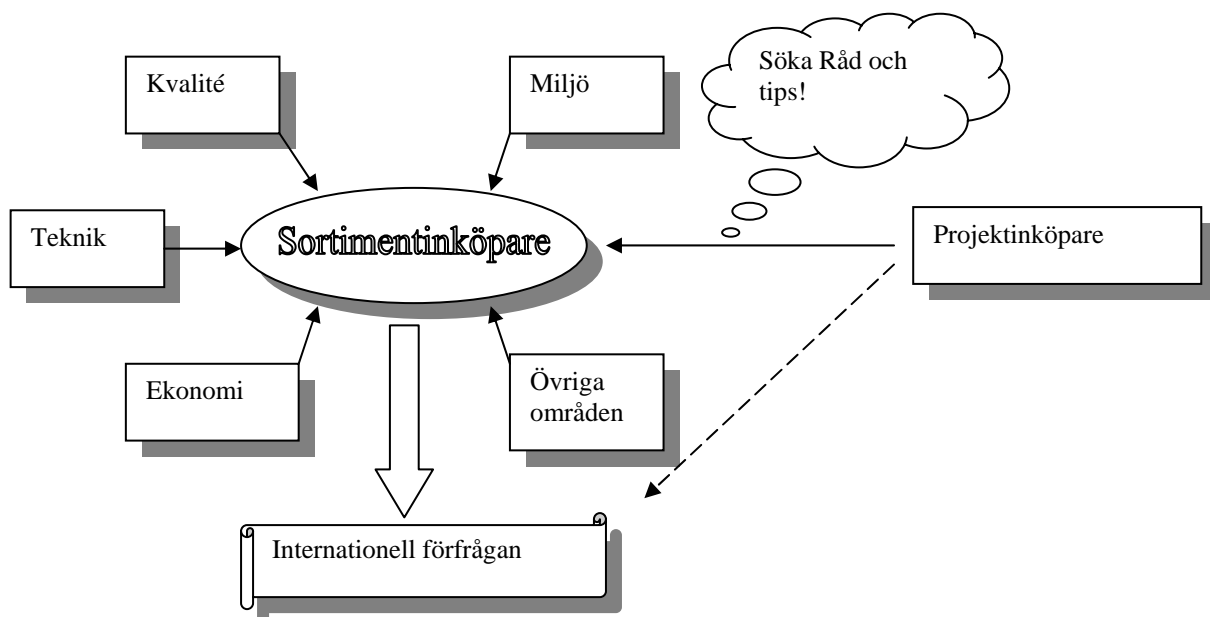
Sigma-projektet var ett exempel där man tittade på förhand kapade gipsskivor och stålreglar. Visst kostade dessa kanske 15 % mer än ordinarie gips men hade någon innan köpet beaktat den halverade tidsåtgång man istället skulle få med dessa på förhand kapade gipsskivor?. Detta är ett typiskt exempel när de flesta stirrar sig blind av priset istället för att se helheten och den besparing som är möjlig i form av tid.

### 6.2.14 Hur ser du på framtida inköpsarbete inom 5 år – visioner- EH (EDI)?

I det här fallet är alla överens om att en större förändring väntas ske inom 5 år. Förmodligen har de flesta intervjuade fått någon form av information om vad som väntas ske i framtiden av en och samma informationskälla. Därför antar jag att deras utsaga i detta fall inte skiljer sig markant från andras eftersom de fått liknande information på ett övergripande sätt. Det förväntas tillsättas personer som får fullt förtroende och rätt att agera som sortimentsinköpare och projektinköpare. Dessa kommer att ha specialist kompetens inom sina områden och utnyttja sina kunskaper i ett inköpssystem, som omfattar alla. Vad som fortfarande är oklart är inköparnas placering i organisationen. Många tror att NCC efter träning kommer att bli ett specialiserat byggföretag med duktiga inriktade inköpare. Vägen dit kommer att vara svår på grund av byggbranschens konservativa ställning mot förändring men det övervinns nog med tiden. Många hoppas dessutom på att marknaden inte bara kommer att utgöras av Sverige utan av andra övriga intressanta områden i Europa.

Inköpsarbetet förväntas att delas upp i nya roller förutom de som nämnts tidigare, projektinköpare och sortimentsinköpare. Dessa roller kommer att utgöras av experter

som kommer att fungera som stöd åt inköpsgrupperna. Detta stöd kommer att omfatta såväl kvalitet och miljö som produktionstekniskt stöd. Även andra områden kommer att finnas representerande.



Figur 5. Framtida utseende för sortimentsinköpare.

Det förväntas att dagens projektinköpare kommer att få stöttning från sortimentsinköparna så att de med hjälp klarar av situationen att göra en egen "affär".

Andra viktiga saker som väntas ske inom 5 år är att få en bättre utvecklad leverantörssituation där NCC jobbar med färre leverantörer och på ett mer långsiktigt sätt. Det gäller i så fall att inom 5 år rationalisera antalet leverantörer hos NCC från över 35000 stycken till en mer kvalitativ nivå.

En intressant iakttagelse är att de intervjuade ser starkt positivt på vad som väntas ske inom inköp i framtiden. De visar ett förtroende på de, som idag försöker förbättra situationen. Förbättringspotentialen finns med att jobba och utveckla samarbetet med leverantörerna. Viktigt var också att utveckla kvalitén och beakta de kostnadsaspekter som finns.

På frågan om vad de anser om hjälpmedel som IT / nätverk / EH (EDI) är alla övertygande om att det är ett kraftigt positivt verktyg som kommer att vara nödvändigt i framtiden. Exempel på IT-stöd är för vissa att via Internet kunde ta reda på och kartlägga priser och utbredning hos leverantörer utomlands. En intervjuad gav ett bra exempel av IT-stöd som i hans fall var att ta reda på fakta om flygaska till ett projekt i Filipinerna. Fördelen var dess snabbhet i tid och enkelhet.

Ett intressant påstående och reflektion på frågan om IT / nätverk är "att om vi inte följer med i IT-utvecklingen gör vi oss själva inte synliga och tillgängliga i framtiden".

Det är bra att många inser hur viktig den framtida utvecklingen är.

För att läsaren ska kunna sätta sig in mer i förståelsen vill jag tillägga att de intervjuade har en snitt ålder runt ca 47 år. Jag vill på inget sätt kritisera eller måla upp en negativ bild av detta utan jag vill ge en korrekt bakgrund så att läsaren kan bilda sig en egen uppfattning.

EDI är på engelska förkortningen för Electronic Data Interchange, det samma som EH, som står för elektronisk handel. Visserligen ser de intervjuade Internet och EH (EDI) elektronisk handel som ett positivt verktyg med stora möjligheter men på frågan om vilka risker de förknippar med Internet rådde det delade meningar. I detta fall kan generationsklyftan skildra svaren. Vissa är av den uppfattningen att det inte finns nämnvärt många risker idag med Internet och EH medan andra är av raka motsatsen. De påstår att stora risker finns och att de måste övervinnas för att gå vidare. De risker som nämns är bland annat:

- Skyddande av information, dvs. säkerhetsrisker.
- Internet är inte juridiskt bindande.
- Går för fort! Många av den äldre generationen klarar inte av "hastigheten"
- Lättare att missa viktig information via "nätet" än dokument.
- Att de små företagen inte klarar av att hänga med i datautvecklingen.

Till skillnad mot de risker som nämnts finns bra möjligheter som att kunna göra betalningar via Internet och på sätt slippa fakturahantering. Möjligheter finns också att lägga ut förfrågningar och annat på Internet för att öka tillgängligheten. Andra nämnda praktiska saker med Internet och elektronisk handel (EH) är:

- Praktiska avrop
- Beställningar via Internet, nu idag fungerar vissa mail som beställningar.
- Det ökade kontaktnätet.
- Olika former av databaser med information.
- Snabbt kommunikations forum.
- Ökad kostnads medvetenhet.

Projekt och pilot fall med elektronisk handel har dragits igång med utsedda grupper från NCCs håll. Visserligen är EH ett nytt begrepp för många men de flesta är överens om att det inte är en dagslända utan ett nytt verktyg, här för att stanna.

### **6.2.15 Vilken roll spelar inköp i framtiden?**

Generellt anser de intervjuade att inköp kommer att få en växande roll i framtiden. Redan idag utgörs ca 75 % av totala kostnadssumman av inköp, den spelar stor roll med tanke på den omsättning som knyts till varan. Om vi tittar utanför byggbranschen ser vi spår på ökat intresse kring inköp. Se bara på de många annonser i dagspressen som söker "supplier change management" dvs. inköpare. Nu när gränserna mellan länderna sakta suddas ut och samarbetet mellan leverantörer och partners ökar borde också inköp bli en mer aktiv och ökande del.

Men bakom detta bör man beakta att byggbranschen inte bara lever på inköp utan till större delen producerar och använder sin sak kunnande. Det viktiga är istället att inköp är och förblir en del av processen.

## ”Operativ grupp”

Frågeunderlaget till denna grupp utgörs av 29 frågor, se bilaga 3.

### 6.2.16 Dagens inköps metodik (fråga 1-2)

I det här fallet lät jag den intervjuade berätta i korthet hur dagens metodik för inköp går till. Detta för att jag framåt ska få en bättre inblick i deras arbetssätt.

### 6.2.17 När engageras inköparen i projekt?

Den allmänna uppfattningen av de intervjuade är att inköpare involveras alldeles för sent i projekten, vilket skapar tidspress. Beställaren ställer också för hårda tidskrav.

En viktig sak som togs upp var ett förslag på att inte ta bort inköparen för tidigt från projektet utan låta denne vara med även på slutförhandling. Bakgrunden ligger i att låta inköparen följa projektet till sitt slut och med slutförhandlingen se utgången av projektet. Denna erfarenhet skulle han / hon kunna föra med sig till nästa projekt. På detta sätt får man en bättre fungerande kunskapsåterföring.

### 6.2.18 Uppfyller du som inköpare din fulla roll?

De intervjuade är överens om att de uppfyller sin fulla roll som inköpare, med fria händer, men kan i enstaka fall känna sig hindrade. Det kan vara i sammanhang där inköparna inte har sitt fulla förtroende att agera som inköpare hos platschef (Pc) eller arbetschef (Ac), när dessa vill blanda sig in och vara med och göra spännande affärer. Andra orsaker till att de känner sig hindrade kan vara att de kommit in sent i projektet, vilket gör dem oförberedda, kunskaps mässigt, och automatiskt får tidspress.

De intervjuade beskriver att samarbetet oftast fungerar bra mellan inköpare och Pc/Ac. Det innebär att de litar på varandra och låter inköparen göra sitt arbete medan Pc eller Ac sköter sitt eller bistår med stöd om så behövs.

### 6.2.19 Finns tid för planering av inköp?

Överlag råder tidsbrist för planering av inköp. En intervjuad nämner att ”enligt högre ledning ska tid finnas för planering”. De inköpare som berörs intygar oftast att det finns ont om tid. Det är generellt de mindre projekten som kommer i kläm, som inte hinner planeras lika väl.

Därför är det viktigt med tidigt gjorda inköpsplaner redan vid starttillstånd så att ingen tidsbrist ska kunna uppstå.

### 6.2.20 Hur är samarbetet mellan inköpare och produktionsansvariga - hur underhålls det?

Man kan säga att samarbetet mellan inköpare och produktionsansvariga är förhållandevis bra. I enstaka fall kan det hända att person kemin mellan de båda parterna inte stämmer och då får helt enkelt en omplacering ske enligt inköpsledarens försorg. Många av de intervjuade anser att samarbetet skulle gynnas bäst av att låta



inköparen sitta nära produktionen därför att han ska få den närhet och förståelse som krävs för vissa projekt. För att underhålla det samarbete som skapats gäller god laganda och att man som individ tänker på ständiga förbättringar.

### **6.2.21 Har inköparen bra samarbete / kontakter med tillverkare? – hur underhålls det?.**

Det är nästan ett krav för en bra inköpare att ha gott samarbete med leverantörer eller tillverkare. Styrka hos inköpare är bl.a. att kunna hantera människor på ett rätt sätt, att kunna ta kontakt och samarbeta med främmande människor. Många intervjuade är partiska i intervjun men personer utanför den operativa rollen, som jag frågat i just detta fall, säger att inköparna har det samarbete som krävs och att de är duktiga. Det är nog en förutsättning för att överhuvudtaget jobba kvar i denna bransch. Några av de intervjuade gav exempel på hur samarbete underhålls:

- Vara ärligt och rak, som inköpare
- Visa samarbetsvilja
- Låta sina leverantörer få ta del av kritik, både "ris och ros" efter genomförda projekt, kanske till och med skriva tackbrev.

### **6.2.22 Hur skapar man goda samarbetsavtal med nya leverantörer?.**

Bästa sättet att skapa goda avtal är i grund princip att försöka få ett långsiktigt samarbete. Där gäller det att jobba ihop med sin leverantör.

Andra viktiga sätt är:

- Visa förtroende genom att lita på varandra.
- Ha en klar målsättning
- Att båda ska dra fördel av samarbetsavtalet.

### **6.2.23 Traditionellt inköpsförfarande? – Söker du effektivt nya leverantörer?**

Enligt de tillfrågade sker de flesta inköp efter tradition och rutin. Många av de tillfrågade anser att de inte har den tid det tar att söka efter nya potentiella leverantörer i och utanför Sverige. I vissa fall kan inköpare i samband med köp, välja att ta in någon ny leverantör bland de vanliga och traditionella för att pröva. Det är ett bra sätt att kolla av marknaden. I övrigt anser många tillfrågade inköpare att de försöker hålla sig ajour med marknaden på ett tillfredställande sätt men det är kanske inte tillräckligt. Det som hindrar inköparna i viss utsträckning är den tid som står till förfogande vid köp. De säger att "är det bråttom i samband med ett projekt så är det enkelt att som inköpare välja pålitliga och tidigare använda leverantörer".

Många av inköparna tycker ändå att det vore intressant att våga ta med nya intressanta leverantörer utifrån bara inte tiden hindrar dem.

Nackdel med dagens system för inköpare, som några tog på tal, var att inget utbyte av information skedde organiserat eller systematiserat mellan inköparna. Det vore kanske

en sak att granska närmare och införa någon form av kunskapsbank för utbyte av information och erfarenheter, inköparna emellan.

I vilka sammanhang känner du dig som inköpare osäker?

Inköparna känner sig oftast osäkra i hänseenden som behandlar:

- Svår teknik
- Främmande språk och kulturer i samband med utländska kontakter.
- Tidspress.
- Annorlunda normer och krav.
- Sammanhang då det råder brister i upphandling.

Osäkerhet får de oftast lösa genom att rådfråga kunnig personal eller helt enkelt utbilda sig.

#### **6.2.24 Resultat av inköp - bidrar du som inköpare till bra inköp.**

På frågan om inköparna bidrar till att göra bättre inköp som innebär förbättringar inom såväl dokumentation, avtal och priser, så var svaren differentierade. Ett fåtal inköpare var av den uppfattningen att de försöker förbättra sina metoder, men känner sig styrda av vissa krav och direktiv så pass att de känner sig hindrade. De övriga intervjuade anser att de flesta inom inköp tänker på ständig förbättring till den grad att de förverkligar och förbättrar allt som rör inköp.

Tanken är att alla inom inköp ska medverka till förbättringar men det finns ibland svårigheter. Därför gäller ständig inläring.

Hur kan förbättringar göras?. Här ges några exempel från de intervjuade:

- Jobba strukturerat genom att ha "byggstyrning i ryggraden"
- Jobba med företag som är certifierade.
- Skapa närhet till produktion och ansvariga genom att finnas på plats.
- Föra ordentliga planer och diskussioner för att undvika missförstånd.

#### **6.2.25 Ramavtal och centrala avtal – Används dessa eller går det att göra bättre avtal ? (fråga 11-12)**

Visst används ramavtal och centrala avtal i stor utsträckning och av de tillfrågade är alla överens om att de är bra. De avtal som används av inköparna finns att hämta och ses via NCCs intranät. Fördelarna med dessa avtal är att bolaget utnyttjar sin storlek och volym för att få förmånliga priser och villkor.

Produkter som lämpar sig bra för centrala avtal enligt inköparna är stapel- och bulkvaror. Exempel är varor som mängdproduceras och som lätt fås fram i tid och kan lagras enkelt. Typiska varor är gips, armering och trävirke.

Andra viktiga orsaker till att använda ramavtal eller centrala avtal är den tidsbesparing som möjliggörs till inköparnas fördel. De kan istället inrikta sin tid på att jobba mot andra mer speciella produktrelaterade leverantörer / entreprenörer.

Exempel på produkter som styrs bra från centralt håll är "vitvaror". Vitvaror är en benämning på de saker som ingår i en köksutrustning, nämligen kyl/frys och spis mm. Från centralt håll finns färdiga listor med priser upphandlade centralt som inköparna kan använda sig av.

Nackdelen till centrala avtal är enligt inköparna att de tappar en del av spänsten av entusiasm för inköp samt att det kan vara konkurrenshämmande.

På frågan om de kunde göra bättre inköp än de centrala avtal som finns, var alla övertygade om att det går. Visserligen har många inköpare respekt för de region- eller centrala avtal som finns men gör ändå ibland upphandlingar utanför, för att nå ett gott resultat. Oftast passar det inköparna att göra egna upphandlingar utanför avtalen i större projekt. Några exempel på produkter som inköpare ibland kan köpa utanför de centrala avtalen är: olika trä produkter, såsom lister och reglar, samt gipsplattor och branddörrar. Dessa är bara några exempel utav många.

### **6.2.26 Hur förhåller du dig med marknad och dess leverantörer? (Fråga 13- 14)**

Resultaten av intervjun från den operativa gruppen visar att de kollar av marknaden och söker efter leverantörer genom :

- Internet
- Tidningar och annonser.
- Telefon
- Byggtjänst och andra liknande företag.
- Diskussioner med beställare och andra leverantörer.

Utöver det traditionella sökandet "uppvaktas" oftast inköparna av leverantörer. Dessa försöker marknadsföra sina produkter. Genom detta slipper inköparen lägga ner större energi på att söka. Nackdelen till detta kan bli att urvalet av leverantörer begränsas. En del inköpare brukar försöka blanda in nya leverantörer bland gamla, beprövade leverantörer, för att få en bättre prisbild. Det är en bra metod att använda när man vill kolla av marknaden utåt men samtidigt få en bra och säker prisbild.

### **6.2.27 Hur sker anbudsinfordran?– erfarenhet från annonsering (fråga15-16)**

De intervjuade har en generell åsikt om att anbudsinfordran sker i något begränsad form. Oftast i samband med projekt går inköparna ut och tillfrågar selektivt utvalda leverantörer om de är intresserade att "vara med". De väljer att förfråga vissa utvalda leverantörer för att vara säkra på att få in bra underlag samtidigt som de vet att de får intresse anmälningar från ett antal mindre leverantörer. Problemet med de många mindre leverantörerna är att vissa mer eller mindre skickar ut intresse anmälningar fastän de inte har kapacitet att klara av uppgiften. Därför får ofta inköpare kontakta leverantörer i efterhand och närmare förklara projektets natur och storlek. Det händer då att många faller ur. Intervjun har visat att större delen av inköparna saknar

erfarenhet från annonsering men alla är överens om att det skulle vara en intressant metod, även för den internationella marknaden.

### **6.2.28 Internationella förfrågningar? Vana eller ovanlighet?**

På frågan om inköparna hade vana att göra internationella förfrågningar., svarade de flesta att de någon gång provat på med varierande resultat och svårighet. Alla tillfrågade var överens om att de inte tränats i större utsträckning på detta och att de gärna skulle vilja utbilda sig mer.

Många av de tillfrågade skulle känna sig osäkra att "gå ut och fråga" på den internationella marknaden. Mycket beror på de språk svårigheter och okunskap som rör främmande förhållningssätt kring internationella inköp.

Önskemål om att utbilda sig skulle vara inom marknader, företag, regelverk, EU och kulturer och inte minst språk.

### **6.2.29 Internationella affärer? Lyckade exempel eller problematiska?**

Så gott som alla intervjuade har varit med om en internationell affär någon gång, med varierande resultat. Direkta svårigheterna förknippade med internationella affärer är:

- Tiden. Oftast är tiden redan knapp i samband med inköp i Sverige, blir aktuellt med internationellt köp så kräver de utländska leverantörerna mer tid, vilket försätter inköpsplanerna och projektet i en sämre situation.
- Språkförbistringar.
- Kultur krockar. Hur man bemöter och för sig själv i konversationer med personer i andra länder.
- Tekniska svårigheter.

### **6.2.30 Vad anses om internationellt inköpstänkande. Varför görs inte internationella inköp i lika stor utsträckning?.**

Förutom det som nämnts tidigare i form av språkförbistringar och främmande kulturer är nog rädsla och okunskap starka skäl till att det inte sker många internationella köp. De tillfrågade vet annars inte riktigt varför internationella köp inte slagit igenom.

### **6.2.31 Känner du till något förfarande vid internationellt handlande?**

De tillfrågade anser överlag att merparten har dålig kunskap om förfaranden. Däremot påstår de själva att de lär sig med tid och erfarenhet. Vissa av de tillfrågade kan ge exempel på olika betalningsvillkor och leveranssätt. De intervjuade förlitar sig annars på att de får stöd från koncernen, där denna vetskap ska finnas.

### **6.2.32 Risker och hinder förknippade med internationella affärer?.**

Det man är rädd för, är enligt de intervjuade, det som skapar hinder och utgör en risk. Många av de intervjuade menar att det som man saknar kunskap för, räds man åt på samma gång. Hinder och risker, som de intervjuade, förknippar med internationella affärer, som de inte riktigt vet hur man ska hantera är

- Avstånd och transporter.
- Standarder, normer och regelverk AB och AMA mm.
- Tider och logistik
- Lagstiftningar
- Attityder och kulturer att överbrygga
- Traditioner
- Valutamoment och betalningssystem
- Språkförbistringar
- Svenska typgodkännande krav
- Kontrakt
- Osäkerheter
- Kvalitéer
- Leveranssätt.

### **6.2.33 Hur kan NCC bli bättre på internationella köp?.**

För inköparnas egen del skulle förbättringen ligga i att våga mer. Att vara mera vaken och öppen för frågan, om internationella köp. En bra effekt skulle vara om det gick att utnyttja större projekt så att volymen blev mer intressant.

Tydliga önskemål är att tillsätta personer som har bra kunskap om marknad, språk och regelverk mm. Dessa personer skulle med all information stötta de operativa inköparna.

I sammanhanget känner inköparna sig en aning avlägsna från de kunskaper som finns centralt sett. De saknar huvudkontorets kunskaper, där de gärna vill ha expertis hjälp och stöttning ifrån.

Sett ur bolagets synpunkt, från de operativa inköparna, är satsningar på inköpsorganisationen ett önskemål tillsammans med ett ständigt informationsflöde om viktiga saker som rör inköp. Det kan röra sig om att beskriva marknader, händelser och andra viktiga ting som kan fungera som kunskapshöjande del hos de operativa inköparna.

De tillfrågade är av den uppfattningen att ett bra sätt att förbättra är att tillsätta experter på centralt håll som de operativa kan fråga vid osäkerheter. Det blir någon form av stöd som de operativa kan vända sig till. Förslag togs till och med upp på att

låta placera ut nyckelpersoner i andra länder, som kommer att ha till uppgift att sköta leverantörs kontakter. Denna uppgift kan föra med sig ett uppbyggt, ordnat agentnätverk.

I stora drag gäller det att höja kompetensen och förståelsen hos de som är förknippade med inköp. Lösning kan vara att utbilda och informera.

#### **6.2.34 Råder det handelshinder?**

På denna fråga märker jag en differentiering av svaren vilket kanske beror på olika bakgrund och erfarenhet. Vissa intervjuade kunde påstå att handelshinder fanns men exakt vad, var svårt att komma på. Andra menar på att handelshinder i stort sett sopades bort i samband med införandet av EU och att det idag inte utgör några problem.

Några nämnda exempel på handelshinder är:

- **Betalning.**  
Om du köper varor eller tjänster av en leverantör som är ISO 9001 certifierad, vet du att denne betryggat den betalning som kan bli aktuell. På grund av det bedömningssystem som finns för stora företag bl.a. NCC så kommer en icke certifierad och duktig leverantör att nekas till att göra affärer med NCC. Detta menar vissa på att det är ett handelshinder
- **Svensk standard.**  
Sverige har hög standard inom vissa områden, vilket gör att kraven på de utländska leverantörerna blir för stora. Detta kan skapa ett handelshinder.

#### **6.2.35 Har NCC decentraliserade inköp?**

Alla tillfrågade är övertygande om att decentraliserade inköp utgör en stor del av totala inköpen. Orsaken till detta ligger historiskt sett i NCCs och övriga byggföretags decentraliserade organisation runt om i landet. De menar att inköp grundar sig på den utbredning organisationen hade förr, vilket gjorde att inköp ordnades lokalt. Nackdelen med decentraliserade inköp är den dåliga samordning som inköpen erhåller, där inte volymer och erfarenheter utnyttjas på rätt sätt. Det finns heller inga fasta rutiner för decentraliserade inköp utan de sker på olika sätt vilket försvårar möjligheten till samordning, försämrar möjligheten till rabatter och bonus

#### **6.2.36 Har du kunskap om EG/EU och dess bestämmelser?**

Med sammanfattade ord skulle kunskapen om EU:s bestämmelser beskrivas som väldigt bristfällig. Information om detta skulle enligt de intervjuade tas emot med öppna armar.

På frågan var denna typ av information kan fås, var upptäckten att alla tillfrågade var osäkra var de skulle vända sig.

### **6.2.37 Har du kunskap om internationella transport bestämmelser?**

Generellt kan man säga att kunskaperna om de internationella transportbestämmelserna var dåliga bland de intervjuade. Vid osäkerhet från inköparnas sida på vad som gäller vid spedition vänder sig en bråkdel av de tillfrågade till sina speditörer i förhoppning på svar.

### **6.2.38 Hur ser inköp ut om 5 år?**

I det här fallet råder delade meningar bland de tillfrågade i den operativa gruppen. Några är av den uppfattningen att det inte kommer att ske någon större förändring på fem år utan kanske på sin höjd några små tekniska förändringar. Andra däremot, eller rättare sagt merparten, förutspår större förändringar. De tror att mer inköpsspecialister kommer att inrättas och att inköpsorganisation blir mer utvecklad, där centralorganisationen kommer att tillhandahålla spetskompetens inom olika områden. I framtiden är intressanta områden att förbättra teknikutveckling och dess samarbete.

Andra viktiga områden är IT, kommunikation, erfarenhetsåterföring och kännedom om marknader. Det är viktigt att lära sig mer om marknaden och de företag som det görs affärer ihop med, för att få en god marknadskännedom, som är så pass viktig.

På frågan om IT, nätverk och elektronisk handel kan vara till hjälp för framtida utveckling var alla övertygade om att så är fallet. De intervjuade hade stort förtroende för det arbete som pågår med uppbyggnad och utveckling av det system som finns idag.

De flesta är övertygade om att EH (elektronisk handel) kommer att förenkla inköps- och avropdelen.

Även det nätverk som finns öppnar upp möjligheter inom kommunikationsbiten att exempelvis kunna skicka post och förfrågningar via mail.

Nackdel eller rättare sagt ett hinder för att datakulturen ska fungera är att försöka brygga över den generationsklyfta och pc-kunskap som finns mellan den yngre och äldre generationen.

För att få det hela att fungera krävs att alla parter är med, så att kommunikationen blir möjlig. En mycket rolig upptäckt är det finns äldre personer i branschen som tycker att IT och data är roligt och spännande. De anser att det finns mycket saker man kan göra inom byggbranschen med hjälp av dessa verktyg.

De risker som förknippas med Internethandel och som de intervjuade var överens om är den opersonliga kontakt som förs mellan parterna. De anser att det kan bli opersonliga kontakter, där den sociala kontakten byts ut, den som är viktigt idag. Andra risker kan vara betalningssäkerhet. Hur ska dokumenteringen göras av allt som sker på digitalt, över "Internet", det som NCC är skyldiga till enligt deras kvalitets system.

### **6.2.39 Hur viktigt är inköp i framtiden och hur kan inköpsrollen eller inköpsarbetet förbättras (fråga 28-29)**

Inköp utgör idag en viktig roll, men de tillfrågade är överens om att denna roll bör bli viktigare och utvecklas mer för att vara slagkraftig i framtiden.

För att lyckas förändra inköpsarbetet och inköpsrollen krävs förändringar i form av

- Tydligare ledar roller.
- Att höja kompetens nivån bland medarbetarna.
- Skapa en bättre informations kanalisation.
- Kanske en större och bättre rekrytering.
- Jobba mot ständiga förbättringar genom förbättringsförslag.
- Möjliggöra en chans till karriär inom inköp, vilket gör inköp en aning mer attraktivt.

Dessa är några förslag bland många som successivt kan leda till en framtida förbättring.

Vad som är viktigt och som bör ligga till grund är tillräcklig tillgång på kompetenta människor, från koncernen ner till den operativa nivån, att informationen däremellan fungerar.

### **6.3 Reflektioner av inblandade personer**

Under dessa intervjuer har jag blivit bemött på ett positivt sätt vad avser mina intentioner på examensarbetet. Många inklusive mig själv anser att inköp är en viktig funktion som behöver hjälp och stöd för att framgent fungera bättre.



## 7 ANALYS AV RESULTAT.

Denna analys grundar sig på resultat från intervjuer och fördjupad litteratur samt praktikfall.

### 7.1 Marknad

NCC är verksamma i Norge, Finland, Danmark och Sverige och med vissa arbetsområden i Tyskland med bl.a. Siab-Bau, som är ett dotterföretag till NCC, verksamma i Tyskland. Dessutom pågår utbyggnad av verksamhetsområde utåt längs med Östersjön, närmare kring Polen och Baltikum.

Många är ense om att NCC verkar på en relativt stor marknad, där det gäller att ha starkt fotfäste. Därför är det viktigt som stort företag att vara tillgängligt och synas.

Under intervjuerna framgick det att många leverantörer och beställare utanför Norden inte har kunskap om vilka NCC är. Det har sitt ursprung av att NCC inte gjort många affärer utanför Norden. Därför är rätt metoder viktiga, för att få starkare fäste utanför Norden genom att marknadsföra sig på ett bättre sätt samt göra fler bra affärer. Det råder full klarhet om att detta är viktigt för NCC och åtgärder måste vidtas.

NCC jobbar därför mot att hitta nya vägar till nya intressanta leverantörer utanför Sverige och i Norden. NCC har insett att leverantörs basen på sin hemmamarknad Sverige, är alldeles för stor. Antalet registrerade leverantörer till NCC är långt över 35 000, vilket är skrämmande mycket, för många. Resultaten på intervjuerna visar att antalet i Sverige behöver skäras ner samtidigt som antalet i och utanför Norden bör ökas. Både jag och de intervjuade inser att NCC måste, genom marknadsföring försöka nå nya intressanta leverantörer i länder utanför Norden. Varför NCC bör söka utanför den Svenska marknaden beror mycket på den leverantörs situation som finns "hemma" i Sverige. Andra starka orsaker är de möjligheter som finns utanför Norden, Internationellt sett.

Av de intervjuade är många överens om att någon form av kartellbildning finns på leverantörs marknaden, bland annat i Sverige. Det är svårt att bevisa kartellbildning. Ingen är förtjust över den riggade prispbild som kartellbildning medför utan man konstaterar bara att någonting behöver göras. Frågan är bara hur detta ska gå till.

Från resultat och diskussioner kan några förslag på åtgärder ges, som kan användas för motverkan av olika kartellbildning:

- Kunskap om marknaden, genom bevakning och kartläggning.
- Bjuda in utomstående aktörer på leverantörsmarknaden.
- Förstärka sin resurser genom kunnig personal eller utbilda befintlig.
- Utveckla olika samarbeten med leverantörer, kanske redan på inköpsstadiet med tex. Konstruktionslösningar.

I Sverige tycks en oligopol marknad råda, där leverantörerna till viss del styr. I och med att Sverige har låg prisnivå i förhållande till andra nära länder blir Sverige högtintressant för export. Leverantörerna på den Sverige marknaden får därför ännu starkare fäste. Om vi samtidigt har en krympande byggsektor i Sverige får vi ännu

svårare att upprätthålla volymer som kan sätta press på den inhemska oligopol marknaden.

Skulle det visa sig att det blir en uppåtgående byggtrend i Sverige så kommer automatiskt utomstående leverantörer hit. Då ges chans till att slå hål på oligopol marknaden. Vad de intervjuade uppfattar som typiska oligopol områden och produkter är vs-branschen, isolering, dörrar, armering, fönster, betong.

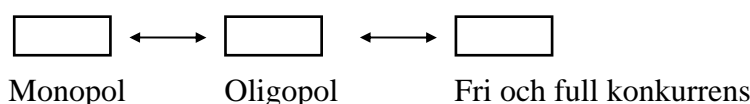
En intressant kommentar och reflektion till den oligopol marknad som gör sig tydlig kommer från en intervjuad, som snappat upp denna reflektion från ett seminarium på NCCs universitetet. Han försöker med följande text förklara en så kallad teori om uppkomsten av oligopol marknaden.

Orsaken till den kartell situation inträffat är att marknaden av sig själv sållat ut de överlevande, kanske ett par stycken som inser att för att de ska klara sig vidare måste de dela upp den tillräckliga marknad som finns på lika delar. Personer i byggbranschen menar att, varför detta uppkommit och hur det lyckas fortsätta kan bero på fega inköpare, som låter leverantörer agera som monopolister istället för att hitta nya vägar att förhindra detta. Ett sätt att motverka detta kan vara att gynna andra leverantörer utifrån genom att bjuda in dessa till Sveriges marknad.

Gynnsam handel kan tolkas på flera sätt. Det kan råda allt från fri konkurrens till monopol, där emellan finns det oligopol. En s.k. "teori", utifrån NCCs universitet och som framförs av en intervjuad från gruppen säger: "Ju närmare den fulla konkurrensen man kommer ju mindre utveckling får man". På full fri konkurrens marknad minskar intresset för utveckling, ju starkare konkurrensen blir pga. tidsbrist. Målsättningen för leverantören är att lägga ut sin produkt så fort som möjligt på marknaden. Dvs. så fort produkten är mogen åker den ut på marknaden.

Mellan stadiet, dvs. övergången mot oligopol, måste leverantören utveckla sig för att bli intressant för beställaren. I detta stadium finns tid för produktutveckling och vilja för samarbete eftersom de blir mer angelägna om sina köpare. De vill ha en trygg köp marknad. Därför är det inte säkert att monopol situation eller fri konkurrens är bra. I monopol stadiet blir däremot intresset svalt för extra tjänster och "goodwill" till beställaren eftersom de vet att de "äger" marknaden.

Det farliga vid en oligopol situation är att leverantörerna "somnar in" och det är förödande med tanke på produktutveckling. De enda som blir relevant är att ta ut rätt pris på varan.



*Figur 6. Konkurrens bild*

Leverantörerna ska istället ta större ansvar och intresse för sin produkt och samverka med sin beställare. Exempel på ett helhets åtagande från en leverantör vilket gick lite för långt är Fundia, som tillverkar armering. Vid ett tillfälle gick samarbetet mellan NCC och Fundia så långt att Fundia erbjöd sig utöver att leverera, att bocka och lägga

in armeringen i formarna på ett projekt som NCC drev. Det hela var ett gott tecken från leverantören men det blev helt enkelt för mycket!.

För att lyckas få en fungerande marknad krävs vissa förutsättningar.

Marknaden ska utgöras av en tillfredställande konkurrens. För att det ska råda en tillfredställande konkurrens måste det finnas en sorts överkapacitet på marknaden, där producenterna helst inte har kännedom om varandra. Tillfredsställande konkurrens fås också när företagen genomsyras av produktivitet och effektivitet. Det uppnås genom incitament där tillverkaren premieras till produktutveckling som i sin tur gagnar kunden.

Enligt marknadschef på NCC Hus finns bra sätt att hantera marknaden. Till saken hör, citat: "vi måste fråga oss själva: hur ser den marknad ut som vi köper till". Han uttrycker att det är väldigt viktigt att få en så klar bild över situationen innan man som inköpare kastar sig över inköpen och dess leverantörer. Istället menar han att inköparna ska se över situationen och försöka samplanera. Viktigt är att veta hur kundbasen ser ut både idag och imorgon, dvs. tyda marknadstrender. Detta för att i framtiden kunna överleva. Andra viktiga orsaker enligt marknadschefen är, citat: "Som inköpare måste man veta vad man ska köpa och för vilket ändamål". Han menar att det är viktigt att ha den helhetsbild som många inte har. NCC har för dålig kunskap om sina kunder. Ett sätt till bättre framgång, enligt marknadschefen, är genom att samplanera inköp.

För marknadschefen är en stor målsättning att försöka utnyttja storleken på koncernen vid inköp. På så sätt kan NCC utnyttja sina skalfördelar på ett bra sätt och göra förmånliga avtal och köp.

## 7.2 Inköpsituation hos NCC

I boken professionella inköp [1] beskrivs det att inköp idag står för en betydande andel av ett företags totala kostnads massa.

Inköpets betydelse har med åren ökat till att idag utgöra en väsentlig del för företag. Jag tror enligt min bedömning att många är medvetna om dess viktiga betydelse, sett ur företagets helhet. Enligt [1] Lars-Erik Gadde och Håkan Hansson är den ökande inköpsandelen en följd av en ökad specialisering i vårt samhälle. De anser att kapaciteten på inköp kommer att få en stor betydelse för ett företags effektivitet.

En andra orsak till inköpets ökande betydelse är att inköpen påverkar resultatet. Tänk att varje tjänad krona i samband med inköp är en krona i vinst.

Det finns även fler orsaker till ökad betydelse för inköp enligt dessa båda författare.

- Det är insikten i de fördelar som kan vinnas vid ett djupare och mera långsiktigt samarbete med en leverantör.
- Ökad komplexitet i inköpsarbetet. Den ökade specialiseringen har resulterat i att inköpen avser produkter som är mer sofistikerade och har högre teknik innehåll.
- Ökad andel internationella inköp.

Ovanstående punkter kan jag relatera till de satsningar som sker inom inköp på NCC Hus. Jag har i mitt fall märkt att den del som fått mer ökad betydelse är internationella inköp.

På NCC har man insett vikten av inköp i företagets verksamhet och lägger stor energi på att få väl fungerande inköpsstruktur. För att bättre förstå hur stor del inköp utgör, kan nämnas att NCCs inköp utgör ca 70 -75 % av totala omsättningen. Det gäller för både varor och tjänster. Förståelsen av hur viktigt inköp är, har resulterat i större förändringar inom NCC. Detta har inneburit tillsättningar av nya tjänster som exempelvis en inköpsdirektör, tidigare inköpsansvarig på Volvo, som kommer att arbeta från koncernstab med att utveckla inköpsfunktionen hos NCC.

I och med denna förändring har saker förändrats runt om i organisationen. Det som närmast berör NCC Hus, är att det upprättats inköpsledare och på sikt ska olika sortiments ansvariga utses inom inköp. Koncernstaben har dessutom utsett en Internationell inköps koordinator, som har till uppgift att kartlägga marknader och produkter samt bistå NCCs övriga organisation med hjälp rörande internationella frågor. Detta ska vara ett steg för att överbrygga den svårighet som finns med köp utanför Sveriges gränser.

På NCC Hus hoppas man på nya intressanta metoder och rutiner för att slutligen nå nya dimensioner på inköp.

Under mina intervjuer framgick det att mycket måste göras för att få en fungerande inköpsstruktur. De intervjuade har stort förtroende på de personer som nyligt blivit tillsatta för att lösa de problem som finns och de är överens om att det kommer att ta tid.

Några exempel på vad som görs redan idag för internationella inköp är:

- Inköpsmallar, som kommer att fungera som stöd åt operativa inköpare. (undersöks centralt).
- Undersökningar av betalningsformer som tex. Euro. Kan valutor användas parallellt Euron? (undersöks centralt)
- Bevaka nya inköpsmarknader och leverantörer (görs lokalt och centralt)
- Göra "skarpa förfrågningar". (görs lokalt)
- Undersöka möjligheten till gemensamma prisbanker med våra grannländer, där NCC är verksamma. (undersöks centralt)
- Undersöka EMU-satsningar. Hur påverkas Svenska bestämmelser?. (undersöks centralt)

Många av de inköps relaterade problem som finns sker på olika nivåer i organisationen. Några problem som jag stött på och som framgått under intervjuerna är exempel på problem som drabbar projekt och dess inköp.

- Det kan vara tillsättning av resurser i ett för sent tidsläge. Den operativa inköparen anser att de involveras allt för sent i projekt samtidigt som de förväntas göra bra inköp. Lösning kan vara att involvera inköparen i ett tidigt stadium, redan på kalkyl- och anbudsstadiet.

- Tiden för planering av inköp anses också utgöra ett problem i och med tidsbristen.
- För dåligt centralt stöd i samband med internationella köp.

Visserligen existerar problem relaterade till inköp men med den inköpsstruktur som utmålats av inköpsledning tror ändå många på att det kommer att bli bra.

Inköpsstrukturen på NCC bygger idag på en decentraliserad organisation. Eftersom NCC länge präglats av ett decentraliserat köpande kan man säga att de decentraliserade inköpen utgör en stor del medan de centrala utgör en liten del. Idag utgörs de centrala inköpen av ca 25 % av de totala inköpen.

Enligt [1] Lars-Erik Gadde och Håkan Hansson medför en centralisering två stora fördelar.

För det första att samordningen underlättas och för det andra kan resurserna fördelas på ett mer effektivt sätt. Denna centralisering kan bli en negativ effekt genom att inköp blir en specialitet och inte en integrerad del i verksamheten. I fallet med NCC går inte detta. Inköp måste för NCC vara en integrerad del i verksamheten samtidigt som inköp behöver utgöras som en specialitet. Med tanke på att NCC är utspridda över landet rent organisationsmässigt i sin arbetsform inser vi att en kombination av ett centraliserat tänkande i ett decentraliserat agerande skulle kunna vara en bra lösning.

Enligt inköps ansvariga personer strävar NCC efter en ändring så att den centraliserade delen av inköp växer. Fortfarande vill NCC att den decentraliserade delen utgör merparten av inköpen eftersom inköp bygger på den struktur som råder på organisationen. Organisationen är och kommer att förbli utspridd via projekt. Detta kan inget ändra på. Däremot strävar NCC mot att centralt få enheter som kan styra inköp mot samordning och förbättring. Idag görs många inköp från de projekt som drivs och ofta utan vetskap av andra inköpare. Därför är ett steg till förbättring att samordna de inköp som sker. Att förbättra inköpsamordningen görs genom att utse centrala samordnare eller sortimentsansvariga. Dessa får till uppgift att samordna de köp som sker samt fungera som en central informations punkt. Fördelen med detta är enligt koncernen att kunna utnyttja bolagets skalfördelar att göra förmånliga köp.

En annan viktig del till förbättring är att få igång den kunskapsåterföring som enligt många inte fungerat.

Att göra förmånliga köp förutsätter att den som gör affären ser helheten. För att se helheten krävs förståelse från första början av den skapade produkten till dess att den säljs vidare. Däremellan finns många steg att studera och begrunda.

En farlig situation för en inköpsprocess är när inköparen inte har helhetsbilden klar för sig på det aktuella projektet och dess affär. När inte helhetsbilden är tydlig finns risken att helhetskonceptet för affären går förlorat. Det kan kosta pengar för hela affären och projektet. Därför kan en lösning till detta, ett steg till förbättring, vara att tilldela inköpare helhetsansvar. Det leder till bättre affärsmannaskap och mer professionellt inköps uppförande, vilket är en målsättning för NCC Hus. En intervjuad uttryckte sig "det är dags att övergå från att agera som lokala hästhandlare till mer professionella affärsmän nu när branschen hårdnat". En ökad professionalism kräver i sig en ökad specialisering.

Många har insett att relationen mellan kvalitet och pris i byggandet måste förbättras. Detta kan ske genom att byggföretagen tillgodogör sig ny teknologi och ökar sin produktivitet. För att få tillgång till bättre teknologi krävs bättre samarbete med leverantörer. Ett sätt att åstadkomma ett bättre samarbete är genom positiv uppmuntran och effektivt stöd åt de leverantörer man har. Det gäller att söka tillfällen där man kan stimulera och påverka sina leverantörer till nytänkande. På så sätt kan man åstadkomma ett vinnande koncept. Ett koncept där beställaren tillsammans med leverantören åstadkommer en bra och fungerande produktutveckling.

### 7.3 Internationella inköp

Inom inköpsfunktionen finns en uttalad ambition och strävan att öka andelen internationella köp. Mycket beror på den utveckling som skett runt om i Europa.

I samband med den EU-utveckling som sker behöver NCC vidga sin marknadskännedom i förhoppning att det ska resultera i ett bättre underlag för sin utbredning. Utvecklingen mot fler köp med internationell konkurrens kommer enligt Exportrådet troligen att accelereras med åren. Eftersom Sverige länge varit ett skyddat land vad det gäller inköp undrar säkert många vad som kommer att hända när det plötsligt skall göras internationella affärer.

Många ställer sig frågan: "är gräset grönare på andra sidan staketet"?, vad gäller utbud och priser på olika produkter. Svaret på denna fråga är osäkert på grund av informationsbrist. Det är därför detta i steg med andra undersökningar görs. Det är genom att undersöka leverantörsmarknaden i och utanför Norden som möjligheter skapas till ökad konkurrens för företagets vinning. Genom att göra efterforskningar på länders konjunkturer kan framgång nås i form av besparingar. Det kan innebära att våga ge sig in i konjunkturs svaga länder och göra intressanta affärer. Intressanta länder idag är bl.a. länder kring Östersjöområdet.

Bara genom att bygga en bredare leverantörsbas har NCC möjlighet till att förbättra sin egen konkurrenskraft. NCC kan då erbjuda beställare, fabrikat och ett större urval produkter till bättre priser. Priset kanske inte reduceras men det finns annat man kan vinna. Det kan vara kvalitet och utförande men den främsta orsaken är den valfrihet som utökats.

Internationella inköp förknippas med svårigheter och komplikationer av många tillfrågade. Utifrån intervjuerna fick jag en rad exempel på vad de tillfrågade ansåg som svårt och komplicerat. I viss mån förstår jag deras rädsla för det oprövade men tycker samtidigt att deras sätt att inte våga visar feghet. Erfarenhet är den bästa inlärningen. Mycket av de exempel som tas upp grundar sig på den bakgrund de tillfrågade har. De personer som idag jobbar med inköp har en snitt ålder på cirka 45 år och saknar färdigheter och kunskap som den nya yngre generationen har. Typiska färdigheter är internationellt språk, i både tal och skrift samt Orädsla och nyfikenhet. De exempel som ges vilka visar osäkerhet mot internationellt förfarande är:

- Rädsla för förändring
- Okunskap
- Komplikationer i form av språk, normer, kvalitéer, lagar och mm.

- Vågar inte bryta gamla trender och mönster.
- Korta byggtider, dvs. att de inte hinner gå ut och fråga på en produkt / entreprenad.
- Omständigt och bökigt.
- Gammal hävd och vana.
- Riskmoment / hinder

Det uppfattas nog lätt att påstå att det är viktigt att göra internationella satsningar men det uppfattas inte på samma sätt hos de människor som berörs av det, som oftast handhar ärendena. Många räds nog för att delta i internationella inköp och mycket som nämnts tidigare grundar sig i okunskap och rädsla för det okända. Bara att agera utanför Sveriges gränser sätter helt nya spelregler för beteende och hantering av olika inköpsfrågor. Enligt inköparna råder stor kunskapsbrist, bl.a. om hur komplikationer kan motverkas. Lösning kan vara att bygga upp den kompetens som saknas för de på inköp, inköpsfunktionen är viktig och bör inte försummas.

Tillsammans med de intervjuade, exportråd och olika handelskammare instämmer jag med att handla internationellt, det är en nyckelfråga, minst sagt för framtiden. För att underlätta den Svenska marknaden som idag uppfattas som oligopolistisk för vissa produkter, kan företagen försöka luckra upp den marknad råder. Genom att göra internationella affärer släpps utländska leverantörer in på den Svenska marknaden. På så sätt luckrar man upp den tunga marknad som finns i Sverige. Några av de intervjuade anser att Sverige länge utgjort en sorts "ankdamm" för inköp och på så sätt varit skyddad från omvärlden. Därför är det hög tid att börja ge sig ut på den nya marknaden fastän den är fylld med risker och hinder.

Risker och hinder är till för att övervinnas. Genom god planering och information kan dessa övervinnas. Hinder som tas upp är :

- Avstånd och transporter. Man menar att problemen minskar med avståndet.
- Standarder, normer och regler.
- Tider och logistik
- Lagstiftningar
- Attityder och kulturer att överbrygga.
- Kontrakt
- Traditioner
- Kompetens
- Valutamoment
- Språkförbistringar.
- Svenska gamla krav på typgodkännande
- Osäkerheter

Till ovanstående kan många andra orsaker och hinder tilläggas.

De intervjuade är överens om att det inte bara finns riskmoment sett utifrån Sverige utan även från Europa. Ett exempel på något som utgör ett hinder är att många intressanta leverantörer i Europa är lokala. Det innebär att de inte besitter kraften att våga erbjuda sina tjänster /produkter utanför sitt område i risk för merkostnader och merarbete. Det kanske tom har skett en marknadsindelning av leverantörerna, vilket hindrar utomstående leverantörer från att nå Sverige.

Många av de tillfrågade ser den äldre generationens avgång som ett riskmoment. De är osäkra på hur man ska lyckas lösa övergången av kompetens från den äldre avgående generationen till den nya. Den äldre generationen har stor kunskap men anses vara för traditionella i sitt agerande. Däremot har den yngre generationen oftast språkkunskaperna och nyfikenheten men saknar erfarenheten. För många är kunskapsöverföringen från de äldre till de yngre framtida inköparna det som är viktigt, som måste fungera om NCC ska vara framgångsrika på internationella inköp.

En annan stor risk förknippad med internationella- och nationella inköp är den dåliga kunskapsåterföring, som viktig i internationella sammanhang. Ofta har någon på NCC börjat kartlägga och förstå den marknad de jobbar mot för att sedan försvinna och ta all information med sig. Detta är ett vanligt problem som inte bara drabbar NCC.

Mycket har hittills handlat om svårigheter och komplikationer med internationella affärer, istället vill jag ta upp möjligheterna och fördelarna.

Intervjuerna visar starka tendenser på svaren att NCC i det här fallet vill öka sin andel internationella köp. Jag tror de flesta inom koncernen och i detta fall NCC Hus, i viss mån har en förståelse för dess betydelse för företaget. De möjligheter som ges av internationella köp är:

- Bryta ett branschvälde som gällt under lång tid.
- Sätta press på den oligopol- / monopolmarknad som finns.
- Vidga konkurrensen
- Bättre och billigare produkter.
- Mer mångfald

Vägen till bra internationella affärer går inte över en natt utan kräver arbete och förberedelse i form av:

- Information
- Bättre samordning av de inköp som finns idag.
- Marknads- och leverantörs undersökningar samt bedömningar.
- Kunskapslyft. Öka kompetensen hos medarbetarna inom inköp.
- Bättre verktyg och medel för inköpare.
- Framgångsexempel. Visar att det är möjligt.

Det som förutom NCCs ambition talar för ökning av andelen internationella affärer är den utveckling som sker i EU. Mycket handlar idag om de EMU-satsningar som görs,



som binder samman valutorna till en mer gemensam valuta. Tidigare EG, idag EU har skapat förutsättningarna från att övergå från en tullunion till en gemensam marknad. Det har inneburit att de s.k. "fyra friheterna", dvs. varor, tjänster, arbetskraft och kapital kan röra sig fritt mellan medlemsländerna.

Detta i kombination av det samarbete som pågår att avskaffa olika hinder, innebär att nya förutsättningar skapas för en bättre marknad.

Enligt boken "en gränslös byggmarknad" [2] beskrivs sätt att förbättra och möta den internationella konkurrens som finns.

Många av de hinder som tidigare nämnts ges här förslag på lösning. Genom att etablera gemensamma europeiska tekniska regler kan byggmaterialindustrin öka sin internationella konkurrenskraft.

En process som på sikt ger effektiv produktion och lägre byggkostnader.

EU:s byggproduktdirektiv leder till gemensamma europeiska byggnormer och standarder. Exempelvis bara genom CE märkning kan en vara röra sig fritt på Europamarknaden. Hela systemet förutsätter att harmoniserade europastandarder och tekniska godkännanden finns. Innan sådana standarder finns kan inte den europeiska byggproduktmarknaden etableras. Möjligheterna är stora, men vilken problematik som utmärker sig är den tekniska kollision som enkelt uppträder i samband med olika länders tekniska regler. Ett enat tekniskt system skulle vara en stor möjlighet för en stor potentiell byggmarknad. Oftast får landets tekniska regler, normer översättas till motsvarande lands regler, detta enligt tabeller och liknande.

Motsvarande gäller för den valuta vi handlar med idag. Trots allt arbete med att föra de olika valutorna tillsammans för en ekonomisk integration finns fortfarande en uppdelning på många olika valutor. Därför utgör valutorna fortfarande ett handelshinder, vilket väntas avskaffas i samband med införandet av den gemensamma valutan euro.

Handel, konkurrens och produktutveckling inom byggande måste främjas. Detta kan ske genom att via harmoniserade europastandarder och tekniska godkännanden ta bort många tekniska handelshinder för byggprodukter.

För att bilda mig en bättre uppfattning och förståelse kring internationella affärer valde jag att studera inköpsförfarandet med dess inledande moment, se kapitel 5. Det innebar att sondera av marknaden på intressanta leverantörer för att sedan efter urval skicka en förfrågan. Jag tillsammans med andra inköpare vet att främmande leverantörer sällan söker upp dig som beställare utan sökandet får oftast inköparen stå för.

I mitt fall var det intressant att hitta leverantörer av Branddörrar och Linoleum mattor. Eftersom internationella leverantörer inte marknadsför sig själv i stor utsträckning blir det upp till inköparen att söka på eget sätt.

I mitt fall blev det aktuellt med att utnyttja handelskammare och ambassader samt olika söktjänster i jakten på leverantörer.

Jag tror inte det är vanligt bland inköpare att gå denna väg utan de använder gamla kontakter i sökandet på bra leverantörer. En svårighet som en inköpare uttryckte sig är

att veta hur bra och pålitlig en leverantör är utöver den leverantörsbedömning som inköparen tvingas göra. En svårighet som jag märkte var att veta under vilket namn som sökningen av produkten ska ske.

Svårigheten ligger i att veta vad tex. en branddörr heter på Tyska samt vad denna dörr omfattar tillskillnad från en svensk branddörr. I det här fallet gäller det att göra sig förstådd på rätt sätt. Det händer lätt missförstånd, därför vore kunskap om detta en bra lösning. Annars kan ett mer utarbetat samarbete med handelskammare och ambassader kan vara en framgångsrik lösning. Där de tillsammans med inköparen hjälper till att leta efter ett gemensamt produktnamn.

Av cirka 35 framtagna leverantörer runt om i Europa var det 7 som svarade. Dessa var intresserade av närmare samarbete med NCC. Detta visar en viss försiktighet och feghet hos de leverantörer som blivit tillfrågade. De sju företag som svarat, gjorde det med positiv bemärkelse, vilket innebär att de i framtiden kan tänka sig NCC som köpare och dem själva som leverantör. Leverantörerna har svarat genom att ge grundlig information om dess verksamhet och framtida planer till deras produktsortiment.

Orsaker till varför få svarade på utskicket sägs enligt intervju personer bero på att NCCs inte är välkänd i Europa. Mycket kan bero på att NCCs hemma marknad är Norden och inga större försök har gjorts för att söka sig utanför.

Andra orsaker är uppdelningen av marknaden i marknadssegment, där leverantörerna styckat upp marknaden i lika delar för varandra. På så sätt får de egna områden att agera på utan att kliva in i andras områden. Detta kallas för kartell bildning.

De utländska leverantörerna kan också känna risk för merarbete, när kontakt knyts med ett främmande land. För leverantören kan det innebära merkostnader och merarbete varpå man av försiktighet väljer att inte gå vidare i frågan. Det kan resultera att de inte svarar eller lägger ner någon energi på den förfrågan som erhållits. Många av de utländska leverantörerna kan också tycka att Svenska förordningar är svåra att förstå, vad avser momsregler, normer, övriga regler och utföranden.

I arbetet med att finna intressanta leverantörer stöter man på hinder. I mitt fall var tiden ett stort hinder. Processen att skicka iväg och invänta svar är betydligt längre än vad man är van vid. Därför är det som inköpare väldigt viktigt att vara mer noggrann och tydlig i sina handlingar så att inga missförstånd sker, som kan dra ut på tiden. Varför tiden utgör ett hinder, som normalt kan uppstå, tror jag mycket beror på den omständighet och tydlighet man måste ha. I vissa länder är det ansenligt att begrunda sina svar och dra ut på tiden medan det är tvärtom i andra länder. Det hela beror på kultur skillnader, vad man betraktar som viktigt i sitt arbete.

Många affärer idag sker via agenter. På så sätt låter man den ansvariga i landet sköta kontakter med den utländska leverantören. Nackdelen med att agenten sköter det mesta är att NCC som köpare hamnar längre bort från producenten vilket gör att vinst marginalen minskar. Sådant vill NCC motverka genom att med kunskap göra bra och direkta affärer med leverantören, där NCC kan utnyttja sina volymer utan kostsamma agenter som mellanhänder.

Jag har med detta praktikfall sett och upplevt hinder som enligt min mening inte är oövervinnliga. För att NCC ska lyckas i sitt arbete och ambition, med ökad andel internationella inköp måste åtgärder ske. Dessa åtgärder får diskuteras fram med berörda parter som är inblandad i inköp. Mycket av vad som tagits upp i resultatet kan ligga till grund för kommande åtgärder.

Det pågår många åtgärder för ökningen av internationella köp bl.a. från centralt håll genom att upprätta rutiner och hjälpverktyg som inköpsmallar.

Från centralt håll pågår också undersökningar och förberedande arbete med EMU, vilket förbereder NCC på införandet av en gemensam eller parallell valuta.

Dessa åtgärder är bara några i de antal som behöver genomföras för att internationella inköp kan göras med framgång.

## 8 DISKUSSION OCH SLUTSATSER

Denna inköpsstudie som gjorts på NCC Hus i Stockholm och som riktar sig mot internationella inköp ska försöka klargöra de möjligheter och svårigheter utifrån den rådande situation som finns samt finna vägar och åtgärder för bättre internationella affärer. Utöver inköpsstudien och examensarbetet har jag valt att fördjupa studien ytterligare av internationella inköp åt NCC i förhoppning att upprätta en handledning för de operativa inköparna som kan fungera som stöd vid internationellt inköpsförfarande.

Rapporten har inte blivit fördjupad i den mening att jag givit en detaljerad beskrivning av något problem med anknytning till internationella inköp utan bara konstaterat att behov av framtida undersökning krävs.

Det innebär att närmare undersökningar och beskrivningar behöver utföras, område för område och på ett detaljerat sätt.

Jag bedömer att detta arbete kan fungera som ett startskott i de kommande utredningar som behöver göras för att få den kunskap som eftersträvas för att framgångsrikt kunna agera på den internationella marknaden. Eftersom inga liknande studier har skett på detta område är det hög tid att det närmare utreds, på ett mer detaljerat sätt.

Att utreda internationella inköp i en bransch som inte har någon längre erfarenhet av detta är svårt. För byggbranschen har det varit svårt och främmande att våga sig utanför Sveriges eller Nordens gränser. Det har inneburit, om vi jämför med övriga industrin, att byggbranschen hamnat på efterkälke i sin utveckling mot en internationalisering. Eftersom byggbranschen står inför en stor möjlighet när portarna för EU öppnas gäller det att vara väl förberedd. Då gäller det att ha rätt kunskap och mod för att kunna agera på rätt sätt på marknaden.

För att NCC Hus i det här fallet ska kunna agera rätt krävs åtgärder. Dessa åtgärder bör komma från ledningen som smidigt implementerar detta ner i organisationen utan att problem uppstår.

Förslag på åtgärder som jag anser vara behövliga:

- Mer och bättre centrala avtal, som är framtagna centralt genom samordning.
- Mer stöd åt operativa inköpare från centralt håll i form av rutiner och verktyg för internationella inköp.
- Bättre förståelse för de inköpsarbeten som måste ske genom att informera berörda.
- Djupare och bättre undersökningar från centralt håll i effektiviseringen och förbättringen av internationella köp.
- Mer tid för planering i samband med inköp. Eventuellt integrera kalkyl med inköp.
- Bättre och mer effektivt utnyttja Internet genom
  - Kommunikation
  - Handel (EH)

- Nätverk för prisbanker, kunskapsbanker och projektbanker.
- Bättre kommunikationsflöde i organisationen uppifrån och ner och vice versa.
- Bättre Team Works, där det måste stimuleras till att samarbeta över gränserna, vid inköp med NCCs teknikavdelning.

Dessa är bara exempel på några åtgärder som kan behövas. Många av intervju grupperna är överens om att inköp går mot en förändring. Överlag tror många på att arbetet med att bättre inköp kommer att under några år medföra stora möjligheter. Jag tillsammans med inköpare tror att genom att tillsätta nyckelpersoner med rätt kunskap i olika roller som sortimentsinköpare eller samordnare skapar helt nya förutsättningar för inköp.

Andra viktiga arbetsområden är satsning på utveckling av det kundnätverk och IT-verktyg man har. Genom att utveckla elektroniks handel (EH) tillsammans med en kund- och leverantörsanpassad roll kan oanade framgångar nås.

Att följa det utvecklingsarbete som sker med nätverk utanför den egna branschen är nyttigt för byggbranschens utveckling. En tänkbar utveckling är att i framtiden ha en dokument lös hantering. Där allt arbete sker via elektronisk form och att tillgängligheten av information är hög. Redan idag diskuteras möjligheten av att göra elektroniska beställningar av material och slippa hantering av fakturor. NCC har idag ett för stort antal fakturor att hantera, vilket medför höga kostnader. Det finns mycket att göra och utreda. Denna studie av internationella inköp och dess möjligheter är bara en grund för framtida mer detaljerade studier.

## 9 REFERENSER

- [1] Lars-Erik Gadde, Håkan Håkansson, "*Professionellt inköp*", studentlitteratur AB, Stockholm, Sverige, 1998
- [2] Industrilitteratur, "*En gränslös byggmarknad - Konsekvenser av ett EU-medlemskap för svensk byggindustri och byggmaterialindustri*", Industrilitteratur AB, Sverige, 1994
- [3] Karin Wideberg, "*Att skriva vetenskapliga uppsatser*", studentlitteratur AB, Lund, Sverige, 1995
- [4] Runa Patel, Bo Davidsson, "*Forskningsmetodikens grunder*", Studentlitteratur AB, Linköping, Sverige, 1991 & 1994
- [5] Niclas Andersson och Jan Borgbrant "*Byggforskning – processer och vetenskaplighet*", Institutionen Luleå Tekniska universitet, Luleå, 1998

### Övrig litteratur kring inköp:

- IFL projektarbete "*mätbara mål i NCCs inköpsverksamhet*", NCC tryckeri, Solna, 1997/1998
- IFL projektarbete "*Produktion basen för internationella inköp*", NCC tryckeri, Solna 1998/1999
- Björn Axelsson, J Laage-Hellman "*Inköp - En ledningsfråga*", Sveriges Mekanförbund, Stockholm, 1991
- Anders Grath, Exportrådet "*Företagets utlandsaffärer – betalning, valuta och finansiering*", Industrilitteratur AB, 1994
- Landstingförbundet och utbildningsproduktion AB "*Handbok i inköp – för landsting och kommuner*", utbildningsproduktion AB, 1989
- Eric Asplund och Ulf Danielsson "*Räta ut byggsvängen*", Byggförlaget, Stockholm, 1991
- Exportrådet "*Leverantörer inför 90-talets marknad i Västeuropa*", Industrilitteratur AB, Solna, 1989
- Lars Hallén "*Sverige på Europamarknaden*", Studentlitteratur AB, 1980
- Björn Axelsson, Håkan Håkansson "*Inköp för konkurrenskraft*", Liber Förlag, 1986
- NCCs intranät "*inköp*" <http://intranet.ncc.se>, 1999-03-15

- Boverkets hemsida "*fri rörlighet för byggprodukter*", [www.boverket.se/bygg](http://www.boverket.se/bygg), 1999-03-15
- Industrilitteraturs hemsida [www.industrilitteratur.se](http://www.industrilitteratur.se), 1999-03-15
- Exportrådet [www.swedishtrade.se](http://www.swedishtrade.se), 1999-03-15

## INTERVJU GRUPPERING:

- Klas Frisk Inköpsdirektör
- Kjell Björklund Internationella inköp/koncern
- Maria Gimbro Internationella inköp/koncern
- Helge Nilsson Inköpschef på NCC international
- Göran Frisell Marknadschef på NCC Hus
- Pär Rosengren Inköpschef AO Hus
- Sören Sundström Inköpschef på NCC Anläggning
- Göran Almin Region Chef NCC Hus 2
- Anders Edlund Inköpsledare Hus
- Peter Walström Inköpschef AO Bostad

Helikoptersyn

- 
- Anders Edlund Inköpsledare Hus
  - Anders Öberg AC Hus 2
  - Jan Nordquist Inköpare, Kalmar
  - Mats Bergquist Inköpare / PC
  - Krister Ketzenius Inköpare
  - Lennart Boberg Inköpare NCC Hus 2
  - P-O Franzon Inköpare NCC Hus 2
  - Janne Sundmark Inköpare NCC Hus 1

Operativsyn



## INRIKTADE FRÅGOR FÖR "HELIKOPTER" GRUPPEN.

1. Hur många Nordiska leverantörer har ni?
2. På vilket sätt marknadsför sig NCC utanför Sverige?
  - Är det viktigt att marknadsföra sig utomlands?
  - Hur tror du leverantörer utanför Norden ser på NCC?
  - Hur bedömer du leverantörssituationen till NCC i Norden.?
  - I vilka länder finns stora leverantörer till NCC
3. Kartellbildning? – råder det på marknaden?
  - Vad anser du om den oligopol marknad som råder där leverantörerna "håller varandra i händerna".?
  - Går det att göra någonting åt den oligopol marknad som finns?
4. Vilka kriterier ska vara uppfyllda för att man skulle kunna säga att det finns en tillfredsställande konkurrens?
  - Finns motiv för att öka konkurrensen.
  - Vad är fördelarna / nackdelarna med en starkare konkurrens.
5. Har vi decentraliserade inköp?
  - Varför?
  - För- och nackdelar med decentraliserade- och centraliserade inköp.?
6. Vad anser ni om att genomföra internationella inköp?. Möjligheterna ?
  - Varför görs de flesta inköp nationellt.?
  - Vad är NCC rädda för, när det gäller affärer internationellt.?
  - Vad ska man göra för att få fler internationella inköp.?
7. Vilka riskmoment / hinder är förknippade med internationella inköp.? Utveckla! (Handelshinder, risker av olika slag och avstånd och attityder?)
8. Hur kan NCC bli bättre på internationella inköp ? (utveckla).
9. Hur kan NCC förbättra inköpsprocessen.? Organisation integrerad med inköp?
10. Hur kan leverantörer / tillverkare stimuleras till nytänkande / problemlösande till beställarens fördel.?
11. Finns det likheter och skillnader i inköpsbeteende mellan industri och byggbransch.?
  - Vad kan vi lära från industrin?
  - Finns andra områden på marknaden som NCC kan dra lärdom från.?
12. Hur kan NCC förbättra inköpssamordningen i framtiden.?

13. Vilka organisatoriska ingrepp kan man göra för att förbättra inköpen.?
14. Hur undviker man den prifixering som finns och istället ser totalkostnaden?. Dvs. "Pris kontra Kostnad".?
15. Hur ser DU på inköpsarbetet om ~5 år
  - vem gör inköp? Annat inköpssystem?
  - Hur kommer den / det att fungera?
  - Var finns förbättrings potentialen.?
  - Hjälpmedel som IT / nätverk / Internet (EDI)
16. Hur ser DU på Internet handel (EDI) i ett inköps perspektiv.?
  - Vilka risker finns med Internet handel.?
  - Hur långt har NCC kommit med utvecklingen av EDI
17. Vilken roll spelar inköp i framtiden? (hur viktig är den?)

## INTERVJU FRÅGOR FÖR DEN "OPERATIVA" GRUPPEN.

1. Vad heter du och vad gör du?
  2. I vilket skede engageras inköparen vid projekt? För sent eller för tidigt?
  3. Uppfyller DU som inköpare din fulla roll? Känner du dig hindrad.
  4. Finns det gott om tid för att planera sina inköp med t.ex. Inköpsplaner.?
  5. Hur är samarbetet mellan inköpare och produktionsansvariga.? Hur underhålls samarbetet?
  6. Har inköparen bra samarbete / kontakter till leverantörer / tillverkare. I så fall, hur underhålls detta?
  7. Hur skapar man goda samarbetsavtal med nya leverantörer?
  8. Görs flera inköp enligt tradition med avseende på förfrågningsunderlagsutskicket? Söker du effektivt nya kontakter / leverantörer? I och utanför Sverige.?
  9. I vilka sammanhang känner sig DU som inköpare osäker? I vilka hänseenden.? Hur agerar DU vid osäkerheter?
  10. Bidrar DU som inköpare till att göra inköp som har:
    - Bättre avtals villkor
    - Bättre dokumentation
    - Mindre strul
    - Bättre priser
- } Hur?, förklara!
11. Används ramavtal / centrala avtal?
    - I så fall varför? För- och nackdelar med dessa?
    - Finns kunskap om saker som gäller villkor och rabatter.?
  12. Kan du göra bättre inköp än de centrala inköp som finns? Exempelfiera med produkter?
  13. Hur söker DU kontakt med nya potentiella leverantörer?
  14. Hur håller DU dig ajour med marknaden?
  15. Hur sker anbudsinfordran? Öppen genom annonsering, begränsad eller direkt till ett företag?
  16. Erfarenheter från annonsering?
  17. Har du vana att göra internationella förfrågningar?
    - Om inte, skulle du vilja träna / pröva ?
    - Skulle du vilja utbilda dig?

18. Har du gjort någon internationell affär ?
- När gjorde du den?
  - Hur fungerade den?
  - Vad är den direkta svårigheten.?
19. Vad anses om internationellt inköpstänkande?. Varför görs inte inköp internationellt i lika stor utsträckning? Vad är vi rädda för.?
20. Känner du till något förfarande vid internationellt handlande?
- Leveransvillkor
  - Betalning m.m. ?
21. Vilka risker / hinder förknippar du med internationella affärer? (Utveckla)
22. Hur kan NCC bli bättre på internationella inköp ?
- För din egen del?
  - Ur bolagets perspektiv?
23. Råder det handelshinder? I så fall vilka?. Är standarder och normer ett problem?
24. Har NCC decentraliserade inköp? I så fall varför? Nackdelen med detta.?
25. Har DU kunskap om EG:s bestämmelser vid upphandling? Vart finns denna kunskap?
26. Internationella transport bestämmelser, hur fungerar det?
27. Hur ser du på inköp om ~5 år ?
- Vem gör dem?
  - Hur görs dem?
  - Var finns förbättringspotentialerna
  - Kan IT / nätverk / Internet (EDI) vara till hjälp? I så fall hur?
  - Vilka risker finns med Internethandel.?
28. Vilken roll spelar inköp i framtiden? (Hur viktig är den)
29. Hur kan man förbättra inköpsrollen / inköpsarbetet till det bättre?