

# Val av prioriterad leverantör vid köp av komponentdelar

- en studie av industriellt köpbeteende inom svensk  
tillverkningsindustri

Karl Gudmundson

Luleå tekniska universitet

Civilingenjörsprogrammet  
Industriell ekonomi

Institutionen för Industriell ekonomi och samhällsvetenskap  
Avdelningen för Industriell marknadsföring och e-handel

# Abstract

This study focuses on industrial component buying behavior and identifies how the selection of a prioritized supplier can be described. The report is delimited to components that are seen as critical from a supply perspective and interviews have been done at four big Swedish companies in the manufacturing industry. All case companies have thousands of employees all over the world and they are acting on markets such as: industrial tools and assembly system, air treatment solutions, appliances and automotive safety. Besides these companies, also Per Tjernberg was interviewed. He is one of Sweden's most respected persons in the area of industrial buying behavior and is referred to as an expert in this report.

By studying what choice criteria the case companies use, how their buying process is set up and what the buying center looks like, the result can be compared to the earlier findings of academicians and researchers. The study shows that component buying has faced different degree of development between the cases. Component buying has been prioritized in the more mature markets through integration of sophisticated business data systems. The process become more efficient than "manual purchasing" and also better from an "objective thinking" point of view, since the process automatization decreases the risk of "personal favor choices". Modern purchasing shall use a structured process with clearly defined roles in the buying center. Cross-functional teams communicate via predefined channels when interacting between different departments.

The case companies' use of choice criteria differs a lot from theory. In reality, price is of highest importance besides geographical location, process- and manufacturing competence and financial and economical welfare. Order magnitude for the supplier and a minimal use of Code of Conduct are other factors of great importance when selecting a supplier of components. All of these criteria shall be complemented with quality and delivery, as theory advocates.

## Sammanfattning

Denna studie syftar till att identifiera hur valet av prioriterad leverantör sker vid köp av komponentdelar hos stora företag inom den svenska tillverkningsindustrin. Rapporten är avgränsad till komponenter som är kan anses vara kritiska ur försörjningssynpunkt för inköparen. Genom att studera vilka urvalskriterier de berörda företagen använder sig av men även hur köpprocessen och köpbeslutsgruppens sammansättning ser ut i praktiken, har empirin jämförts med de akademiska modeller och teorier som finns på området.

Intervjuer har genomförts hos fyra stora tillverkande företag i Sverige som alla har tusentals anställda världen över. Fallföretagen verkar inom branscher såsom ventilationsteknik, vitvaror, industriella verktyg och tillämpningar samt fordonskrockskydd. Dessutom har en expertintervju gjorts med Per Tjernberg som är en av Sveriges främsta företrädare inom industriellt köpbeteende.

Studien visar att valet av prioriterad leverantör vid köp av komponentdelar har haft en varierande utvecklingsgrad hos de olika fallföretagen. Hos företag som agerar på en mer mognad och utvecklad marknad har inköp prioriterats och effektiviserats genom att integreras i sofistikerade affärssystem. Processen har på så vis automatiserats något men är framförallt inte lika individberoende som klassiskt manuellt inköp är, där köparen själv tar ställning till leverantör och leverans utifrån egen omvärldsbild. Moderna och effektiva inköp bör utgöras av en strukturerad process där rollindelningen är tydlig och nyanserad. Här kan den tvärfunktionella kommunikationen ske genom tydliga kanaler emellan de interagerande avdelningarna.

Fallföretagens urvalskriterier och deras synsätt på området skiljer sig till stor del från teorin. I verkligheten är pris av högsta vikt vid sidan om geografisk placering, tillverkningsteknik och processkompetens samt ekonomiskt och finansiellt välmående. Orderbetydelsen hos leverantören samt en minimigräns vad gäller etiskt och socialt ansvar är andra faktorer som bör anses vara betydelsefulla vid val av leverantör. Alla dessa kriterier bör kompletteras med kvalitet och leverans, så som litteraturen förespråkar.

## Förord

Denna studie har genomförts som det sista momentet i min civilingenjörsutbildning vid Luleå tekniska universitet. Arbetet har mestadels varit både intressant och lärorikt men jag har målmedvetet siktat på denna dag då jag kan skriva de avslutande raderna och knyta ihop min uppsats. Jag kan nu avsluta fem års studier och vill först och främst tacka alla mina många vänner som gjort studietiden i Luleå till något utöver det ordinära. Jag har tillsammans med många av er gått genom både vått och torrt för att fylla min akademiska ryggsäck med poäng för att nå hit!

Jag vill sedan tacka Lars Bäckström vid institutionen för industriell ekonomi och samhällsvetenskap för handledning och stöd under arbetets gång. Stort tack också till er respondenter vid mina fyra fallstudieföretag. Ert stöd har varit extra betydelsefullt då arbetet genomförts utan några andra intressen än mina egna.

Slutligen vill jag rikta mina största och varmaste hälsningar till Mattias Hultheimer och Nils Lundgren på Effso AB i Stockholm. Ni har med största ärlighet och uppriktighet låtit mig nyttja både lokaler, kontorsmaterial och kontaktböcker utan att själva se någon ekonomisk vinning i saken. Tack också för alla de givande diskussioner om både inköp, omvärld och politik vi haft under tiden. Utan er hade detta arbete inte blivit så som det är!

Så till er alla – ett riktigt stort TACK!

Stockholm den 18 januari 2010.

Karl Gudmundson

# Innehållsförteckning

1	Introduktion och problemställning .....	8
1.1	Introduktion.....	8
1.2	Bakgrund .....	8
1.2.1	Köpprocess .....	9
1.2.2	Köpsituation .....	9
1.2.3	Köpbeslutsgrupp.....	10
1.2.4	Val av prioriterad leverantör .....	10
1.3	Problemdiskussion .....	11
1.4	Problemställning.....	12
2	Litteraturoversikt.....	13
2.1	Inköpsfunktionens uppbyggnad .....	13
2.2	Industriellt köpbeteende.....	14
2.3	Industriellt köpbeteende på individnivå .....	16
2.3.1	Förväntningar .....	17
2.3.2	Påverkande variabler för typ av beslutsfattande .....	17
2.3.3	Konflikthantering.....	18
2.3.4	Situationsfaktorer.....	18
2.4	Industriellt köpbeteende som en integrerad modell .....	18
2.5	Köpbeslutsprocessen.....	19
2.5.1	Perspektiv på köpbeslutsprocessen .....	20
2.6	Köpsituation .....	21
2.6.1	Perspektiv på köpsituationen.....	23
2.6.2	Köpsituationens påverkande variabler och faktorer .....	23
2.6.3	Buy-Grid teorin .....	24
2.7	Köpbeslutsgrupp.....	25
2.7.1	Perspektiv på köpbeslutsgruppen .....	26
2.8	Urvalskriterier.....	28
2.9	Leverantörssamverkan .....	30
2.9.1	Strategier för leverantörshantering .....	30
2.9.2	Strategiskt partnerskap .....	32

3	Referensram .....	33
3.1	Koncept och operationalisering .....	33
3.1.1	Hur kan urvalskriterierna för val av prioriterad leverantör av komponentdelar till stora tillverkande företag karaktäriseras? .....	33
3.1.2	Vad karaktäriserar köpprocessen vid val av prioriterad leverantör hos stora tillverkande företag som köper in komponentdelar? .....	34
3.1.3	Hur kan köpbeslutsgruppen beskrivas vid val av prioriterad leverantör av komponentdelar till stora tillverkande företag? .....	34
3.2	Visualiserad referensram .....	36
4	Metod .....	37
4.1	Introduktion.....	37
4.2	Studiens inriktning.....	37
4.3	Studiens ansats.....	37
4.4	Forskningsstrategi .....	38
4.5	Litteratur.....	38
4.6	Val av fallstudieföretag.....	38
4.7	Analys .....	39
4.8	Reliabilitet och validitet.....	39
5	Empiri .....	41
5.1	Företag "A" .....	41
5.1.1	Produktbeskrivning.....	41
5.1.2	Urvalskriterier.....	42
5.1.3	Köpprocess .....	43
5.1.4	Köpbeslutsgrupp.....	43
5.2	Företag "B" .....	44
5.2.1	Produktbeskrivning.....	44
5.2.2	Urvalskriterier.....	45
5.2.3	Köpprocess .....	46
5.2.4	Köpbeslutsgrupp.....	46
5.3	Företag "C" .....	47
5.3.1	Produktbeskrivning.....	47
5.3.2	Urvalskriterier.....	48
5.3.3	Köpprocess .....	49
5.3.4	Köpbeslutsgrupp.....	49

5.4	Autoliv .....	50
5.4.1	Produktbeskrivning.....	50
5.4.2	Urvalskriterier.....	51
5.4.3	Köpprocess .....	52
5.4.4	Köpbeslutsgrupp.....	53
5.5	Expertintervju.....	53
5.5.1	Urvalskriterier.....	54
5.5.2	Köpprocess .....	55
5.5.3	Köpbeslutsgrupp.....	55
6	Analys .....	56
6.1	Urvalskriterier.....	56
6.1.1	Urvalskriterier hos "A" .....	56
6.1.2	Urvalskriterier hos "B" .....	56
6.1.3	Urvalskriterier hos "C" .....	57
6.1.4	Urvalskriterier hos Autoliv.....	57
6.1.5	Urvalskriterier enligt experten .....	57
6.1.6	Sammanfattning av urvalskriterier.....	58
6.2	Köpprocess .....	59
6.2.1	Köpprocessen hos "A" .....	59
6.2.2	Köpprocessen hos "B" .....	60
6.2.3	Köpprocessen hos "C" .....	60
6.2.4	Köpprocessen hos Autoliv .....	61
6.2.5	Köpprocessen enligt experten.....	62
6.2.6	Sammanfattning om köpprocessen.....	62
6.3	Köpbeslutsgrupp.....	62
6.3.1	Köpbeslutsgrupp hos "A" .....	62
6.3.2	Köpbeslutsgrupp hos "B".....	63
6.3.3	Köpbeslutsgrupp hos "C".....	63
6.3.4	Köpbeslutsgrupp hos Autoliv.....	64
6.3.5	Köpbeslutsgruppen enligt experten .....	64
6.3.6	Sammanfattning om köpbeslutsgruppen.....	64

7	Slutsats och rekommendationer .....	66
7.1	Slutsatser .....	66
7.1.1	Urvalskriterier.....	66
7.1.2	Köpprocessen .....	67
7.1.3	Köpbeslutsgrupp.....	67
7.2	Praktiska och teoretiska rekommendationer.....	68
7.2.1	Urvalskriterier.....	68
7.2.2	Köpprocess .....	69
7.2.3	Köpbeslutsgruppen.....	70
7.3	Förslag till framtida studier .....	71
	Referenser .....	72
	Bilaga 1. Intervjuguide.....	76



# 1 Introduktion och problemställning

---

*Här presenteras en överblick av modeller och teorier som finns inom de områden som definierats i föregående kapitel. Detta står sedan som grund för den teoretiska referensram som presenteras i kapitel 3.*

## 1.1 Introduktion

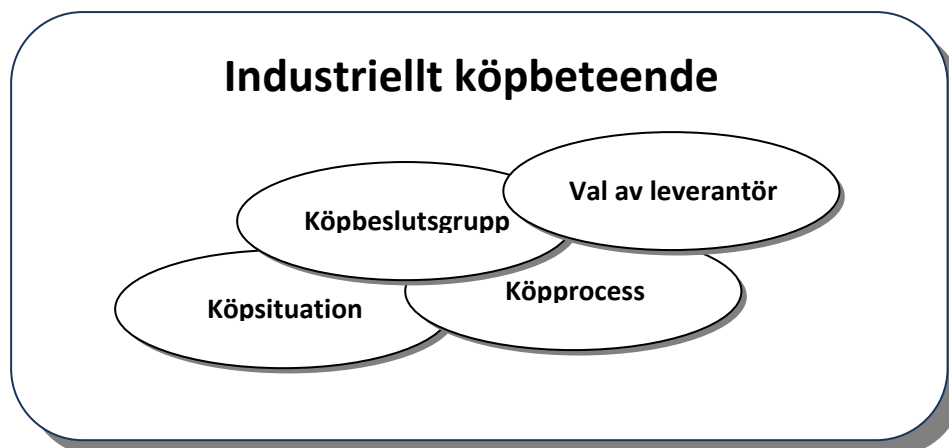
Handel mellan företag är en viktig företeelse eftersom den svarar för, enligt Dwyer & Tanner (2006), mer än hälften av ekonomin i den industrialiserade värld vi lever i. Ett exempel på detta är handeln mellan industriella distributörer och företag som använder den inköpta produkten som en komponent i en slutprodukt, så kallade original equipment manufacturers eller OEMs.

OEMs handlar årligen för enorma summor och, enligt van Whee (2005) men även Gadde & Håkansson (1998), så är inköpsvärdet i relation till cost of goods sold så högt som 65-68% i allmänhet. De hävdar att denna procentsats stigit under de senaste decennierna till följd av den ökade specialisering som krävs för att differentiera sitt erbjudande i den hårdare konkurrensen. Genom specialiseringen måste man förlita sig mer på sina leverantörer eftersom man köper in mycket av det man tidigare tillverkat själv (ibid).

Kostnadsbesparingar ökar drastiskt försäljningsmarginalerna men det är inte det enda sättet att förbli konkurrenskraftig på. van Whee (2005), Dwyer & Tanner (2005) och Bharadwaj (2004) påpekar att man genom strategiska inköp även kan tillföra ytterligare värde till produkten genom att skapa fördelar såsom ökad kvalitet eller förbättrade distributionslösningar i nära samverkan med leverantörerna. Det är därför viktigt att som inköpschef utveckla tydliga strategier för leverantörshantering och vilka relationer man ska ha till dessa när man strävar efter en förstaklassig leverantörsbas (Monczka, Trent, & Handfield, 2005). I litteraturen beskriver akademikerna detta område som industriellt köpbeteende vilket denna uppsats behandlar.

## 1.2 Bakgrund

Inom industriell handel är det ofta viktigt med starka personliga och affärsmässiga band mellan köpare och säljare. Den strategiska betydelsen av handeln tillåter sällan köparen att "shoppa runt" eftersom det ofta finns ett stort behov av att få en produkt med rätt kvalitet, till rätt pris levererad vid rätt tidpunkt (Dwyer & Tanner, 2006). Webster & Wind (1972) anser det vara av stor vikt att förstå vad industriellt köpbeteende är och hur det karaktäriseras när man agerar på företagsmarknaden. De beskriver det industriella köpbeteendet som en komplex process snarare än en enskild momentan händelse. Man hävdar också att flera personer är involverade i arbetet som ofta sträcker sig över en längre period beroende på befintliga leverantörsrelationer och typ av köp. Det Webster & Wind (1972) framställt kan delas in i fyra faktorer som beskriver det industriella köpbeteendet:



Figur 1. Influenser i det industriella köpbeteendet (egen figur).

En fundamental insikt måste vara att: "industriella inköp är en beslutsprocess som arbetas fram av individer i samarbete med andra personer inom ramen för en formell organisation". Organisationen i sin tur påverkas av mängder av faktorer i den externa miljön. Därför kan sägas finnas fyra kategorier som influerar det industriella köpbeteendet. Det är individuella, sociala, organisatoriska och miljöfaktorer (ibid).

### 1.2.1 Köpprocess

Köpprocessen kan i beskrivningen av ett industriellt köpbeteende ses som en generell modell för att visa hur ett företag går till väga vid inköp. Webster & Wind (1972) talar om den i fem steg:

1. Uppmärksammandet av ett problem skapar ett behov.
2. Behovet definieras i en kravspecifikation.
3. Olika alternativ identifieras.
4. De olika alternativen utvärderas.
5. Ett leverantörsväl kan nu göras efter förutsättningarna.

Enligt van Wheelee (2005) påverkas köpprocessen i sin tur av flera variabler såsom utseendet på inköpsmarknaden och om det finns flera alternativa leverantörer. Han hävdar också att utformningen av inköpsavdelningen spelar roll eftersom större företag ofta har professionella inköpare. Vidare är graden av vilken en inköpt produkt påverkar nuvarande rutiner i organisationen en faktor som också är betydande eftersom en ny produkt som köps in kan komma att kräva intern träning och utbildning av personalen.

### 1.2.2 Köpsituation

Dwyer & Tanner (2006) beskriver fyra typer av affärskunder. Det är institutioner, förvaltningsorgan (eng. Government Agencies), återförsäljare och företag som konsumerar produkten - så kallade OEMs. Dessa kategorier handlar med olika typer av varor såsom tjänster, transporter och kapitalvaror men även med råmaterial, halvfabrikat och komponentdelar (Monczka et al. 2005). Komponentdelar är färdiga att byggas in i en slutprodukt som förädlas av fabrikanten (Bharadwaj, 2004; van Wheelee, 2005). De kan vara standardkomponenter som är baserade på specifikationer från leverantören eller specifika delar som beställs efter särskilda behov från inköparen. Inköp av komponenter är ofta förknippat med serieproduktion och de stora summor och kvantiteter som är involverade i affären möjliggör för köparen att förhandla längre kontrakt med leverantören.

Beroende på typen av köp som ska göras krävs olika mycket arbete och därför involveras inte alltid alla steg i köpprocessen. Köpsituationen kan delas in i tre olika kategorier (Dwyer & Tanner, 2006). Det är:

1. Nytt köp – köparen handlar med en produkt som inte varit inköpt tidigare. Alla steg i köpprocessen lär bli aktuella från behovsidentifiering till val av leverantör.
2. Modifierat återköp – köparen är något van vid produktutbudet men vill se sig om för alternativ. Produktdefinitionen är klar men köparen bör fokusera mer på att leta och utvärdera möjliga leverantörer.
3. Direkt återköp – köparen är väl införstådd i affären sedan tidigare. Inköparen behöver bara upptäcka behovet som uppstått och sedan handla.

Andra faktorer som påverkar köpsituationen är produktens karaktär och den strategiska vikten av affären. van Waele (2005) menar att inköp av råmaterial skiljer sig från inköp av reservdelar och en investering kan vara av betydande storlek eller småskalig men behandla en produkt där försörjningen är en kritisk faktor.

### 1.2.3 Köpbeslutsgrupp

Köpbeslutsgruppen är en flexibel konstellation av involverade medarbetare som är delaktiga i hela eller delar av köpprocessen (Webster & Wind, 1972). Rollerna definieras efter funktion:

- Användare – de i organisationen som använder produkten.
- Inköpare – de med formellt ansvar för leverantörsavtalen.
- Påverkare – de som påverkar beslutsprocessen genom att rekommendera vilka leverantörer som ska utvärderas eller har åsikter om hur organisationens behov ser ut.
- Beslutsfattare – de med auktoritet att välja mellan möjliga inköpslösningar.
- Informationsbevakare – de som kontrollerar informationsflödet in och ut ur beslutsgruppen.

### 1.2.4 Val av prioriterad leverantör

Monczka et al. (2005) anser att urvalskriterier och en lista över prioriterade leverantörer noggrant bör implementeras utefter inköpsorganisationens behov. Vid leverantörsrankingen har ofta pris, kvalitet, service och leveranssäkerhet hög betydelse men även exempelvis ledningskompetens, finansiell stabilitet, grad av process- och teknologiuppfyllnad och potential för långsiktigt samarbete. Författarna menar att det finns flera fördelar med att upprätta en optimerad lista av leverantörer att handla med. Man reducerar på så vis risken att stå utan försörjning samtidigt som besparingar kan erhållas i både produktion och underhåll genom att köpa från leverantörer med ett tidigare beprövat fullserviceutbud. Relationen mellan köpare och säljare blir av stor vikt då man ofta utvecklar ett beroende av varandra (van Waele, 2005). Eggert et al. (2009) menar att företag använder sig alltmer av nyckelleverantörer och går ifrån relationer med partern på en armlängds avstånd. Man har alltså skiftat fokus från konkurrentutsatt budgivning till mer sofistikerade sourcingstrategier där man använder sig av en eller ett fåtal leverantörer. Webster (1991 och 1992) beskriver området mer detaljerat som ett brett spektrum av olika relationstyper med allt från rena transaktioner till sammanslagningar av företag.

Urvalsprocessen förenklas genom att tillhandahålla leverantörslistan för andra inköpare inom den egna organisationen samtidigt som närvaron på listan fungerar som en belöning för trogna leverantörer. De prioriterade leverantörerna har konsistent uppfyllt de krav som ställts från inköpande organisation och samtidigt erbjudit den bästa servicen (Halley och Nollet, 2002). På så sätt kan listan även fungera prestationshöjande på övriga leverantörer som då tvingas till att förbättra sina processer. Så länge listan över prioriterade leverantörer förblir uppdaterad och medarbetarna motiveras till att använda den kommer hela inköpsaktiviteten att förbättras enligt Monczka et al. (2005).

Kraljic (1983) menar att differentierade leverantörsstrategier måste användas för olika produkter. Han beskriver fyra huvudkategorier; (1) strategiska produkter, (2) hävstångsprodukter, 3) flaskhalsprodukter och (4) ickekritiska produkter. Kraljics analys baseras på köpets inverkan på företagets lönsamhet mot graden av leverantörsrisk associerad med inköpet av en specifik vara. Efter slutsatsen från en analys av leverantörerna finns fyra strategier att ta ställning till för det fortsatta leverantörshanteringsarbetet. Det är prestationsbaserat partnerskap, konkurrensutsatta anbud, säkra försörjning och kategoriintegration där man samlar inköpen för hela kategorier av produkter. Jungsand (2009) visar i en annan modell med indelning efter typ av köp och produkt vilket arbetsätt gentemot leverantören som är att rekommendera här nedan.

Tabell 1. Portföljstrategier för leverantörshantering (från Jungsands seminarium, 2009).

<b>Typ av köp</b>	<b>Repetitiva</b>	<i>Karaktär:</i> Många leverantörer, kort ledtid, få kvalitetsproblem <i>Strategi:</i> Marknadsorientering, prispress, alternativa leverantörer	<i>Karaktär:</i> Hårda krav på ledtid och kvalitet. Köparen beroende. <i>Strategi:</i> Ram- och samarbetsavtal
	<b>Engångs-</b>	<i>Karaktär:</i> Liknande ovan samt problem att känna leverantörer och prisnivå. Köparen är beroende. <i>Strategi:</i> Prispress och referenser	<i>Karaktär:</i> Långa ledtider, hårda kvalitetskrav, styrningsproblem. <i>Strategier:</i> Förhandlingar och referenser
		<b>Standard</b>	<b>Special</b>
<b>Typ av produkt</b>			

### 1.3 Problemdiskussion

Denna studie fokuserar på stora OEMs med inköpsorganisation i Sverige. De handlar kontinuerligt specialiserade komponentdelar som är av hög strategisk betydelse, från sina underleverantörer. Härav grundas forskningsproblemet i att beskriva hur valet av prioriterad leverantör vid köp av komponentdelar hos stora tillverkande företag i Sverige går till.

Såsom ovanstående kapitel visar kan området för industriellt komponentköpbeteende bli beskrivet av - och härledas till - hur företag använder sig av urvalskriterier, hur köpbeslutsprocessen är strukturerad och hur köpbeslutsgruppen är sammansatt. Detta leder till att forskningsproblemet kan besvaras utifrån en analys av resultatet från de associerade forskningsfrågorna som presenteras i följande avsnitt.

## 1.4 Problemställning

Forskningsproblem:

*Hur kan valet av en prioriterad leverantör av komponentdelar till stora tillverkande företag beskrivas?*

Forskningsfrågor:

1. Hur kan urvalskriterierna för val av prioriterad leverantör av komponentdelar till stora tillverkande företag karaktäriseras?
2. Hur kan köpprocessen vid val av komponentdelsleverantör hos stora tillverkande företag karaktäriseras?
3. Hur kan köpbeslutsgruppen beskrivas vid val av prioriterad leverantör av komponentdelar till stora tillverkande företag?

## 2 Litteraturöversikt

---

Här presenteras en överblick av modeller och teorier som finns inom de områden som definierats i föregående kapitel. Detta står sedan som grund för den teoretiska referensram som presenteras i kapitel tre.

### 2.1 Inköpsfunktionens uppbyggnad

van Whee (2005) delar upp inköp i tre nivåer efter uppgift, ansvar och befogenhet. Det är en modell för att förstå hur inköpsfunktionen är uppbyggd inom organisationen och för att internt öka medvetenheten om strukturen.

Operativ nivå inkluderar alla aktiviteter som är relaterade till beställning och utsändning av order eller mer specifikt:

- Orderbeställning av produkter med redan befintliga avtal gentemot leverantör.
- Daglig problemlösning vad gäller kvalitet, varuförsörjning och betalning.
- Övervakning och utvärdering av leverantörer

Taktisk nivå inkluderar uppgifter som involverar hur inköpsfunktionen påverkar produkten, processen eller leverantörsvalet. Beslut på denna nivå kräver samarbete med andra funktioner inom organisationen såsom design-, produktions- och kvalitetsavdelningar och sträcker sig över perioder på mellan ett till tre år. På denna nivå ansvarar man exempelvis för:

- Utvecklande och framställning av värdeanalysprogram.
- Val av leverantörer och förhandling av leverantörsavtal.
- Utveckling av certifieringsprogram för leverantörer i syfte att höja kvaliteten på inkommande artiklar.

Strategisk nivå inkluderar långsiktiga beslut angående inköpsfunktionen som påverkar företagets position och konkurrenskraft på marknaden. Ansvar ligger vanligtvis på ledningsnivå och beslutsfattandet kan gälla:

- Processutveckling och befattningsbeskrivning för inköpsavdelningen.
- Utvecklingsprogram för inköpsaktiviteter, manualer och processbeskrivning.
- Beslut om in- eller outsourcing.
- Etablera kontakter och långsiktiga förhållanden med föredragna leverantörer.
- Beslut angående leverantörsstrategier baserade på singel eller multipel sourcing.
- Stora investeringsfrågor som köp av maskinutrustning och byggnader.
- Beslut om investeringar hos leverantörer för att säkra leveransförsörjning.

Punkterna beskriver hur ett företag bör jobba strategiskt med inköp och leverantörsfrågor vilket på lång sikt ligger till grund för dess konkurrenssituation (van Whee, 2005) och Webster och Wind (1972) menar att industriella inköp görs av formella organisationer där budget, kostnader och vinstmöjligheter i hög grad påverkar besluten. Många forskare är eniga om att industriellt köpbeteende måste ses som en multidimensionell process där det är individerna som initierar och utför aktiviteterna och därför beskrivs industriellt köpbeteende som en komplex process snarare än

en ett momentant handlande (Nicosia & Wind, 1977; Johnston & Lewin, 1996; Johnston & Bonoma, 1981; Naumann, Lincoln & McWilliams, 1984). Forskare lägger gärna extra vikt vid att poängtera individens stora inverkan i beslutsprocessen och hur komplicerat det är att förstå den:

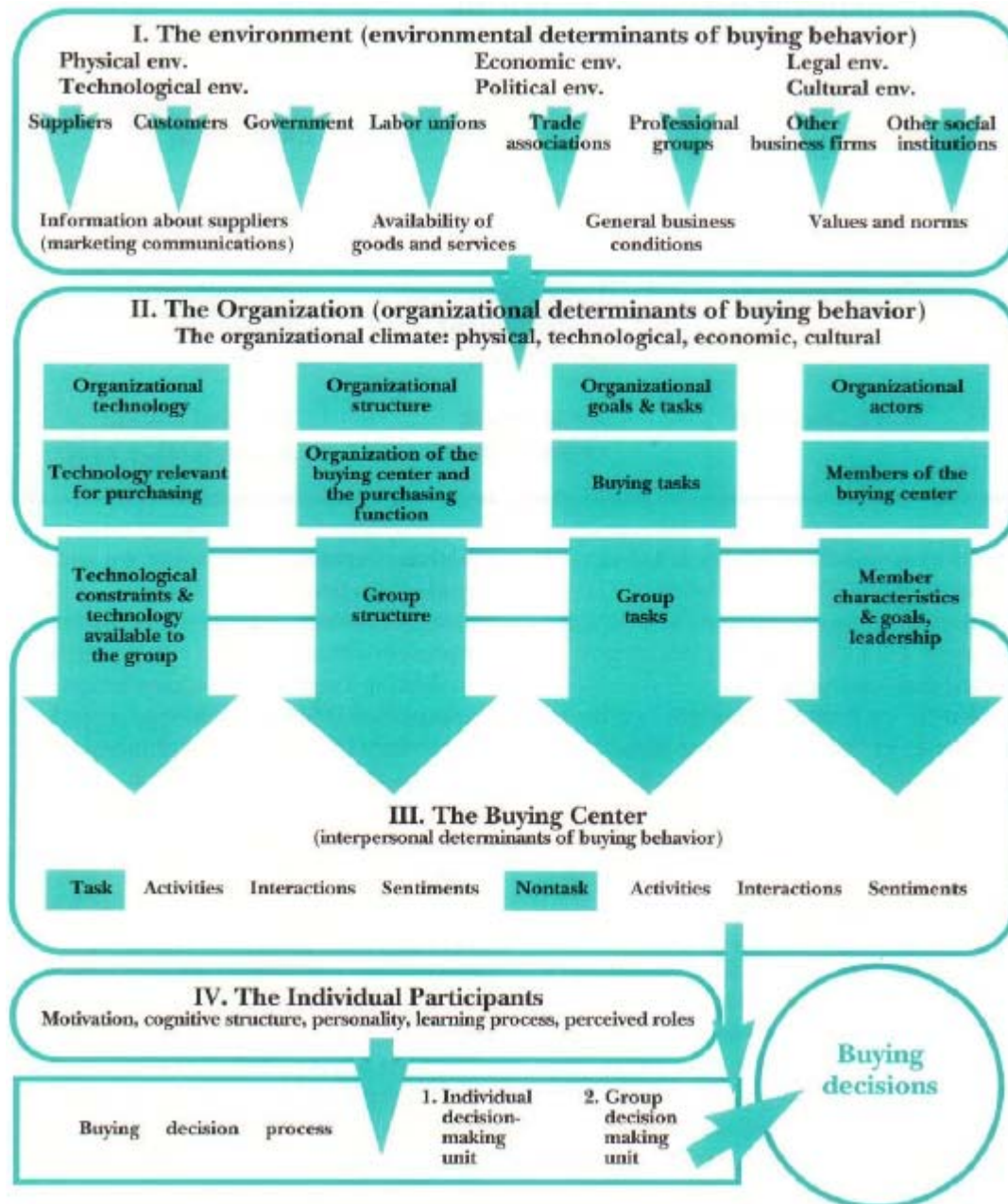
*“Apparently it is quite easy to identify buying center participants in any given purchase situation, but quite difficult to understand their dynamics and power relationships.”* Johnston & Bonoma (1981).

Det var i slutet på sextio- och i början på sjuttioalet som Robinson, Faris och Wind (1967), Webster och Wind (1972) och Sheth (1973) kunde lägga fram sina stora modellkonstruktioner. Johnston och Lewin (1996) menar att dessa tre klassiska makromodeller ligger till grund för dagens kategorier som förväntas påverka det industriella köpbeteendet. Alla författarna beskriver OBB som en process men har många andra saker gemensamt i sina modellkonstruktioner som exempelvis influensen av involverade individers karaktärer (utbildning, motivation, personlighet, perception, erfarenhet etc.). De nämner alla organisatoriska influenser såsom storlek, struktur, orientering, teknologi och målsättning. Modellerna innehåller också miljöelement som politiska, globala, ekonomiska, teknologiska, legala och kulturella faktorer.

## **2.2 Industriellt köpbeteende**

Det var redan för över 40 år sedan som Robinson, Faris och Wind (1967) publicerade *“Industrial buying and Creative Marketing”*. Här presenterades forskningen kring olika köpsituationer och köpbeslutsprocessen men också en sammanslagning av dessa två i Buy-Grid modellen. Johnston och Lewin (1996) och Kauffmann (1996) hävdar att denna publikation utgjorde grund för det dramatiskt ökade intresse av att förstå det industriella köpbeteendet. Några år senare släpper Webster & Wind (1972) en illustrerad modell över deras uppfattning om köpbeteende på industriella marknader. De menar att industriellt köpbeteende kan beskrivas som en form av problemlösning när ett företag står inför en eventuell köpsituation där ett upplevt behov avviker från förväntad utgång. Denna process inkluderar allt det arbete som organisationen går igenom när den identifierar en köpsituation, utvärderar och sedan väljer fram en potentiell leverantör.





Figur 2. A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior (från Webster & Wind, 1972, s. 15)

Webster och Wind (1972) menar att organisationen i sig påverkas av en rad faktorer i den yttre miljön och sammanfattar därmed forskningen om OBB i fyra kategorier:

- Individuella variabler
- Sociala variabler (interaktion mellan individer)
- Organisatoriska variabler
- Omvärldsvariabler (miljö)

Författarna går djupare i sin segmentering genom att dela in varje kategori i två klasser. Det är frågor som är direkt relaterade till köpproblemet (task variables) och de som är indirekt relaterade (non-task variables) vilka inte är lika rationella.



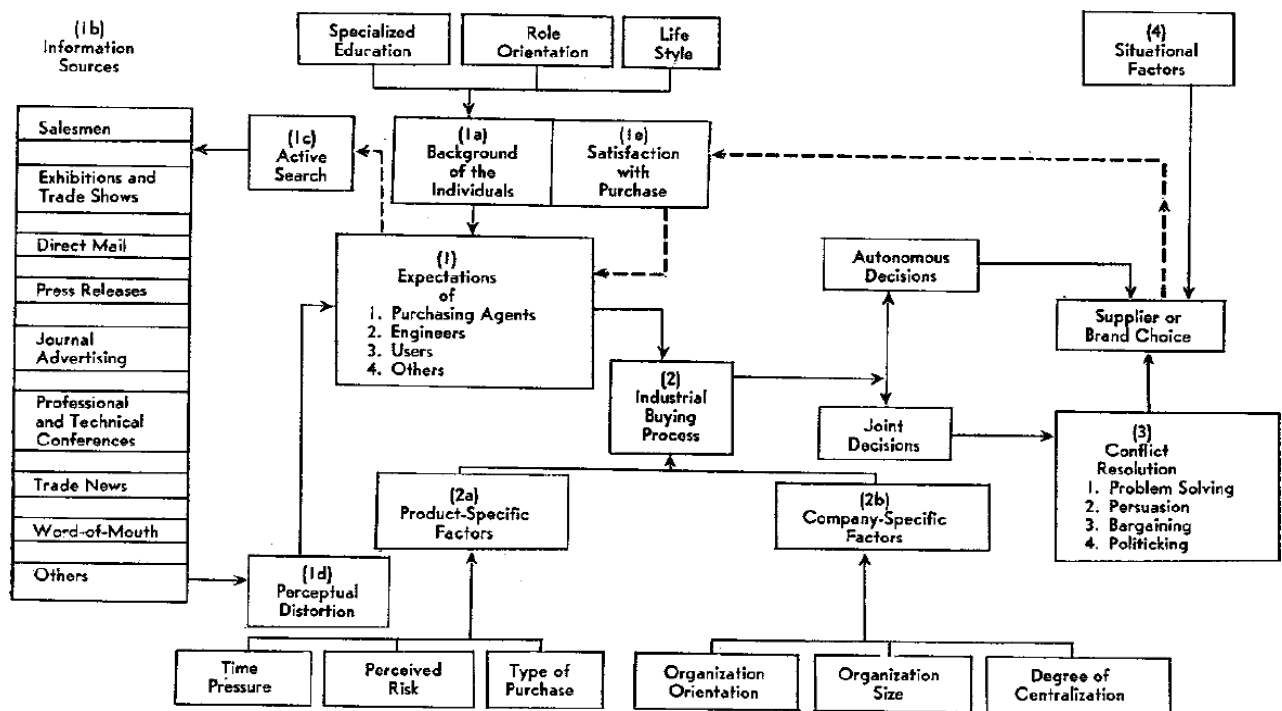
Tabell 2. Klassificering och exempel på influerande variabler vid industriella köpbeslut (från Webster & Wind, 1972, s.13).

Variabler	Direkt problem	Indirekt problem
<b>Individuella</b>	Önskan att nå lägsta pris	Personliga värderingar och behov
<b>Sociala</b>	Möten för att formulera specifikationer	Informella interaktioner utanför arbetet
<b>Organisatoriska</b>	Policy angående prioritering av lokala leverantörer	Metoder för personlig utvärdering
<b>Miljö</b>	Förekommande prissvängningar	Politiska klimatet under ett valår

### 2.3 Industriellt köpbeteende på individnivå

Webster & Wind (1972) hävdar med sin modell att den fundamentala insikten måste vara att industriella inköp sker utifrån en beslutsprocess inom organisationen vilken styrs av individer i interaktion med varandra. I denna köpbetsgruppsgrupp involveras många personer från olika delar av organisationen och ofta har varje individ en egen målsättning varför konflikter i beslutskriterierna uppstår. Processen sträcker sig över en längre tidsperiod och kräver informationsinhämtning från flertalet olika källor inom organisationen vilket framtvänger ett tvärfunktionellt samarbete. För att förstå den industriella köpprocessen så måste man alltså sätta sig in i den individuella såväl som den organisatoriska beslutsprocessen eftersom det är individerna som fattar de industriella besluten, anser Webster (1965).

Sheth (1973) talar om fyra distinkta aspekter som grundstenar i sin beskrivning av industriellt köpbeteende. Det är först den psykologiska betydelsen av alla de individer som är involverade i industriella köpsituationer (förväntningar) och sedan är det relationerna emellan dessa individer som finns samlade i en köpbetsgruppsgrupp (konflikthantering). De slutliga aspekterna är den gemensamma beslutsprocessen (industriella köpprocessen) och situationsfaktorer.



Figur 3. A Model of Industrial Buyer Behavior (från Sheth, 1973, s. 51)

### 2.3.1 Förväntningar

Sheth (1973) tar upp förväntning på leverantörer och varumärken som den psykologiska aspekten i modellen. Förväntningen på leverantörer och varumärken syftar till deras potential att uppfylla både explicita och implicita mål i varje köpbeslut såsom leveranstid, produktkvalitet, kvantitet, service och pris. De viktigaste processerna som skapar olika förväntan mellan de involverade individerna är:

- Individernas bakgrund – olika akademisk bakgrund leder ofta till skillnader i mål och värderingar.
- Informationskällor och aktivt sökande – de olika källor av information som exponeras för beslutsfattarna och deras delaktighet i sökningen skapar skillnader i förväntan.
- Förvrängd uppfattningsförmåga – individer strävar efter att göra om den objektiva informationen efter egen kunskap och kompetens genom att systematisk förvränga den.
- Tillfredsställelse med tidigare affärer – olika avdelningar har olika mål (inköp vill ha sänkt pris vilket kanske leder till försämrad leveranstid för produktionsavdelningen) vilket leder till olika tillfredsställelse med samma affär.

### 2.3.2 Påverkande variabler för typ av beslutsfattande

Sheth (1973) hävdar att inte alla industriella köpbeslut sker i grupp och har därför tagit fram sex variabler som avgör om ett beslut ska fattas enskilt eller gemensamt vilka segmenteras som produktspecifika eller företagspecifika faktorer:

#### 1. Produktspecifika faktorer

- a. Upplevd risk – omfattningen av ogynnsamma konsekvenser vid fattande av fel beslut och under vilken osäkerhet beslutet måste tas.

- b. Typ av köp – ett nytt köp involverar många personer medan ett rutinköp kan delegeras till enskilda individer.
  - c. Tidspress – krävs ett snabbt beslut under stress fattas det troligen enskilt istället för genom diskussion i grupp.
2. Företagsspecifika faktorer:
- a. Företagsinriktning – ett teknikorierat företag domineras vanligen av ingenjörer i beslutsgruppen.
  - b. Storlek – i större företag fattas beslut i grupp i större omfattning än i mindre företag.
  - c. Centraliseringsgrad – desto högre grad av centralisering desto större sannolikhet att beslut fattas enskilt.

### 2.3.3 Konfliktantering

I sin modell för industriellt köpbeteende tar Sheth (1973) också upp gemensam beslutsprocess som en rubrik och anser att detta inkluderar hela kedjan av aktiviteter från en initiering av beslutet att köpa, vidare till informationshämtning och utvärdering av alternativa leverantörer. Även konfliktlösning mellan berörda parter inom beslutet inkluderas i modellen.

### 2.3.4 Situationsfaktorer

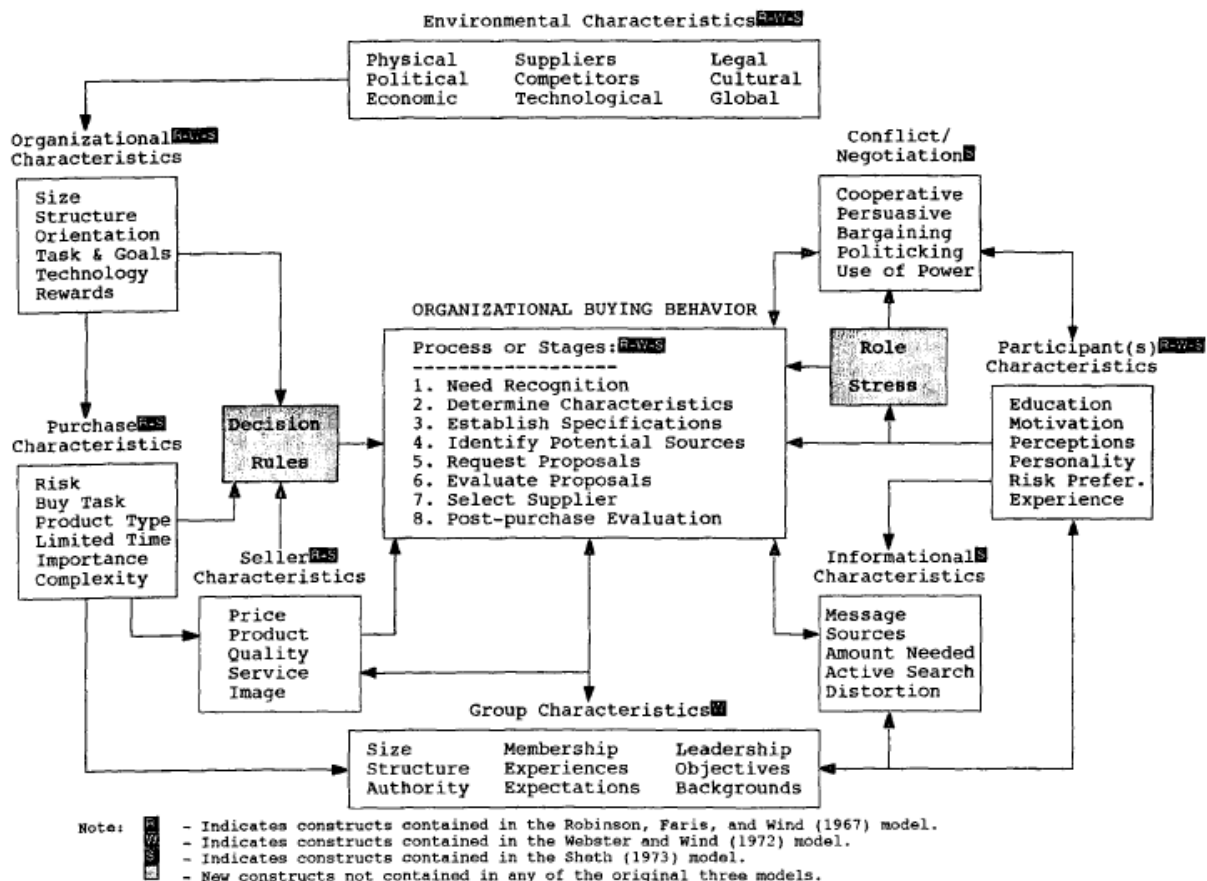
Som poängterats tidigare i uppsatsen så anser många författare att beslut ofta fattas av individuella kriterier snarare än rationella och realistiska. Sheth (1973) belyser den kritiska rollen av situationsfaktorer i modellen och instämmer i att en del av de industriella köpbesluten fattas ad hoc och inte efter de systematiska beslutsprocesser man bör använda sig av.

## 2.4 Industriellt köpbeteende som en integrerad modell

Johnston och Lewin (1996) utvecklade en integrerad modell för industriellt köpbeteende baserat på de tre stora konstruktionerna som gjordes av Robinson, Faris och Wind (1967), Sheth (1973) och Webster och Wind (1972). Johnston och Lewin (1996) menar att dessa klassiska makromodeller ligger till grund för dagens kategorier som förväntas påverka det industriella köpbeteendet. Man har vidareutvecklat dessa modeller i strävan att ta fram en integrerad teoretisk konstruktion och fyra nya delar har tillförts. På företagets interna nivå talar man om rollbetoning (eng. *role stress*) och beslutsregler medan man företagen emellan, belyser förhållandet mellan köpare och säljare samt kommunikationsnätverket. De senare två konstruktionerna skiljer sig mot alla andra i de klassiska modellerna genom att existera i både den interna organisationen och emellan företagen ifråga.

- Beslutsregler – påverkas främst av miljö-, organisations-, köp-, och säljkaraktär och förändras genom den industriella köpprocessen. Detta kan vara formaliserade regler som gäller valet av leverantör eller informella procedurer baserade på egna erfarenheter.
- Rollbetoning – influeras av miljö-, grupp-, organisations-, inköps- och deltagarkaraktärer och beskrivs ofta som rollkonflikt (vilket grundas i skillnader i inköpsförväntningar) eller rolltydlighet som är graden av vilket ren information saknas om förväntningar om inköpet, metoderna för att uppfylla förväntningarna och/eller konsekvenserna av rollutförandet.

- Förhållande mellan köpare och säljare – påverkas av beroendet sinsemellan men också av beteende, prestation, samarbetsförmåga, tillförlitlighet och engagemang. Även variabler som ödmjukhet, förhandling, konflikthantering, kompetens, transaktionsspecifika tillgångar och stabilitet i miljö spelar in.
- Kommunikationsnätverk – medarbetare i inköpande företaget som är involverade i inköpsprocessen kommunicerar med andra deltagare i köpbeslutsgruppen såväl som med säljande företaget.



Figur 4. En integrerad modell av OBB (från Johnston & Lewin, 1996, s. 3).

## 2.5 Köpbeslutsprocessen

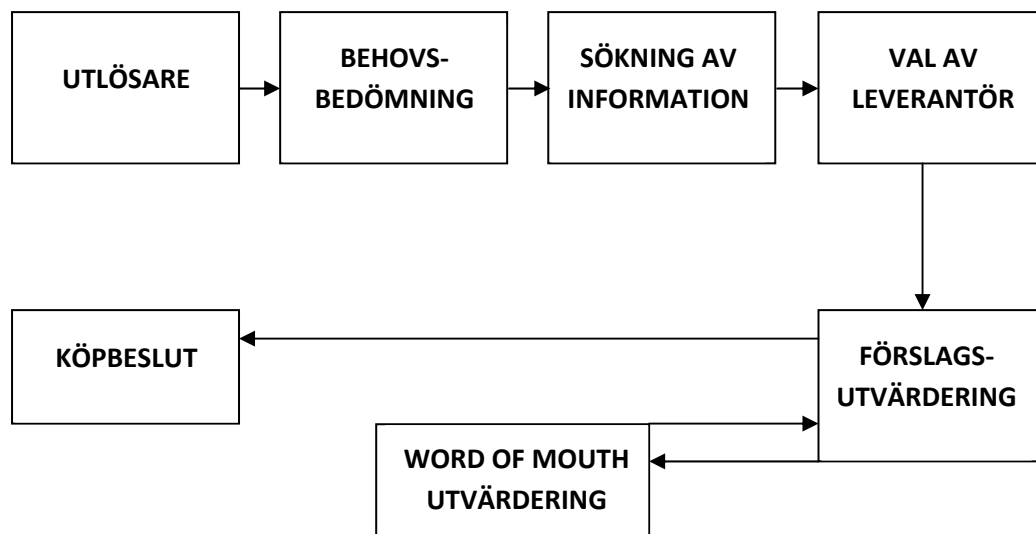
Robinson, Faris och Wind (1967) beskriver genom sin - enligt Webster (1991) - vägbrötande studie om köpbeslutsprocessen grunden för hur industriella företag agerar och definierar åtta steg i processen:

1. Behovsidentifikation – ett problem har uppstått eftersom det finns en skillnad mellan förväntan och upplevd prestanda, vilket kan lösas genom ett inköp.
2. Definition av karaktär och kvantitet som behövs – vill man köpa en ny produkt, utveckla den existerande eller se sig om efter substitut.
3. Utveckling av kravspecifikation – detaljerad beskrivning av behovet.

4. Sökande efter kvalificerade och potentiella leverantörer – informera möjliga leverantörer om de behov som uppstått.
5. Insamling och analys av offerter – denna fas involverar även anskaffandet av offerterna.
6. Utvärdering av offerter och val av leverantörer – en tvärfunktionell grupp tar ställning till leverantörsvalet.
7. Val av orderrutin – här specificeras hur, när och var produkten ska levereras och se ut samt betalningsformen.
8. Feedback och utvärdering – utvärdering görs även kontinuerligt under hela projektets gång.

### 2.5.1 Perspektiv på köpbeslutsprocessen

Köpprocessen är enligt Webster (1991) mer eller mindre komplex beroende på vikten av affären som ska göras. Med högre komplexitet, tenderar den nedlagda tiden och antalet involverade personer att öka eftersom urvalskriterierna och den inhämtade informationen är av större betydelse för beslutsfattarna (Bunn, 1993). Processen beskrivs på allmän grund av Robinson, Faris och Wind (1967) vars åtta faser eller steg representerar en sekvens av ett företags aktiviteter som utförs under en affär (se tidigare avsnitt). Burger & Cann (1995) visualiserar en liknande modell för processen som är anpassad till varor eller tjänster av högteknologisk karaktär:



Figur 5. Organization Buying Process (Burger & Cann, 1995, s. 92).

**Utlösare** – Den utlösande faktorn kan vara klagomål från användare, maskinhaveri eller kanske nyheten om en bättre lösning på marknaden vilket sätter igång en serie av steg i processen mot ett köpbeslut.

**Behovsbedömning** – här formas en köpbeslutsgrupp som inleder en diskussion om problemet och sedan koordinerar stegen som följer. Man utvecklar också en kravlista efter sökta fördelar för den optimala lösningen. I detta skede är beslutsgruppens produktinformation ännu begränsad och man är sällan uppdaterade med nuvarande specifikationer.

**Informationssökning** – gruppen söker information från flera olika källor. Det kan vara opinionsbildare, potentiella leverantörer eller kanske branschmagasin. Man gör initiala sales calls bland möjliga leverantörer och samlar in den specifika informationen som erhålls angående kvalitet, service, tillgänglighet, finansiell stabilitet etc.

**Leverantörsväl** - Anskaffningen av information i föregående steg kan ske från så många som 30 leverantörer men kan efter detta skede reduceras till några få från vilka anbudsförslag nu kan mottas.

**Förslagsutvärdering** – De heltäckande anbudsförslagen jämförs mellan leverantörerna som sedan informeras om utvecklingen. Beslutsgruppen har med stor sannolikhet nu en eller ett par favoriserade leverantörer men det hindrar inte att en cykel återupprepas och förslagen förfinas.

**Word-of-mouth** – köpbeslutsgruppen lyssnar till kommentarer från tidigare köpare av produkten samtidigt som man förbereder sig för ett slutgiltigt beslut.

**Köpbeslut** – avgörandet tar gruppen när man känner sig tillräckligt övertygande om att fatta ett tillfredsställande beslut.

Som många andra författare menar Webster (1965) att industriella köpbeslut fattas av individer som fungerar som en del av organisationen och för att förstå köpprocessen måste man studera både individuellt och organisatoriskt beslutsfattande. Han vill dela in köpprocessen i fyra element:

1. Problemupptäckt – man har funnit ett problem där det finns en upplevd skillnad mellan målsättning och aktuell prestation vilket kan lösas med hjälp av ett inköp.
2. Köpansvar – ansvaret för inköpet påverkas av typ av företag, marknad, produkt eller individuella faktorer eftersom det görs av individer vilka är en del av organisationen.
3. Sökprocessen – Individerna har olika erfarenhet och rutin i metoder för att samla information och identifiera möjliga problemlösningar vilket även gäller för att etablera kriterier och sedan utvärdera köpalternativen.
4. Urvalsprocessen – Valet av en eller flera leverantörer är det sista steget vilket är nära relaterat till sökprocessen. Relationen mellan pris, kvalitet och service karaktäriserar Webster 1965 som viktiga variabler för det slutgiltiga valet.

## 2.6 Köpsituation

Klassificeringen av Robinson, Faris och Winds (1967) köpklassmodell baseras på tre dimensioner: (1) informationsbehov, (2) alternativhänsynstagande – graden av seriositet i hänsynstagande till alla möjliga alternativ och (3) graden av ny företeelse – är inköpsituationen tidigare okänd?

Tabell 3. Karaktäristiska särdrag vid olika köpsituationer (från Robinson et al. 1967, s. 25)

Typ av köpsituation	Grad av ny företeelse	Informationsbehov	Alternativhänsynstagande
Nytt köp	Stor	Maximalt	Viktigt
Modifierat återköp	Medel	Moderat	Begränsat
Direkt återköp	Låg	Minimalt	Inget

Köpsituationerna representerar enligt Bellizzi och McVey (1983) en gradvis förändring som sker utan avbrott och sträcker sig från inköp av produkter man inte handlat med förut (nytt köp) till varor man köper regelmässigt på rutinbasis (direkt återköp).

Nytt köp karaktäriseras av en hög nivå i alla tre dimensioner vilket är relativt ovanligt enligt Anderson et al. (1987). Köpbeslutsgruppen tenderar att vara stor och inköparen har en mindre roll medan teknikern med sin expertis på problemområdet är mer styrande. Ett nytt köp associeras ofta till högrisksituationer varför köpare är villiga att ta hänsyn till många möjliga alternativ trots den relaterade kostnaden (Anderson et al., 1987). Allmänt för ett nytt köp är att alla steg i köpprocessen efterföljs från behovsidentifikation till utvärdering och val av leverantör (Webster, 1991). Anderson et al. (1987) sammanfattar egenskaperna hos köpbeslutsgruppen:

- Stor.
- Beslut tar tid.
- Osäker på behov och tillfredsställelse med möjliga lösningar.
- Mer intresserad av en bra lösning än en billig.
- Mer influerad av teknisk personal än av inköpare.

Direkt återköp, som är låg i alla tre dimensioner, är den mest vanliga köpsituationen. Inköpsavdelningen leder det rutinmässiga arbetet och står även för den största influensen till processen. Priset spelar ofta en viktig roll men leveranstid och adekvat prestanda är kritiska attribut (Anderson et al., 1987). Enligt Webster (1991) kan en utlösande mekanism kopplas till lagernivån vid ett direkt återköp eftersom man handlar samma produkt från samma leverantör enligt definitionen.

Modifierat återköp har ett medelvärde i de tre dimensionerna och är en mix av direkt återköp och nytt köp. Köpbeslutsgruppen är större och inköpsagenten har mindre påverkan än i ett direkt återköp (Anderson et al., 1987). Lincoln och McWilliams (1984) hävdar att i ett modifierat återköp sker signifikanta förändringar i det traditionsenliga inköpsbeteendet som att ändra kravspecifikationen, byta leverantör eller förfråga efter alternativa offerter från andra leverantörer vilket Webster (1991) instämmer i. Anderson et al. (1987) sammanfattar egenskaperna hos köpbeslutsgruppen:

- Liten.
- Snabba beslut.
- Säker i problemdefinitionen och dess möjliga lösningar.
- Tar särskild hänsyn till pris och leverans.
- Högre influens från inköpsagenter.

### 2.6.1 Perspektiv på köpsituationen

Den definition av köpsituation som Robinson, Faris och Wind publicerade 1967 har flitigt använts av forskare så som Nicosia och Wind (1977), Johnston och Lewin (1996), Anderson et al. (1987), Bellizzi och McVey (1983), Moon och Tikoo (2002), Matthyssens och Faes (1985) med flera genom åren. Det finns få andra modellkonstruktioner som fått genomslag i litteraturen men nämns kan Webster (1991) som talar om kostnadsbaserade och marknadsbaserade inköpsituationer eller Sheth (1973). Sheth påtalar två produktspecifika faktorer som kan användas för att klassificera en inköpsituation. Det är (1) upplevd risk (där en hög sådan ger fler involverade i beslutsprocessen) och (2) tidspress under vilket köpet måste genomföras – stor tidspress ger mindre komplex köpprocess med färre individer involverade. Även Bunn (1993) utarbetade en utförligare modell för klassificering av köpsituationer. Han delar upp situationerna efter sex olika köpbeslutsansatser:

- Tillfälligt lågprioriterat inköp – ingen ny information krävs för att genomföra inköpet, inget hänsynstagande tas till alternativ och affären är mindre betydelsefull.
- Lågprioriterat rutininköp – i motsats till det tillfälliga inköpet är detta ett repeterat inköp. Föga ansträngning läggs på att finna alternativa källor och analys av situationen. Köpen tenderar att vara något betydelsefulla och det finns en måttlig grad av risk associerad.
- Enkelt modifierat återköp – har en högre grad av betydelse för organisationen än tidigare varianter. Det involverar lite osäkerhet förknippat med produkten och ett smalt utbud av alternativa möjligheter. Företagen tenderar att lägga ner måttlig ansträngning på informationssökande och analys.
- Kritiskt nytt köp – inkluderar en hög grad av osäkerhet associerad till inköpet, ett smalt utbud av alternativ och måttlig styrka gentemot leverantörerna. Ansatsen är att lägga mer tid på informationssökning och analys men förlita sig mindre på standardrutiner och procedurer.
- Komplext modifierat återköp – karaktäriseras som ganska betydelsefullt med lite osäkerhet och ett stort utbud av alternativ. Företaget har en stark position gentemot leverantörerna. Man söker aktivt information och analyserar den efter vedertagna metoder men fokuserar på långsiktiga lösningar.
- Strategiskt nytt köp – är av mycket stor vikt för organisationen och involverar en måttlig osäkerhet, ett smalt utbud av alternativ samtidigt som köparen har en stark position. Ansatsen är att lägga stor vikt på informationshämtning och analys. Till skillnad mot det kritiska nya köpet så måste man här lägga mer fokus på alla delar av processen.

### 2.6.2 Köpsituationens påverkande variabler och faktorer

Köpsituationen och därmed köpprocessen påverkas av många variabler och enligt van WHEEL (2005) finns några som är viktigare än andra:

- Produktkaraktär – handel med råmaterial skiljer sig från inköp av reservdelar.
- Strategisk vikt av affären – det kan vara en stor investering eller en billig flaskhalsprodukt (eng. bottleneck item).
- Utseendet på inköpsmarknaden – omfattningen av antalet alternativa leverantörer.
- Inköpsavdelningens roll i organisationen – stora företag har ofta professionella inköpare.



- Grad av vilken inköpt produkt påverkar nuvarande rutiner i organisationen – en ny produkt kan komma att kräva utbildning och träning av personalen.

Nicosia och Wind (1997) anser att några variabler kan ses som komponenter inom den industriella köpprocessen. Dessa kan kategoriseras i fyra grupper:

1. Organisationens allmänna karaktär.
  - Storlek.
  - Ekonomiska och finansiella resurser.
  - Geografisk lokalisering.
  - Allmänna rutiner och regler för inköp.
2. Organisationens situationsspecifika karaktär.
  - Typ av köp och värde.
  - Accepterade leverantörer.
  - Urvalskriterier för leverantörsval.
  - Sammansättning av köpbeslutsgruppen.
3. Allmän karaktär på individnivå hos beslutsfattarna.
  - Ålder.
  - Kön.
  - Position och uppgift i organisationen.
  - Personlighet.
4. Situationsspecifik karaktär hos de individuella beslutsmakarna.
  - Attityd gentemot leverantörerna.
  - Lojalitet gentemot leverantörerna.
  - Urvalskriterier för leverantörsval.
  - Respons till marknadsstimuli.

### 2.6.3 Buy-Grid teorin

Genom att slå ihop köpklasserna med faserna i köpprocessen konstrueras grunden för buy-grid modellen som beskriver hur ett företag går tillväga vid beslutsfattande i köpsituationen. Köpfasen visar på hur de involverade inköparna uppmärksammar ett problem och fortsätter över en serie faser fram till utvärdering av möjliga alternativ. De väljer då en lösning som implementeras och utvärderas. Köpsituationen är som tidigare indelad i nytt köp, direkt återköp och modifierat återköp (Dwyer & Tanner, 2006).

Tabell 4. Buy-Grid Framework (från Brennan et al. 2007, s. 36).

Inköpssteg	Nytt köp	Modifierat återköp	Direkt återköp
Behovsidentifikation	Ja	Kanske	Nej
Behovsbeskrivning	Ja	Kanske	Nej
Kravspecifikation	Ja	Ja	Ja
Leverantörsidentifikation	Ja	Kanske	Nej
Leverantörsanalys	Ja	Kanske	Nej
Leverantörsutvärdering	Ja	Kanske	Nej
Val av orderrutin	Ja	Kanske	Nej
Utvärdering	Ja	Ja	Ja

## 2.7 Köpbeslutsgrupp

Begreppet "Buying Center" eller *köpbeslutsgrupp* introducerades av Robinson, Faris och Wind 1967 för att beskriva alla organisatoriska funktioner som deltar i beslutet i den industriella köpprocessen (Naumann, Lincoln och McWilliams, 1984). Konceptet utvecklades vidare av Webster och Wind (1972) och beskrivs i litteraturen som en dynamisk grupp där de olika individernas påverkan ändras signifikant emellan de olika köpstegen i processen (Garrido-Samaniego och Gutierrez-Cillan, 2004; Woodside och Sherrell, 1980; Johnston & Bonoma, 1981; Naumann, Lincoln och McWilliams 1984). Johnston och Bonoma (1981) fann dock att de huvudsakliga grupprollerna som initiativtagare och påverkare ofta är desamma över tiden men att övriga roller tillsätts beroende på typ av köp och kategori.

Tabell 5. Roller och beslutssteg i köpbeslutsgruppen (från Webster & Wind, 1972, s. 80).

	Användare	Påverkare	Köpare	Beslutfattare	Informations- bevakare
<i>Behovsidentifiering</i>	X	X			
<i>Specifikation och planering</i>	X	X	X	X	
<i>Identifiering av alternativ</i>	X	X	X		X
<i>Utvärdering av alternativ</i>	X	X	X		
<i>Val av leverantör</i>	X	X	X	X	

Flertalet författare har kategoriserat deltagarna i en köpbeslutsgrupp och enligt Webster och Wind (1972), Johnston och Bonoma (1981) och Havalдар (2006) kan de sorteras in efter:

**Användare** – de inom organisationen som använder produkten eller tjänsten. De spelar ofta även rollen som initiativtagare och influensen varierar från liten till mycket. De kan vara forsknings- och utvecklingsingenjörer såväl som golvarbetare eller underhållspersonal.

**Köpare** – de med formellt ansvar och auktoritet att förhandla med leverantörer. Deras huvudansvar består i allt från att anskaffa offerter och förhandla med leverantörer till att upprätta inköspolicys och ta hand om inköpsorder. De är normalt inköpsagenter eller inköpschefer.

**Påverkare** – de som influerar beslutsprocessen direkt eller indirekt genom att tillföra beslutskriterier för utvärdering av alternativa möjligheter. Normalt har tekniker en avsevärd influens på köpbeslutet och ibland är påverkaren någon individ utanför företaget (konsult eller expert) som influerar genom att dra riktlinjer för produktspecifikationerna.

**Beslutfattare** – de med auktoritet att välja mellan de olika inköpsmöjligheterna. För rutininköp spelar i normalfallet inköparen rollen som beslutfattare men för dyra och komplexa inköp kan företagets vd fatta det avgörande beslutet.

**Informationsbevakare** – de med kontroll över informationsflödet kring produkten i köpbeslutsgruppen. Exempelvis kan en assistent spela rollen som informationsbevakare genom att kunna kontrollera inköparnas möten.

**Initiativtagare** – de som kommit underfund med att ett företags problem kan lösas eller avskaffas genom ett inköp. Initiativtagaren kan vara vem som helst på företaget men ofta är det en användare av produkten.

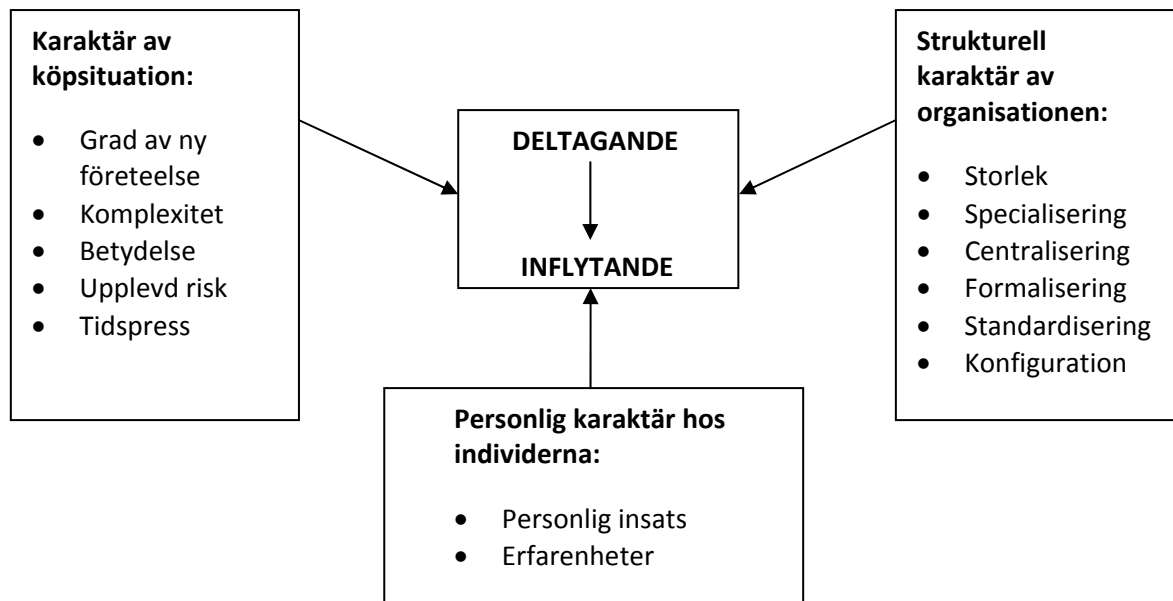
### 2.7.1 Perspektiv på köpbeslutsgruppen

Naumann, Lincoln, McWilliams (1984) konstaterar att sammansättningen av köpbeslutsgruppen beror till stor del av hur mycket ny information angående köpet som måste tillföras. Detta exemplifieras genom att den relativa påverkan från avdelningen för forskning och utvecklingen minskar då ett köp går från nytt till modifierat eller direkt återköp. I samma ögonblick ökar influensen från inköps- och produktionsavdelningen:

Tabell 6. Köpbeslutgruppens influensmatris (Naumann, Lincoln och McWilliams, 1984, s 120).

Köpfas	Nytt köp	Modifierat köp	Direkt återköp
<b>Behovsidentifiering</b>	Tekniker	Tekniker	
	Inköp	Inköp	Inköp
	FoU	Produktion	Produktion
	Produktion		
<b>Utarbetande av kravspecifikation</b>	Tekniker	Tekniker	Tekniker
	Inköp	Inköp	Inköp
	Produktion	Produktion	Produktion
	FoU	FoU / Kvalitetskontroll	
<b>Identifikation och utvärdering av köpalternativ</b>	Tekniker	Tekniker	Tekniker
	Inköp	Inköp	Inköp
	FoU	Produktion	Produktion
<b>Val av leverantör</b>	Tekniker	Tekniker	Tekniker
	Inköp	Inköp	Inköp
	FoU	Produktion	Produktion
	Kvalitetskontroll		

Även Sheth (1973) menar att industriella inköp sällan ligger i händerna hos bara en inköpsagent utan istället hos en köpbeslutsgrupp. Detta är enligt Dwyer och Tanner (2006) ett sätt för företagen att reducera sin riskexponering genom att komponera en grupp med tvärfunktionell kompetens inom området för det specifika köpet. Garrido-Samaniego och Gutierrez-Cillan (2004) presenterar en modell för strukturen i en sådan köpbeslutsgrupp utifrån inköpssituation, individernas karaktärer och de variabler som karakteriserar organisationsstrukturen.



Figur 6. Deltagande och influens i köpbeslutsgruppen (från Garrido-Samaniego & Gutierrez-Cillan, 2004, s. 322).

Karaktären av inköpssituationen inkluderar:

- Grad av ny företeelse – den erfarenhet som individerna har av liknande situationer. Har man liten erfarenhet söker man mer information vilket leder till ökat deltagande och inflytande.
- Komplexitet – svårigheten med produkten och köpsituationen.
- Vikten av köpet – upplevd nytta vad gäller produktivitet och profitabilitet för företaget.
- Upplevd risk – den associerade osäkerheten till köpet.
- Tidspress – om företaget måste genomföra affären relativt snabbt.

Den personliga karaktären hos individerna täcks av:

- Individernas personliga insatser.
- Deras erfarenheter av olika aspekter inom inköp.

Karaktären av den organisatoriska strukturen inkluderar:

- Specialisering – indelningen av arbetskraft inom organisationen.
- Formalisering – den omfattning som köpbeslutsgruppens aktiviteter är reglerade i policys och procedurer.
- Standardisering – graden av definition av aktiviteterna eller kontinuiteten i rutinerna.
- Centralisering – graden av vilket ansvar, makt och auktoritet är koncentrerad i gruppen.
- Konfiguration – omfattningen av vilket en individs ranking i en organisation påverkar dennes förvärv och användning av information.
- Organisationens storlek.

Johnston och Bonoma (1981) talar om fem dimensioner av en köpbeslutsgrupp som kan specificeras och mätas:

- Vertikal involvering – antalet nivåer i företagets hierarki som kommunicerar med köpbeslutsgruppen.
- Lateral involvering – antalet olika avdelningar i företaget som kommunicerar inom köpbeslutsgruppen.
- Omfattning – antalet individer involverade inom kommunikationsnätverket för köpbeslutet.
- Delaktighet – graden av vilket medlemmar i köpbeslutsgruppen är länkade till varandra genom direkt kommunikation om köpet.
- Centralisering – graden av inköpschefens påverkan i köpbeslutet.

Robinson, Faris och Wind (1967) sammanfattar detta med att konstatera att högre köpangelägenhet, komplexitet och nyhetsgrad leder till mer involverat vertikalt och lateralt kommunikationsnät som är större till både omfattning och delaktighet.

## 2.8 Urvalskriterier

Det har publicerats många studier som talar om vikten av samarbete i partnerskap mellan köpare och säljare och vilka win-win situationer som kan uppstå enligt Kraljic (1983) och Masella och Rangone (2000). Författarna anser därför att det är av yttersta vikt att urvalskriterierna är korrekta för inköpsagenten och Weber et al. (1991) menar dessutom att valet och underhållet av en tillfredsställande grupp leverantörer tillhör de mest angelägna inköpsfrågorna. Det är omöjligt att tillverka lågkostnadsprodukter med hög kvalitet på dagens konkurrentutsatta marknad utan att samarbeta med kompetenta leverantörer (Weber et al. 1991).

Produktkvalitet, pris, leverans och service har länge ansetts som nyckelattribut för att jämföra och välja leverantörer (Matthyssens & Faes, 1985; Dempsey, 1978) men kriteriernas interna ranking har förändrats genom åren. Bharadwaj (2004) hävdar att tidig litteratur visar på en större betydelse av pris och leverans än idag när kvalitet ofta anses vara det enskilt viktigaste kriteriet.

Det var redan 1966, som Dickson rankade 23 kriterier för leverantörsurval. Dessa återges i Weber et al. (1991) som menar att kriterierna är väl vedertagna i litteraturen sedan Dickson lade fram sina teorier:

1. Erbjudet nettopris (inklusive frakt och rabatt) från leverantör.
2. Leverantörens möjlighet att konsistent möta kvalitetskraven.
3. Reparation och underhållsservice som leverantören tagit på sig.
4. Möjligheten att leverera enligt specificerat tidsschema.
5. Leverantörens geografiska placering.
6. Finansiellt läge och kreditvärdighet hos leverantören.
7. Leverantörens produktionsanläggning och kapacitet.
8. Omfattningen av tidigare affärer som gjorts med leverantören ifråga.
9. Teknisk kapabilitet (inkl. forsknings och utvecklingsanläggning) hos leverantören.
10. Ledning och organisation hos leverantören.
11. Framtida inköp leverantören kommer att göra från ditt företag.
12. Kommunikationssystem (med information om ordergång) hos leverantören.
13. Operationell kontroll (inkl. rapporthantering, kvalitetskontroll och lagernivå) hos leverantör.

14. Industriposition (inkl. produktframgång och rykte) hos leverantören.
15. Leverantörens relationer till sina anställda.
16. Leverantörens attityd till din organisation.
17. Leverantörens åtrå att få göra affärer med dig.
18. Garantier och åtagandepolicy hos leverantören.
19. Leverantörens möjlighet att möta dina förpackningskrav för produkten.
20. Intrycket som leverantören gjort i personlig kontakt med dig.
21. Tillgång till hjälp, träning och utbildning i användning av leverantörens produkt.
22. Leverantörens grad av tillmötesgående av dina procedurer (både budgivning och drift).
23. Leverantörens prestationshistorik.

Bharadwaj (2004) hävdar att varje urvalsfaktor är en möjlighet att hjälpa köparen att bli konkurrenskraftig genom att minska sina kostnader, korta tid för produkten till marknad eller tillföra ett värde som kunden upplever. Han menar dock att kriterierna för leverantörsväl skiljer sig beroende på vilken typ av produkt som ska införskaffas och får medhåll från Dempsey (1978). Deras studier visar generellt att reparationservice, garantier, teknisk kapabilitet, finansiellt läge och träningshjälp är mycket viktigare vid köp av kapitalutrustning (nyköpssituation) än vid köp av komponentmaterial (modifierad återköpssituation). På samma sätt så är köparen mer intresserad av försäkrad leverans, attityd, geografisk placering och pris vid köp av komponentmaterial (modifierad återköpssituation) än vid köp av kapitalutrustning (nyköpssituation). Bharadwajs studie 2004 av komponentinköpande företag visar att efterservice har lägst inverkan i relation till kvalitet, pris och leverans. Författaren menar att det är en väntad utgång eftersom "komponenten måste vara sig den är strategisk eller inte helt och hållet anpassas efter tillverkningsstandarden".

Bharadwaj (2004) hänvisar i sin studie av urvalskriterier för komponenttillverkande företag till Gustin, Daugerthy och Ellinger som 1997 presenterar en teori om att de flesta köpare inte simultant kan hantera mer än sju till nio faktorer vad gäller utvärdering av ett köpbeslut. Med detta som bakgrund presenterar Bharadwaj (2004) en tabell som visar den relativa vikten av beslutskriterier för komponenttillverkande företag:

**Tabell 7. Relativ vikt av beslutskriterierna (från Bharadwaj, 2004, s. 320)**

Ranking	Attribut
	<b>Leverantörens produktkvalitet</b>
1	Produktkvalitet
	<b>Leverantörens leverans/orderuppföljning</b>
2	Produktskick vid ankomst
3	Leveransprecision
4	Orderuppfyllande
5	Ordercykeltid
6	Möjlighet att leverera akutorder
8	Faktura- och kreditprecision
	<b>Pris</b>
7	Pris på produkter och tjänster
	<b>Leverantörens efteraffärsservice</b>
9	Efteraffärsassistans och support
10	Möjlighet och vilja att bistå under designprocessen

## 2.9 Leverantörssamverkan

Bergdahl (1996) hävdar att leverantörssamverkan har blivit allt mer betydelsefullt i relationen mellan köpare och säljare. Man arbetar tillsammans för att lösa problem, genomföra förbättringar och stärka den gemensamma konkurrenskraften. Denna typ av samverkan är vanligare i strategiska relationer där leverantören redan står för en del av produktkonstruktionen eller har en unik processkunskap. Ett strategiskt leverantörssamarbete ger långsiktiga förutsättningar för snabbare produkt lanseringar, ger möjligheter för bättre information och service eller konkurrens fördelar genom leveransprecision.

Bergdahl (1996) menar att aktiv leverantörssamverkan även kan bidra till att minska problemen på ett flertal områden:

- Dubbelarbete – kontroller hos både säljare och köpare, orderhanteringssystem, ritningar etc.
- Missförstånd – Långa kommunikationsvägar via inköps- och försäljningsavdelningar utan att kontakten med teknikerna formaliseras.
- Misstänksamhet – Säljarens prissättning och påslag.
- Prissfokusering – Pris och kostnad är olika saker.
- Kortsiktighet – Leverantörsutbyte innebär i regel höga kostnader.

### 2.9.1 Strategier för leverantörshantering

Inför en kartläggning av möjliga alternativa leverantörer anser Bergdahl (1996) att dessa kan delas in efter olika kategorier där rangordningen bestäms av företagsspecifika krav. Leverantörsindelningen kan ske efter:

- Produkter med stort inköpsvärde.
- Högriskprodukter som är vitala för företaget oavsett värde.
- Komplexa produkter (krävande teknisk- eller konstruktionsinsats)
- Tekniskt komplexa produktområden med beroende av leverantörens tekniska kompetens.
- Produktområden med kort livscykel som kräver stor flexibilitet och snabba förändringar.
- Smala produktområden där endast ett fåtal leverantörer finns tillgängliga.

Enligt Svensson (2004) var Kraljics publikation 1983 banbrytande på området och gjorde en något bredare kategoriuppdelning av inköpta produkter. Kraljic (1983) beskriver fyra huvudkategorier som baseras på produktens inverkan på företagets lönsamhet och graden av försörjningsrisk som är associerad till den specifika produkten;

Tabell 8. Produktportfölj vid inköp (Från van Waele, 2005, s. 150).

Inköpets inverkan på finansiella resultatet	Högt	<b>Hävstångsprodukter</b> Alternativ försörjning är tillgänglig. Substitut existerar.	<b>Strategiska produkter</b> Kritiska för slutproduktens pris. Beroende av leverantör.
	Lågt	<b>Icke-kritiska produkter</b> Stor produktvarietet. Stor logistisk komplexitet. Arbetskraftskrävande.	<b>Flaskhalsprodukter</b> Monopolistisk marknad. Hög inträdesbarriär.
		Lågt	Högt
		Försörjningsrisk	

Baserat på slutsatsen från en sådan analys av leverantörerna ska man tillämpa olika tillvägagångssätt för kategorierna (Dyer et al. 1998) och enligt Kraljic (1983) finns fyra differentierade strategier att ta ställning till för det fortsatta leverantörshanteringsarbetet. Det är prestationsbaserat partnerskap, konkurrensutsatta anbud, säkra försörjning och så kallad kategoriintegration där man samlar inköpen för hela kategorier av produkter. I tabellen nedan visas karaktären bakom de respektive strategierna:

Tabell 9. Baskaraktäristik för leverantörsstrategierna (från van WHEELER, 2005, s. 153).

Kraljickvadrant	Strategisk	Hävstång	Flaskhals	Icke-kritisk
<b>Strategi</b>	Partnerskap	Konkurrensutsatta anbud.	Säkra försörjning.	Kategoriintegration
<b>Mål</b>	Långvarig relation med ömsesidiga åtaganden.	Bästa kortsiktiga anbud.	Reducera försörjningsrisk både på kort och lång sikt.	Reducera antalet leverantörer och komplexa logistiklösningar.
<b>Aktiviteter</b>	Korrekt prognos. Riskanalys. Bra leverantörsväl. Effektiva processer. Leverantörsranking.	Öka marknads- och produktkunskap. Sök efter alternativ. Konsolidera inköp. Optimera kvantiteter.	Korrekt prognos. Riskanalys. Bestäm kundranking. Utveckla förebyggande skydd. Sök efter och utveckla alternativ.	Samla köp för hela kategorier. Standardisera och utveckla processer. Delegera orderhantering.

I den akademiska litteraturen talas det ofta om relationer på en armlängds avstånd som motsatsen till partnerskap (Dyer et al, 1998; Bensaou 1999; van WHEELER 2005). Webster (1991 och 1992) beskriver istället de olika typerna av relationer längs en oavbruten följd som börjar med rena transaktioner och slutar vid olika typer av strategiska allianser. Längs med skalan följer en ökning av den administrativa och byråkratiska kontrollen ju mer samarbete som uppstår och som en följd minskar marknadskontrollen i strävan efter att bli mer effektiva. Webster (1992) beskriver de olika stegen:

- Transaktioner – Varje transaktion är oberoende av den andra och tar endast hänsyn till de prismekanismer som finns på den konkurrensutsatta marknaden. En ren transaktion är ett engångsutbyte av värden mellan två parter utan tidigare interaktion.
- Repeterade transaktioner – Ett steg ifrån den rena transaktionen finns den repeterade. Här finns viss varumärkeslojalitet och anlag för tillit och förtroende vilket kan ligga till grund för relationsskapande.
- Långvariga relationer – Även här kan finnas relationer uppbyggda på en armlängds avstånd och spår av fientlighet mellan köpare och säljare som slåss om priset. Denna prispförhandling visar att andra krafter än marknaden styr valet av leverantör och därför kan kvalitet, leverans och support anses vara viktigare.



- Ömsesidiga totalberoende partnerskap – Här finns utrymme för att tillsammans utveckla produkter, inte bara med hög kvalitet utan också bättre prestanda, genom det tvärfunktionella kompetensutnyttjandet. Det är främst de möjliga finansiella fördelarna som driver dessa långvariga relationer framåt.
- Strategiska allianser – I vissa fall tar partnerskapet form av helt nya samsamarbetsbolag. Här är den grundläggande egenskapen att båda parterna avser att röra sig mot långsiktiga gemensamma strategiska mål.
- Joint venture – Här har samarbetet lett fram till ett skapande av ett gemensamt nytt företag med egen kapitalstruktur. Ett sådant samarbete är etablerat för att finnas i evighet vilket skiljer sig mot de finita projekten som vanliga strategiska allianser ofta kan vara.
- Nätverk – Detta är multifacetterade organisationsstrukturer ofta kombinerade med dotterbolag eller värdefulla återförsäljare som resulterat från komplexa multipla strategiska allianser. Nätverket styrs från en central hub som har till uppgift att utveckla organisationen, koordinera finansiella resurser och teknologi, definiera och utveckla strategier för kärnkompetensen, utveckla relationer med kunder och styra nyckelinformationsresurser som binder nätverket.

### 2.9.2 Strategiskt partnerskap

Dyer et al. (1998) hävdar att strategiska partnerskap är nödvändiga då leverantören tillhandahåller strategiska produkter som tillför ett högt värde och spelar en viktig roll i slutproduktens differentiering. Eftersom mycket av samarbetet då kan komma att handla om kvalitets- och produktförbättringar krävs koordinering av interaktionen mellan köpare och säljare. Med multipla funktioner över företagsgränserna så suddas på sikt rollerna som köpare och säljare ut. Man har investerat i produktion och process för att skraddarsy tillverkningen och har därför resurser som inte är av nytta utanför det egna partnerskapet. På så sätt hjälper man varandra för att säkra den egna framtiden. Strategiskt partnerskap är att föredra i produktkomplexa industrier och för att säkra långvarig värdetillförsel som till exempel kvalitet eller ny teknologi till ickestandardiserade produkter.

Dyer et al. (1998) menar att leverantörer bör delas in i två primära grupper; (1) en grupp som tillför nödvändiga men inte strategiska produkter och (2) en grupp som tillför strategiska produkter. Författaren definierar de strategiska produkterna som: "högvärdesprodukter vilka relaterar till företagets kärnkompetens och kan vara användbar vid differentiering av köparens produkt på marknaden".

Tabell 10. Leverantörssegmentering (från Svensson, 2004, s. 20).

		Leverantörens engagemang hos tillverkaren	
		Högt	Lågt
Produktens betydelse för tillverkaren.	Högt	Familj	Affärspartner
	Lågt	Vänskapligt	Transaktionsbaserat

## 3 Referensram

I detta kapitel presenteras de koncept som är framtagna ur föregående kapitelns modeller och teorier i syfte att ge svar på uppsatsens forskningsfrågor. Kapitlet avslutas med en integrerad konceptmodell som beskriver problembilden.

### 3.1 Koncept och operationalisering

Operationaliseringen ligger till grund för intervjufrågorna och gör den valda teorin/modellen kvantifierbar genom att dela upp den i konkreta delar. På så sätt kan undersökningen inom de olika problemområdena beskrivas, mätas och jämföras.

#### 3.1.1 Hur kan urvalskriterierna för val av prioriterad leverantör av komponentdelar till stora tillverkande företag karaktäriseras?

Vid val av leverantör (och därmed användande av urvalskriterier) bör man enligt Kraljic (1983), Dyer et al. (1998) och van Waele (2005) ta ställning till köpets inverkan på finansiella resultatet och försörjningsrisken som finns associerad. Utifrån detta skall företaget se till de givna strategier för situationen som finns i teorin, vilka sedan kan anpassas efter det egna behovet. Dessa strategier ger förutsättning för en mängd olika relationer att byggas upp emellan köpare och säljare (Dyer et al. 1998; Bensaou, 1999; van Waele, 2005 och Webster, 1991 och 1992), vilket bör tas till hänsyn vid utvärdering av potentiella leverantörer.

I litteraturöversikten finns en mängd olika urvalskriterier från flertalet författare uppräknade, där Dickson står för den grundläggande forskningen från 1966. Dicksons 23 kriterier är allmänt vedertagna och forskningen berör främst pris, kvalitet, service och leveranssäkerhet. 1997 presenterade Gustin et al. en teori om att de flesta köpare inte kan simultant hantera fler än 7-9 faktorer. Därför valde Bharadwaj (2004) att förhålla sig med färre urvalskriterier än Dickson, i sin studie om inköp av komponentdelar.

Tabell 11. Operationalisering av urvalskriterier.

Problemområde: Urvalskriterier vid leverantörsväl		
Modell/teori	Koncept	Definition
Urvalskriterier (Bharadwaj, 2004)	Produktkvalitet	Produktens förmåga att tillfredsställa köparens förväntningar.
	Produktskick vid ankomst	Säljarens förmåga att leverera en order i förväntat skick.
	Leveransprecision	Säljarens förmåga att leverera en order enligt tidsavtal.
	Orderuppfyllande	Säljarens förmåga att leverera en order enligt avtal.
	Ordercykeltid	Tidsram från beställning till leverans av order.
	Möjlighet att ta en akutorder	Säljarens förmåga att leverera en kritisk order.
	Faktura- och kreditprecision	Säljarens förmåga att utfärda korrekta fakturor enligt avtal.

(Fortsättning på nästa uppslag.)

Urvalskriterier (Bharadwaj, 2004)	<b>Pris på produkter och tjänster</b>	Säljarens förmåga att leverera en produkt till marknadsmässigt pris.
	<b>Efteraffärsassistans och support</b>	Säljarens förmåga att efter orderleverans erbjuda hjälp och stöd.
	<b>Möjlighet och vilja att bistå under designprocessen</b>	Säljarens förmåga att bidra med input under produktutvecklingen.

### 3.1.2 Vad karakteriserar köpprocessen vid val av prioriterad leverantör hos stora tillverkande företag som köper in komponentdelar?

Enligt flera författare (bland annat van Waele, 2005; Nicosia och Wind, 1997; Sheth, 1973; Johnston och Lewin, 1996) finns det flera variabler som påverkar den industriella köpprocessen. Det kan vara faktorer såsom en leverantörs transaktionsspecifika tillgångar, tidspress under vilket köpet måste genomföras eller kanske omfattningen av antalet alternativa säljare. Redan på sextioalet arbetade man fram ett par klassiska modeller som generellt beskriver den industriella köpprocessen. Webster (1965) beskriver de industriella köpbesluten något mer kortfattat än den åttastegsmodell som Robinson et al. (1967) konstruerat. Dessutom visualiserar Burger och Cann (1995) en liknande modell men som är baserad på produkter av högteknologisk karaktär. Robinson et al. (1967) utvecklade sin konstruktion ytterligare genom att tillföra typ av köp vilket resulterade i Buy-Grid modellen. På så sätt kan köpprocessen differentieras till exempelvis händelsen av modifierat återköp.

Tabell 12. Operationalisering av köpprocessen.

Problemområde: Köpprocessen		
Modell/teori	Koncept	Definition
Köpbeslutsprocessen (Robinson et al. 1967)	<b>Behovsidentifikation</b>	Uppled skillnad mellan prestation och förväntning.
	<b>Behovsbeskrivning</b>	Utveckla befintlig produkt, skaffa substitut eller köpa nytt.
	<b>Kravspecifikation</b>	Detaljerad beskrivning av problemet.
	<b>Leverantörsidentifikation</b>	Ge möjliga leverantörer en bild av behovet som uppstått.
	<b>Leverantörsanalys</b>	Införskaffande och analys av offerter.
	<b>Leverantörsutvärdering</b>	Utvärdering av offerter och val av leverantör.
	<b>Val av orderrutin</b>	Specifikation av hur, när och var produkten ska levereras samt betalningsformen.
	<b>Utvärdering</b>	Utvärdering av projektet samt feedback.

### 3.1.3 Hur kan köpbeslutsgruppen beskrivas vid val av prioriterad leverantör av komponentdelar till stora tillverkande företag?

Konceptet köpbeslutsgrupp introducerades av Robinson et al. (1967) som beskriver hur individer med olika rollbefattningar arbetar tvärfunktionellt under en köpprocess. Ännu idag är litteraturen enig om att köpbeslutsgruppen är en dynamisk samling av individer vars inflytande ändras under affärens fortskridande (Garrido-Samaniego och Gutierrez-Cillan, 2004; Woodside och Sherrell, 1980; Johnston & Bonoma, 1981; Naumann, Lincoln och McWilliams 1984). Garrido-Samaniego och Gutierrez-Cillan (2004) presenterar en modell för strukturen i en sådan köpbeslutsgrupp utifrån inköpsituation, individernas karaktärer och de variabler som karakteriserar organisationsstrukturen.

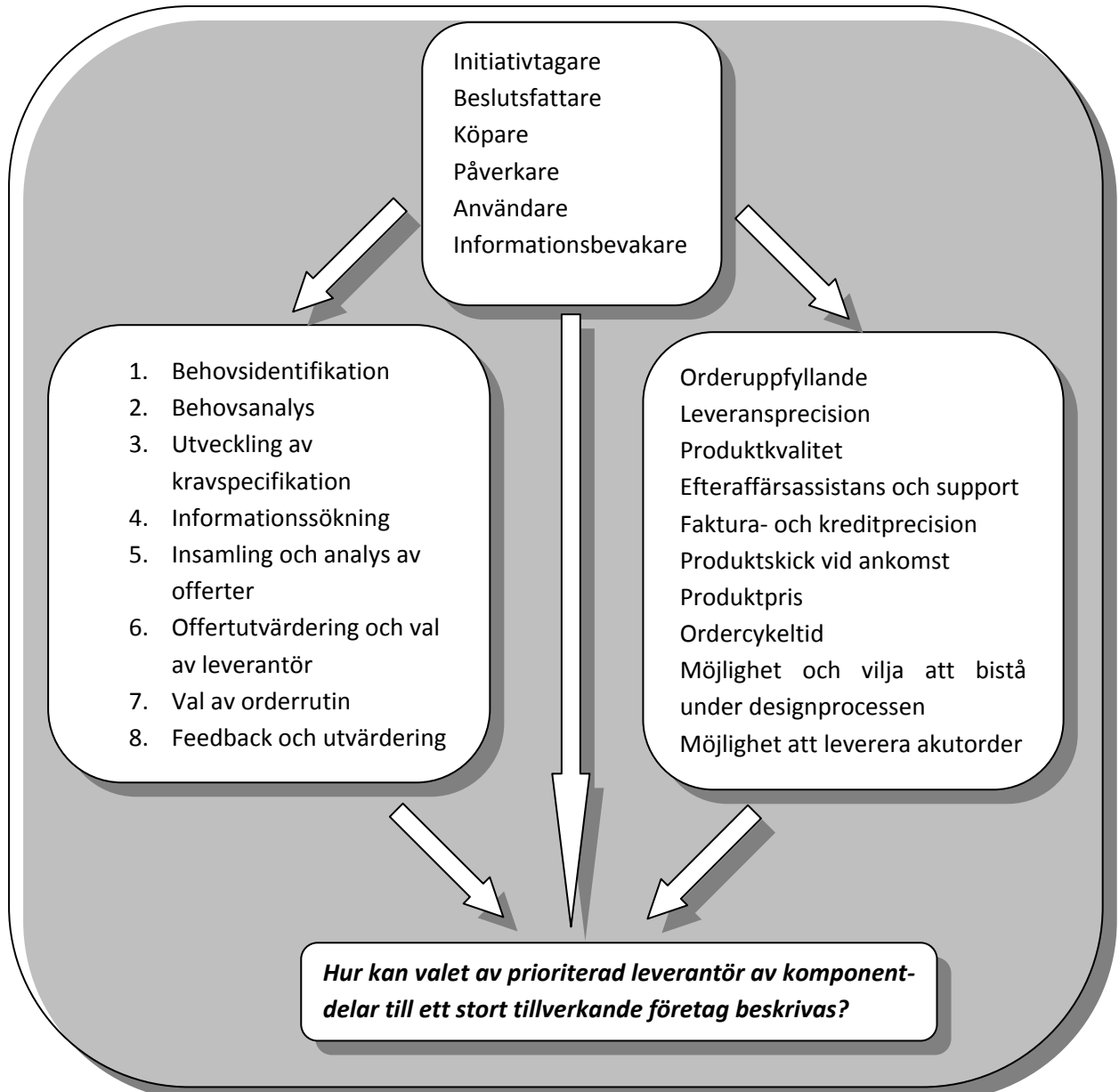
Johnston och Bonoma (1981) presenterar i sin något djupare beskrivning av köpb beslutsgruppen fem dimensioner som behandlar vertikal och lateral involvering men också omfattning, delaktighet och centralisering. Dessa dimensioner är av köpb beslutsgruppen är kvantifierbara och färdiga att mätas.

**Tabell 13. Operationalisering av köpb beslutsgruppen.**

<b>Problemområde: Köpb beslutsgruppen</b>		
<b>Modell/teori</b>	<b>Koncept</b>	<b>Definition</b>
Buying Center (Webster och Wind, 1972; Johnston och Bonoma, 1981)	<b>Initiativtagare</b>	En person som ser ett behov vilket kan lösas genom ett köp.
	<b>Användare</b>	En person som använder produkten som ska köpas in.
	<b>Influerare</b>	En person som påverkar köpb beslutet direkt eller indirekt.
	<b>Köpare</b>	En person som har formell auktoritet att förhandla med säljare.
	<b>Beslutsfattare</b>	En person som har mandat att välja mellan alternativen.
	<b>Gatekeeper</b>	En person med kontroll över flödet av information i gruppen.

### 3.2 Visualiserad referensram

Efter att i litteraturstudien ha identifierat tre problemområden (köpbeslutsgrupp, köpbeslutsprocess och urvalskriterier) kan referensramen visualiseras såsom nedan.



Figur 7. Visualiserad referensram utvecklad av författaren.

## 4 Metod

---

*I detta kapitel presenteras vilka metoder och teorier som legat till grund för att trovärdigt och strukturerat kunna presentera resultatet av studien.*

### 4.1 Introduktion

Denna studie är baserad på fyra stora företag inom den svenska tillverkningsindustrin. Studien är resultat av ett stegbaserat närmande på forskningsområdet med en arbetsgång uppdelad i tre faser (planering, undersökning och analys). Denna arbetsform, menar Lekvall och Wahlbin (2001), kan brytas ner ytterligare eftersom metoderna som använts för studien ska kunna redovisas så att en utomstående kan göra sig en klar bild av tillvägagångssättet:

- Planering
  - Syfte och bakgrund
  - Informationsbehov
  - Uppgiftsprecisering
  - Metod
- Undersökning
  - Fältarbete
- Analys
  - Sammanställning av data
  - Tolkning och analys av data
  - Slutsatser
  - Rekommendationer

### 4.2 Studiens inriktning

En explorativ undersökning görs för att ge ökad grundläggande förståelse men också för att främja vidare studier på området (Lekvall och Wahlbin, 2001; Saunders et al. 2007). En deskriptiv undersökning definierar författarna som en beskrivande kartläggning utan några bakomliggande förklaringar. I denna undersökning skulle en explorativ inriktning kunnat vara nödvändig för förståelsen av begreppet industriellt köpbeteende vid handel med komponentdelar men här ligger en deskriptiv inriktning till grund för kartläggning och beskrivning av företagets nuvarande aktiviteter på området.

### 4.3 Studiens ansats

Lekvall och Wahlbin (2001) hävdar att en kvalitativ studieansats bäst kan beskrivas såsom en djupare studie på ett fåtal företag där den insamlade informationen inte är numerisk utan istället ger en djupare förståelse på området. Genom att själv samla informationen som behövs för studien används primärdata till skillnad mot sekundärdata vilket definieras som redan tillgänglig skriftlig information. I denna studie har syftet varit att kartlägga några få tillverkande företag varför en kvalitativ fallstudie varit lämplig att genomföra. Datainsamlingen för studien är av både primär (genom semistrukturerade intervjuer) och sekundär form (genom forskningslitteraturstudier). Saunders et al. (2007) menar att studien kan differentieras ytterligare genom att klassificeras som induktiv eller deduktiv. En deduktiv undersökning görs där det finns utvecklade teorier på området vilka sedan ifrågasätts genom att testa dem i praktiken. I en induktiv studie ligger istället det insamlade

datamaterialet till grund för utvecklingen av en ny modell eller teori. I denna undersökning finns de befintliga modellerna utvalda i referensramen och ska jämföras mot det insamlade materialet från empiridelen varför studien är att betrakta som deduktiv.

#### 4.4 Forskningsstrategi

Denscombe (2003) anser att en fallstudie är att föredra när forskningsfrågor av karaktären "hur" och "varför" ska besvaras. En sådan undersökning fokuserar på ett eller flera forskningsobjekt och ger en detaljerad förklaring av relationer, processer, erfarenheter och händelser som kan uppstå. Härigenom hamnar tyngdpunkten snarare på djupet än på bredden för studien eftersom fallstudiens avsikt är att ta reda på varför olika resultat uppstår. Med karaktären på forskningsfrågorna i uppsatsen tillsammans med författarens målsättning att nå djup och detaljerad kunskap på området för komponentdelshandel mellan företag hör denna undersökning till segmentet fallstudier.

#### 4.5 Litteratur

Som grund till teorin på forskningsområdet ligger den litteratur i form av vetenskapliga artiklar som finns att tillgå via flertalet databaser (Emerald, Ebsco, Science Direct etc.). Sökningar har gjorts på exempelvis: *Organizational Buying Behavior*, *Industrial Buying Process*, *Component Items*, *Buying Center*, *Choice Criteria*, *Buying Decision* samt olika kombinationer av dessa. Dessa sökord har i viss mån testats hos exempelvis Stockholms stadsbibliotek, Kungliga tekniska högskolans bibliotek och Luleå tekniska universitetsbibliotek men med sämre resultat. Sökningarna har gjorts främst under arbetets inledande skede men även i någon omfattning löpande genom hela processen.

#### 4.6 Val av fallstudieföretag

Valet av företagen för denna studie sker på basis av författarens personliga bedömning av vilka som är representativa för industrin. Detta stöds i teorin genom att i engelskan kallas *judgemental sampling* (Saunders et al. 2007) där det beskrivs som en metod för att välja några fall som passar bäst för att svara forskningsfrågorna. I studiens syfte att undersöka och beskriva hur valet av prioriterad leverantör av komponentdelar till stora svenska företag inom tillverkningsindustrin går till, finns per definition en kraftig begränsning i antalet möjliga intervjuobjekt. För att genomföra studien så praktiskt som möjligt har dessa företag ytterligare minimerats genom att alla ha lokal anknytning till Stockholm. Inköpskonsultföretaget EFFSO AB har därefter presenterat möjliga förslag till kontaktpersoner på inköpsavdelningar i detta urval av företag. Telekommunikationsföretaget Ericsson nekade till intervju på grund av sekretesskäl. Lastbilstillverkaren Scania hänvisade till resursbrist under perioden med fyradagars arbetsvecka och nekade intervju. Alfa Laval såg positivt på en intervju men då i ett senare skede och valdes av detta skäl bort av rapportens författare.

Ventilationsteknikföretaget "A", vitvarutillverkaren "B", industrilösningföretaget "C" och säkerhetskomponenttillverkaren Autoliv valde alla att medverka i studien. "A", "B" och "C" har på begäran fått sina namn sekretessbelagda och ingen övergripande information om företagen kan publiceras.

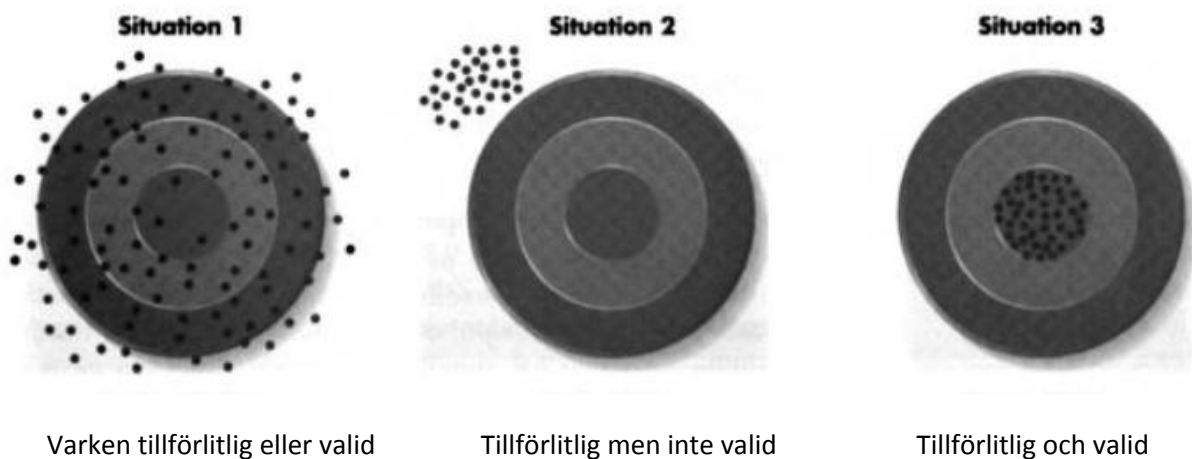
## 4.7 Analys

Som tidigare nämnts ligger djupa litteraturstudier till grund för den referensram där modeller och teorier presenteras och sedan görs kvantifierbara för att kunna mätas i verkligheten. Dessa mätningar blir resultatet från intervjuer med fallföretagen och ska kunna svara på studiens forskningsfrågor. Efter en intervju sammanställs resultatet och insamlad data kan kontrolleras, tolkas och analyseras vilket mynnar ut i rekommendationer och slutsatser efter jämförelse mot teorierna på området. På så sätt kan informationen användas till att slutligen svara på problemet i studiens frågeställning.

## 4.8 Reliabilitet och validitet

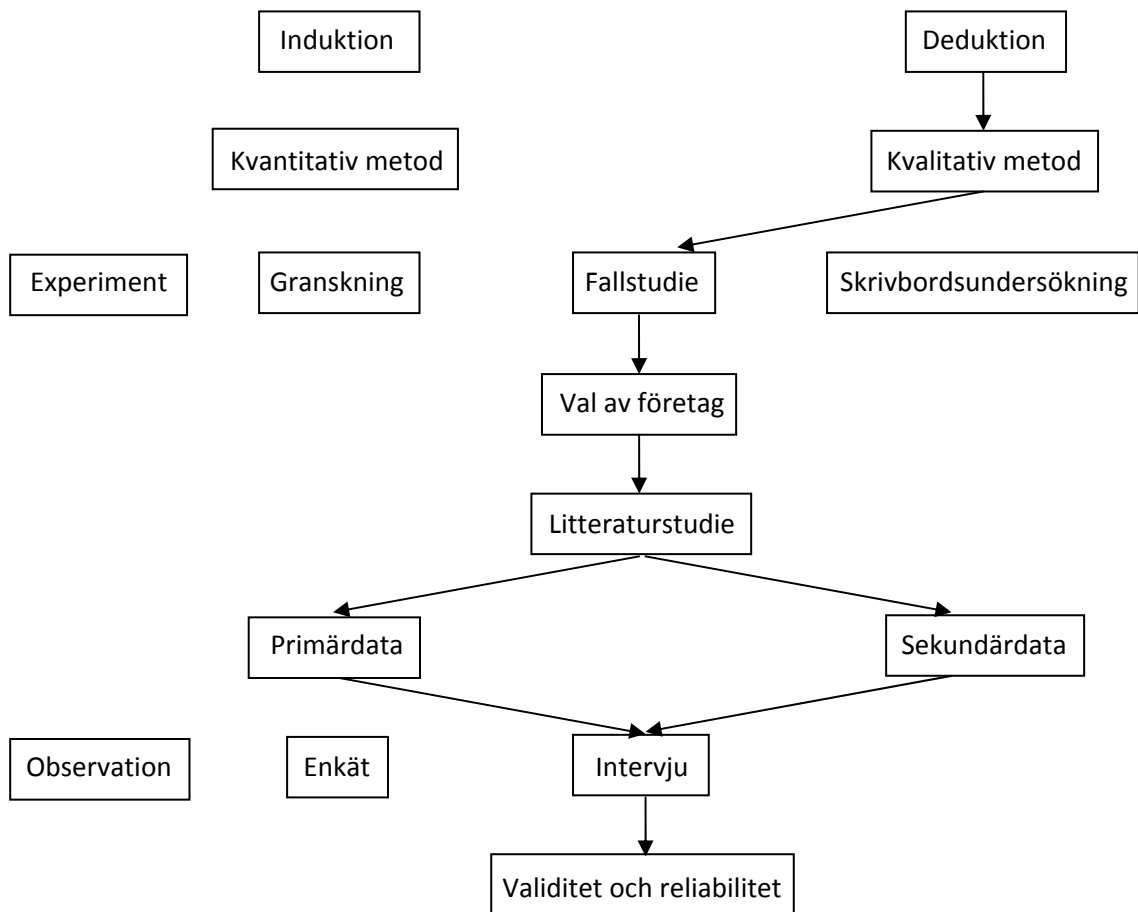
Validitet beskriver, enligt Denscombe (2003), hur exakt och tillförlitligt det insamlade datamaterialet är. Denne menar att det är av vikt att kontrollera datamaterialet så att det som visas är sant och reflekterar hur det ser ut i verkligheten men också att det täcker området som studeras. Under hela undersökningens gång har de uppnådda resultaten ständigt ifrågasatts, tolkats och analyserats för att i största möjliga mån valideras av författaren. Dessutom har studien kontrollerats externt genom den expertintervju som genomförts med en högt uppsatt person på området. Experten är kompetent att validera det material som har samlats in under fallstudierna.

Reliabilitet beskriver Denscombe (2003) som möjligheten för ytterligare en forskare att undersöka samma problem och komma fram till samma slutsats och hävdar att det alltså behandlar hur tillförlitligt och precist datamaterialet är. Ett frågeformulär kan sägas vara ett sådant mätinstrument och har därför använts under intervjuerna för denna studie. Dessutom har samtalet spelats in vilket kan garantera att datamaterialet kan återskapas till originalutförandet. Det material som använts i litteraturstudierna är väl vedertagna teorier och modeller från ansedda vetenskapliga artiklar på området varför studiens trovärdighet förstärks.



Figur 8. Reliabilitet och validitet (från McDaniel och Gates, 1998, s. 237).





Figur 9. Författarens vägval och metod (egen figur).

## 5 Empiri

---

Här presenteras resultatet från de intervjuer som hållits med involverade företag. Kapitlet är strukturerat efter företag och problemområde med en kort inledande företagsbeskrivning.

### 5.1 Företag "A"

Företagsbeskrivningen är sekretessbelagd.

#### 5.1.1 Produktbeskrivning

En centralisering hos "A" har gett resultat i form av konsoliderade varugruppsenheter på materialsidan och spendanalysen kan därför göras centralt, snabbt och effektivt över en global leverantörsbas. Dessa leverantörer ansvarar "Efternamn A" för då han ser till att avtal följs och efterlevs utan problem medan de rena inköpen görs lokalt. Leverantörerna klassificeras efter A, B och C kategorier. A är strategiskt viktiga leverantörer där man har som mål att uppnå partnerskap, även om man i dagsläget inte nått dit. Relationen till segmentet "B" karaktäriseras av sin kommersiella parameter snarare än Early Supplier Involvement, det vill säga att man fokuserar mer på transaktionen än på gemensamma framtida möjligheter. B-leverantörerna tillverkar efter design av företaget "A" och C-kategorin fylls av producenter av standardartiklar som finns lättillgängliga på marknaden. Här råder större kostnadsfokus och man gör viss benchmarking vid behov för att hålla kostnaderna nere.

"Efternamn A" beskriver flera parametrar som kritiska ur försörjningssynpunkt. Han menar att den dynamiska marknaden ibland försvårar tillgången av komponentdelar. När det råder stor efterfrågan så kan resursbrist i leverantörsled lätt uppstå varför "Efternamn A" emellanåt förespråkar tillgänglighets- snarare än kostnadsfokus. Dehumidifications produkter används som avfuktare i många olika klimat och anpassas efter kundens önskemål. Produkten är mycket komplicerad och "A" är starkt beroende av sina leverantörers kompetens.

#### Inköpt komponent 1.

"A" köper in en typ glasfiberpapper som är en extremt komplicerad komponent och återfinns i alla Dehumidifications produkter. Glasfiberpappret är konstruerat efter leverantörens kompetens på området och sammansatt med avancerade bindemedel där fibrer läggs i önskad riktning. "A" behandlar och impregnerar pappret som sedan används till rotortillverkning för avfuktare. Denna produkttyp har funnits sedan 50-talet och avfuktaren är av extremt stor betydelse för affärsverksamheten enligt "Efternamn A", som anser att "A" inte kan klara sig utan den. Den totala inköpsvolymen för avfuktaren är 100 Mkr varav 25-30% spenderas på glasfiberpappret som tillhandahålls av den enda säljaren av detta som finns tillgänglig på marknaden. "Efternamn A" menar hypotetiskt att denna leverantör kan sätta vilket pris som helst för sin produkt men man har en lång relation som varar sedan femtiotalet och bygger på ömsesidig utveckling och samarbete. Leverantören håller en hög servicegrad men "A" har samtidigt en försiktig kravställning och står dessutom med relationsspecifika tillgångar i form av maskiner för att bearbeta pappret. Leverantören saknar sådana tillgångar eftersom deras maskiner används för annan produktion och har dessutom en kompetens på området som ännu inget annat företag kunnat matcha. "A" har idag långt gångna projekt för att minska beroendet av denna leverantör och strävar efter att hitta alternativa företag som skulle kunna möta den snäva kravspecifikationen.

## Inköpt komponent 2.

"Förnamn A Efternamn A" berättar hur "A" även köper in PLCs till sina produkter. En PLC (Programmable Logical Control) är ett programmerbart styrsystem. Det skickar och tar emot elektriska signaler som jämförs med ett inskrivet program vilket sedan kan ändra utsignalerna efter behov. Hårdvaran kan liknas vid en numera primitiv form av dator på en mognad marknad där tekniken funnits sedan länge. PLCn är standardiserad och erbjuds av en mängd företag men "A"s leverantör har behållit sin programkod hemlig vilket försvårar tillgången till potentiella säljare. Därför tvingas "A" att använda sig av singelsourcing på mjukvaran men erbjuder efter kunds önskemål hårdvara av andra varumärken i de fall det förespråkas.

"Efternamn A" anser att "A" inte har några relationsspecifika tillgångar hos denna leverantör. Däremot har leverantören investerat i tung testutrustning eftersom de har åtagit sig en hundra procentig funktionskontroll av de PLCs som levereras.

I dagens läge är man beroende av den programkod som leverantören besitter och "A" har inte heller den kompetens som behövs för att utveckla ny sådan. "Efternamn A" anser att man borde sträva efter att bilda en strategisk allians med leverantören för att få kontroll på kod och därmed minska beroendet. Om företaget haft programkoden idag så skulle de genast använda fler leverantörer.

### 5.1.2 Urvalskriterier

"A" söker dagligen aktivt efter nya leverantörer av komponentdelar till sina produkter. Information om potentiella leverantörer får man via ryktesvägar, på internet och i reklamutskick men också genom exportråd och via det egna globala nätverket. Företaget strävar mot att ha minst två leverantörer till varje inköpt produkt och man föredrar att använda sig av standardartiklar i den mån möjlighet finns.

När "A" gjort en screening av möjliga leverantörer så görs ett utskick till alla dessa. Detta är ett frågeformulär som beskriver företagskaraktären och "A" sätter stor vikt vid att potentiella leverantörer är finansiellt stabila och ekonomiskt välskötta. De ska följa sociala direktiv men får inte heller bli alltför beroende av "A"s beställningar. "Efternamn A" menar att "A" gärna får vara en måttlig del av säljarens omsättning men inte mer. Särskilda avtal kan ges till prioriterade leverantörer när tillfället så kräver men vid inköp från C klassade leverantörer utgår detta.

Tabell 14. Urvalskriterier hos "A" (enligt "Förnamn A Efternamn A").

Valkriterium	Betydelse (1-5 där 5 är störst)	Gradering (1-10 där 1 är viktigast)
Orderuppfyllande	3	9
Leveransprecision	4	3
Produktkvalitet	4	6
Efteraffärsassistans och support	3	8
Faktura- och kreditprecision	4	5
Produktskick vid ankomst	4	7
Produktpreis	5	1
Ordercykeltid	4	4
Möjlighet och vilja att bistå under designprocessen	3	10
Möjlighet att leverera akutorder	4	2

### 5.1.3 Köpprocess

"Efternamn A" menar att avdelningen för FoU kan upptäcka ett behov som kan tillfredställas med ett inköp på samma sätt som en kund eller säljare först skulle kunna upptäcka det. Behovet kan initieras som ett komplement till nuvarande produkt eller för utveckling och anpassning av en befintlig men det kan också initieras som ett tillbehör, som en ersättning eller för att vidga produktportföljen. "Efternamn A" hävdar att man alltid ser till alternativa lösningar vid en köpsituation och förklarar att man i utvecklingsprocessen måste möta uppsatta målkostnader. Utefter den kravspecifikation som utarbetas så kan därför inköp ibland bara vara en möjlighet bland flera för att lösa problemet.

"A" samlar in offerter efter att först ha skickat ut en RFQ (Request for Quotation) till sina potentiella leverantörer. Oftast finns det en handfull leverantörer som matchar kriterierna för att få en RFQ och av dessa så diskuteras i regel förbättringar av offerten med tre stycken.

Man gör inte någon regelbunden feedback efter påskrivna papper mellan säljare och köpare men däremot får man som leverantör veta när något gått snett i leveransen. Ett köp av en C artikel kan gå relativt fort jämfört med handel av A och B artiklar som kan ta år att processa.

### 5.1.4 Köpbeslutsgrupp

"Efternamn A" anser att vem som är initiativtagare i köpbeslutsgruppen är väldigt beroende på tillfälle och typ av behov som upptäckts. Det kan vara en användare vilket "Efternamn A" menar oftast är någon i produktionspersonalen, såväl som någon på FoU- eller säljavdelningen. Har initiativtagaren stort intresse i problemet så finns möjligheten att vara involverad i köpbeslutsgruppen under hela processens gång, annars kanske bara genom att titta på de olika alternativ som presenteras i slutändan. Användaren är sällan delaktig under de senare stegen i köpprocessen såvida det inte är FoU som kan klassificeras som sådan.

Gruppens beslutsfattare finns ofta med under hela processens gång beroende på köpsituation. Rollen kan axlas av företagets VD om det handlar om extremt viktiga saker men likaväl av en inköpschef eller projektledare på FoU. En högre chefshierarki är således involverad när köpet gäller strategiskt viktiga frågor. Det är dock inte säkert att beslutsfattaren har det formella ansvaret beroende på om det är ett köp som sköts av FoU eller något som inköpsavdelningen har hand om. Oftast har en person med teknisk kompetens det formella ansvaret.

"Efternamn A" säger att "A" inte har någon formell informationssamlare under köpprocessen men vill däremot klassa inköpsavdelningen som informationsbevakare under en del av processen medan utvecklingsavdelningen kan agera bevakare under utvecklingsprocessen. I sin helhet litar man till sitt ERP system som dokumenterar och arkiverar den inköpsrekvisition som görs.

Genom hela processen finns det påverkare av både internt och externt slag. Det är ofta olika behovspersoner eller utvecklare som strävar efter att få just sitt mål uppfyllt vilket kan resultera i onödigt dyr överprestanda. "Efternamn A" nämner företagspolitik som en typ av extern påverkare men också att personliga relationer inom branschen har förekommit vilket påverkat objektiviteten under processen. Andra typer av externa påverkare kan vara en konsult som ansätts för att presentera några förslag till möjliga lösningar eller rentav kundspecifika önskemål.

Tabell 15. Involvering i köpbeslutsgruppen (enligt "Förnamn A Efternamn A").

Funktion	Involvering (i 1-5 där 5 är störst)	Kommentar
Styrelse, VD, ordförande	1 eller 5	Vid 1 av 50 köptillfällen är denna kategori involverade och då till 100%.
Företagsledning	1 eller 5	Vid 15 av 100 köptillfällen är företagsledningen involverade och då i väldigt hög grad.
Tekniker (FoU, ingenjör)	4	Vid nyutveckling är man involverade till 100%.
Produktionsledning	3	Involverade vid New Product Involvement och därför relativt sent i processen.
Inköpsledning	3	Dras ofta in i processen vid fysisk närvaro.
Material- och logistikledning	1	Näst intill aldrig involverade och då i så fall sent i processen.
Användare	3	Om det är ett kundspecifikt köp så är man i hög grad involverade, däremot inte vid strategiska köp.
Externa individer utanför företaget	1 eller 4	Vid involvering så är det till hög grad och då i output snarare än i detaljstyrning exempelvis vid särskilt kundönskemål.

"A" strävar efter att få köpbeslutsgruppen att följa formella kanaler på pappret men "Efternamn A" menar att i alla organisationer finns informella ledare och det gäller att hantera dessa individer för att behålla formaliteten. "A" håller en formell relation i ett inledningskedje gentemot sina leverantörer men med tidens gång blir man per automatik mer informella.

## 5.2 Företag "B"

Företagsbeskrivningen är sekretessbelagd.

### 5.2.1 Produktbeskrivning

"Efternamn B" säger att "B" arbetar med en uppsjö av leverantörer årligen. De flesta är att klassificera någonstans emellan repeterad transaktion och långvarigt förhållande beroende på hur avancerad nivån hos inköparna är. Företaget strävar efter att nå partnerskapsrelationer men man har ännu inte nått till denna nivå även om det skulle vara av stor fördel, framförallt på OEM sidan. "Efternamn B" menar vidare att det talas öppenlydligt om samverkan men att man inte förmår att driva det tillräckligt långt i praktiken. Denne anser att man i företaget fokuserar på hur det ser ut just nu istället för att analysera trenden i arbetet att klassificera sina leverantörer. Den akademiska höjden inom inköp är för låg och inom vissa områden jobbar man inte överhuvudtaget med klassificering, enligt "Efternamn B".

"Efternamn B" förklarar att fabrikernas inköp lokalt kan delas in i taktiskt, strategiskt och operativt vilket inte alltid fungerar så synkroniserat som önskat. På det stora hela strävar "B" mot att frångå byggstandarder och skapa en mer organiserad struktur som fungerar även tvärfunktionellt på ett tillfredsställande sätt.

"Förnamn B Efternamn B" påstår att försörjningsrisker för "B" är att säkra volymen som ska levereras men att det också kan röra sig om andra omständigheter runt logistiken eftersom det ofta är en avsevärd mängd komponenter som en affär innefattar. Rent generellt har man dålig koll på TCO och en sådan brist i kostnadsfokus leder till att företaget tenderar att angripa symptomen istället för

problem, anser "Efternamn B". "Efternamn B" beskriver "B"s kylskåp som ett produktexempel som kan knytas till försörjningsrisker från leverantörshåll. Företagets kylskåp är av relativt stor betydelse för affärsverksamheten och en viktig del i deras vitvaruutbud. Många kunder drar sig för att köpa icke-enhetliga produkter under ett köksbygge och de flesta vill ha kylskåp och exempelvis diskmaskin av samma märke eftersom man annars lätt kan vända sig till en annan tillverkare med ett sådant utbud.

### Inköpt komponent 1.

Vid tillverkningen av kylskåp köper "B" in en kompressor till varje enhet. Det är en numera icke-komplicerad produkt som har funnits länge på marknaden men det kan dock krävas avancerade tekniska lösningar för att nå en längre livslängd. "Efternamn B" menar att en komplexitet kan bestå i att få fram likadana kompressor vid alla tillverkningsenheter runt om i världen eftersom man använder så många leverantörer. Med de stora volymer som företaget köper in så är man tvingade att använda fler leverantörer än önskvärt för att säkra försörjningen. Relationen till dessa beskriver "Efternamn B" som repeterade transaktioner till långvariga förhållanden. Han menar dock att vid akut behov så tvingas man att köpa in styckvis från enskilda leverantörer.

### Inköpt komponent 2.

Till kylskåpet behövs också en elektrisk tastatur. "Efternamn B" beskriver denna som länken till kylskåpets hjärna, vilken man når genom knapptryckningar på tastaturen. Produkten är högteknologisk på en snabbföränderlig marknad där användarna vill ha snyggare skåp och nya funktioner vilket leder efterfrågan.

Även i detta fall använder sig företaget av många leverantörer på ett globalt plan för att få fram de volymer som krävs för tillverkningen. Här görs stora kapitalinvesteringar i verktyg, pressar och teknik vilka ofta har en längre livslängd än produkten som säljs på marknaden. Detta leder till att man blir lite stela i produktutvecklingen eftersom de dyra investeringarna måste tas i beaktning. Det kan vara svårare att byta leverantörer när man har sådana relationsspecifika tillgångar men kvalitetsbrist eller kostnadsbesparingar skulle kunna vara rimliga skäl, anser "Efternamn B".

### 5.2.2 Urvalskriterier

"B" strävar i sin tillverkning av kylskåp att få leverantörerna att tillhandahålla komponentdelar som är väl designade för att underlätta montering, service och underhåll. "Efternamn B" menar därför att valet av leverantör av komponentdelar därför snarare är en fråga om design än prestanda, eftersom det finns ett tillfredsställande urval av potentiella tillverkare på marknaden. Leverantörshanteringen ofta är väldigt individberoende och många gånger snarare ett utfall av personliga relationer än av formella rutiner. De strategier som "B" använder sig av är rent ekonomiska och med en tydlig fokus på nuet men inte på framtiden, anser "Efternamn B".

"B" söker inte aktivt efter nya leverantörer och strävar istället, av kostnads- och resursskäl, efter att så sällan som möjligt lägga tid på en sådan aktivitet. När man ändå söker efter nya leverantörer så görs det bland de största och mest etablerade aktörerna men ibland användes även några "bubblare" enligt "Efternamn B".

"Förnamn B Efternamn B" har en bestämd åsikt att priset är den enskilt viktigaste faktorn för "B" vid valet av leverantör eftersom han menar att många andra faktorer går att baka in i detta. Därutöver är

produktkvalitet, leveransprecision och möjlighet och vilja att bistå under designprocessen tillsammans med potential att leverera akutorder av stor vikt.

Tabell 16. Urvalskriterier hos "B" (enligt "Förnamn B Efternamn B").

Valkriterium	Betydelse (1-5 där 5 är störst)	Gradering (1-10 där 1 är viktigast)
Orderuppfyllande	1	-*
Leveransprecision	1	3
Produktkvalitet	1	2
Efteraffärsassistans och support	1	-*
Faktura- och kreditprecision	1	-*
Produktskick vid ankomst	1	-*
Produktpris	5	1
Ordercykeltid	1	-*
Möjlighet och vilja att bistå under designprocessen	5	4
Möjlighet att leverera akutorder	5	5

\*"Efternamn B" anser att dessa faktorer är inbakade i priset och vill därför inte gradera dem.

### 5.2.3 Köpprocess

"B" har formaliserat köpbeslutsprocessen men "Efternamn B" menar att i praktiken så använder man sig snarare av magkänsla än djupa teoretiska analyser. Ett köpbehov kan initieras av kvalitets- eller designavdelningen men också av att nya tekniska lösningar eller leverantörer kommit tillhanda. Även inköpsenheten kan initiera ett köp genom att upptäcka stora volymkostnader vilket kan reduceras genom en ny strategi. "B" tar alternativa lösningar i beaktning till nyinköp men oftast handlar det om rena kostnadsaspekter, menar "Efternamn B". Han förklarar att det är tekniker eller marknadssida som beroende på komplexiteten, bestämmer behovet i detalj.

"Efternamn B" anser att man sällan byter komponenthöjd avsevärt varför det lika sällan krävs aktiv informationsinhämtning om potentiella leverantörer, vilket däremot är fallet vid nyttillverkning. I ett normalt nyutvecklingsförfarande har man kontakt med 5-10 leverantörer som får lägga offerter och minst tre av dessa får dela på affären. I dessa avtal, förklarar "Efternamn B", görs nedskrivningar av servicekostnader under kontraktstiden samtidigt som leverantörerna åläggs att göra förbättringar i kvaliteten.

Leverantörerna får inte någon återkommande feedback efter att avtalet slutits men däremot görs mätningar i leveransprecision vilket naturligtvis får efterföljder om det skulle visa sig misstänka negativt mot målsättningen, säger "Efternamn B". Totalt sett så kan en sådan här inköpsprocess ta någonstans mellan 3-6 månaders tid beroende på komplexitet.

### 5.2.4 Köpbeslutsgrupp

"Förnamn B Efternamn B" säger att initiativtagaren ofta är med från uppstarten och sedan genom hela processen. Såvida inte användarna, som definieras såsom produktionspersonal eller designers, också är initiativtagare så är de i föga grad involverade i köpprocessen. Teknikerna är däremot mer involverade och kan, i samråd med inköpsavdelningen, ibland sägas vara beslutsfattare enligt "Efternamn B". Dessa är då involverade under hela processens gång. Inköparna i sig driver upphandlingen och avtalet men använder andra funktioner såsom just tekniker, designers eller produktionspersonal som bollplank. Dessa kan därför per definition ses som informationsinsamlare men också såsom informationsbevakare då de styr över inköpet. "Förnamn B Efternamn B" menar att

inköpsavdelningen vet vilka personer eller funktioner som besitter den kompetens som behöver tillföras gruppen, varför denna enhet också är att ses som påverkare.

Kontakten med leverantörerna, menar "Efternamn B", ses som formell eftersom den är kontraktsoch orderbunden men ur ett socialt perspektiv kan den vara informell med förväntningar och personliga relationer.

Tabell 17. Involvering i köpbeslutsgruppen (enligt "Förnamn B Efternamn B").

Funktion	Involvering (i 1-5 där 5 är störst)	Kommentar
Styrelse, VD, ordförande	1	I stort sätt aldrig involverade på komponentnivå.
Företagsledning	1	Sällan på komponentnivå.
Tekniker (FoU, ingenjör)	4	I hög grad involverad, framförallt vi nyutveckling.
Produktionsledning	4	Viktig funktion.
Inköpsledning	5	Viktigaste funktionen.
Material- och logistikledning	1	Föga involverade.
Användare	2	Användare avser då de som producerar.
Externa individer utanför företaget	1	Skulle kunna vara en konsult men det sker sällan.

## 5.3 Företag "C"

Företagsbeskrivningen är sekretessbelagd.

### 5.3.1 Produktbeskrivning

"Efternamn C" hävdar att processkunskap är en faktor som är kritisk ur försörjningssynpunkt men företaget stöter även på problem i form av att mycket relationsspecifika tillgångar krävs för tillverkning av komponentdelar. "C" säljer komplexa elverktyg där många relationer till leverantörer präglas av just specifika tillgångar. Enligt "Efternamn C" strävar företaget efter att själv köpa in de stora verktyg eller produktionshjälpmedel som behövs för tillverkningen hos leverantören. Detta gör att leverantörerna i sig inte har några större leverantörsspecifika tillgångar gentemot "C".

Elverktyg har varit en högst betydelsefull del i produktutbudet sedan lång tid tillbaka och är en ytterst komplex produkt som består av en elmotor, växel och vinkelhuvud. Komponenterna tillverkas efter specifikation från "C" men endast ett fåtal tillverkare besitter processkunskaperna.

#### Inköpt komponent 1.

"C" beställer till produktionen av dessa elverktyg en motor efter egen design från den enda leverantören som har tillräcklig kompetens på området. Motorn är tekniskt komplicerad och "Efternamn C" hävdar att: "andra kan kolla hur den ser ut men ingen klarar av att bygga en likadan". "C" använder sig således av singel sourcing och "Efternamn C" vill klassificera leverantörsrelationen till långvarigt förhållande. På sikt ska man sträva efter att skaffa fram ytterligare leverantörer eftersom situationen blir ohållbar, fortsätter han.

#### Inköpt komponent 2.

"Förnamn C Efternamn C" talar om statorn och rotorn som ytterligare komponenter i elmotorn. De kan båda beskrivas såsom tekniskt komplexa och det finns ytterst få leverantörer som besitter



processkunskap att kunna tillverka dessa. "C" köper även här in från bara en leverantör och "Efternamn C" menar att även denna relation är att klassa som långvarigt förhållande. "C" söker inte aktivt efter nya leverantörer men däremot gör man en scanning av marknaden i samband med nyprodukttillverkning.

### 5.3.2 Urvalskriterier

"Förnamn C Efternamn C" menar att enheten på årlig basis handlar från omkring 400 leverantörer globalt. Dessa klassificeras i huvudsak efter fyra kategorier: (1) Absolut nödvändiga – sådana leverantörer "C" inte klarar sig utan, (2) Preferred Suppliers – leverantörer som är prioriterade men inte livsnödvändiga, (3) Competition Suppliers – sådana använder man sig ibland av för att sätta press på leverantörer av klassificering 1 och 2 samt (4) övriga – dessa leverantörer lägger man ned så lite resurser som krävs men helst gör man sig av med dem. "Efternamn C" förklarar att det inte är volymen som är av störst betydelse vid leverantörsväl utan själva leverantören i sig. Detta är av yttersta vikt för ett bra och långvarigt samarbete menar han.

Dessa fyra kategorier av leverantörer passar in i ett brett spektrum av olika relationsteorier. "Efternamn C" hävdar att "C" har aktiva partnerskapsrelationer med ett fåtal leverantörer där man samarbetar mycket inom främst logistikarbetet men här finns även relationer som beskrivs såsom enstaka transaktioner, repeterade transaktioner och långvariga förhållanden vilket kanske är den vanligaste typen.

"C" använder sig av differentierade strategier gentemot olika komponentdelsleverantörer, antyder "Efternamn C". Strategierna baseras för det mesta på vad "C" vill uppnå på längre sikt med leverantören och på så sätt vilken typ av band man vill åstadkomma. För att byta leverantör krävs att samarbetet inte alls fungerar eller att leverantören inte tycks arbeta aktivt med långsiktiga förbättringar.

Tabell 18. Urvalskriterier hos "C" (enligt "Förnamn C Efternamn C").

Valkriterium	Betydelse (1-5 där 5 är störst)	Gradering (1-10 där 1 är viktigast)
Orderuppfyllande	3	6
Leveransprecision	3	5
Produktkvalitet	5	1
Efteraffärsassistans och support	1	10
Faktura- och kreditprecision	1	9
Produktskick vid ankomst	5	2
Produktpris	4	4
Ordercykeltid	3	7
Möjlighet och vilja att bistå under designprocessen	2	8
Möjlighet att leverera akutorder	4	3

### 5.3.3 Köpprocess

”Förnamn C Efternamn C” menar att ett behov som kan leda till ett inköp ofta upptäcks av en projektinköpare. Det kan också upptäckas av andra funktioner såsom exempelvis någon på utvecklingssidan och då vara härlett från marknaden såväl som från ny tillgänglig teknik. ”Efternamn C” hävdar att företaget tar god hänsyn till alternativa lösningar till ett inköp (såsom att producera själva, utveckla befintlig produkt eller använda substitut) och då framförallt när det handlar om större investeringar.

”C” använder sig av avancerade affärssystem för att utveckla kravspecifikationer. Inköparen matar in parametrar och materialet bearbetas digitalt för att sedan distribueras som förfrågningsunderlag till leverantörer. Detta urval görs inte efter några formella kanaler utan kan tyckas vara lite ostrukturerat, säger ”Efternamn C” som också hävdar att köpprocessen varken finns formaliserad eller strukturerad hos ”C”. Bara för enklare artiklar finns vissa formella procedurer utarbetade.

”Förnamn C Efternamn C” menar att vid enklare affärer får leverantörer ur den befintliga basen en offertförfråga per mejl men vid mer komplexa upphandlingar genomförs presentationer och det skriftliga materialet ses som mer betydelsefullt. Här kontaktas då även nya leverantörer som man tror passar in i kvalitetsprofilen. Dessa kan ha uppmärksammats under någon mäsas eller genom det befintliga kontaktnätet. Vid en liten affär kontaktas kanske 2-3 stycken befintliga leverantörer men en större upphandling kräver ofta kontakt med 8-10 stycken. Av dessa kanske sedan 3-4 visar sig kunna leverera enligt ”C”s krav.

Danielson anser att orderrutinen styr utifrån det prognosbehov man uppskattat. Här bestäms när, hur och var komponenten ska inköpas.

Efter avslutad affär görs en feedback med återkoppling till både valda och icke utvalda leverantörer. Härmed får de involverade parterna klart för sig varför man fått eller inte fått affären. De leverantörer som ”C” väljer att samarbeta med får sedan kontinuerliga uppföljningsmöten.

Tidsramen för hela processen från behovsupptäckt till avslutad affär kan ta så kort tid som två veckor för en enkel artikel men uppemot fem månader för mer komplicerade saker.

### 5.3.4 Köpbeslutsgrupp

Vid större upphandlingar har ofta utvecklingssidan synpunkter på hur och vad som ska inhandlas men även logistikledning, produktion och andra chefer kan ha åsikter om köpet. ”Efternamn C” menar att ”C” strävar efter att inköpsavdelningen ska agera som den slutliga beslutsfattaren och ofta arbetar man i tvärfunktionella projektgrupper för att enas om beslutet som inköp ska ta.

Inköpsavdelningen ses ofta som initiativtagare till ett inköp eftersom de agerar pådrivare och ser till att man gör slag i saken. Monteringspersonal på golvet kan definieras som användare av produkten men dessa är sällan djupt engagerade i köpbeslutsgruppen.

En Category Lead Buyer från inköpsavdelningen har ofta det formella ansvaret under köpprocessen men fungerar också som informationsinsamlare då de är ansvariga för leverantörerna. Således är de även kategoriserade som informationsbevakare.

Tabell 19. Involvering i köpb beslutsgruppen (enligt "Förnamn C Efternamn C").

Funktion	Involvering (i 1-5 där 5 är störst)	Kommentar
Styrelse, VD, ordförande	1	I stort sätt aldrig involverade på komponentnivå.
Företagsledning	1	Sällan på komponentnivå.
Tekniker (FoU, ingenjör)	4	I hög grad involverade.
Produktionsledning	3	Avser de som producerar.
Inköpsledning	5	Dessa styr affären.
Material- och logistikledning	2	Föga involverade.
Användare	3	Användare avser då de som producerar.
Externa individer utanför företaget	1	Aldrig eller sällan involverade.

## 5.4 Autoliv

Autoliv är en världsledande aktör inom fordonssäkerhet med egen teknologi i framkant av utvecklingen och ett brett produktutbud. Företaget säljer allt från krockkuddar och bilbälten till rattar och night vision system till fordonsleverantörer över hela världen. Autoliv grundades i Sverige 1953 och består idag av 37 000 anställda utspridda över 80 anläggningar i 30 länder enligt Autoliv (2009).

Halvar Jonzon är inköpsdirektör på Autoliv och har varit i företaget sedan 2001. Han beskriver organisationsstrukturen som funktionellt uppdelad i koncernledningen. Här återfinns cheferna för exempelvis engineering, kvalitet, produktion, inköp och juridik. Nästa nivå i organisationsschemat är en geografisk områdesuppdelning över Europa, Asien och Amerika.

Autolivs inköpsenhet är uppdelad efter varje sådan region och rent operationellt så rapporterar den regionala inköpsdirektören till regionchefen. Varje regional inköpsavdelning har fem till sex stycken Commodity Managers, vilka ansvarar regionalt för leverantörsbasen och dess utveckling. Jonzon menar att dessa även utvecklar strategier och fattar sourcingbeslut.

Halvar Jonzon berättar att det parallellt till Commodity inköparna finns projektinköpare vilka jobbar integrerat med utvecklingsavdelning och tekniker i tvärfunktionella projektteam. Ofta är den fordonstillverkande kunden också djupt involverad i dessa team. Projektinköparen har en målkostnad att hålla sig till och ger därefter upphandlingsuppdrag till respektive Commodity Manager som i sin tur genomför leverantörsförhandlingarna. Totalt sett jobbar omkring 350 personer över dessa tre regioner med inköp för Autoliv, menar Jonzon.

### 5.4.1 Produktbeskrivning

Enligt Jonzon är företagets gasgenerator av avsevärd betydelse för verksamheten. Gasgeneratoren fungerar som en "handgranat" och har en kapsel som är krutfyllt. Vid en kollision så aktiveras krutet elektroniskt och genererar en explosionsgas som blåser upp krockkudden i bilen. Dessutom används samma teknik även för fler av företagets produkter såsom exempelvis bältesspännare. Jonzon menar att produkten är tekniskt avancerad eftersom krutdimensioneringen är av yttersta vikt för funktionsdugligheten.

## Inköpt komponent 1.

Autoliv köper in det rörelement (kapsel) som omsluter krutet och ett filter för den avancerade expansionen av krockkudden. Kapseln måste vara helt sömlös och det får inte finnas några som helst materiella avvikelser i konstruktionen. Jonzon anser att den tekniska komplexiteten är hög hos kapseln eftersom den måste vara stryktålig och omgärda explosionen som kan vara mycket kraftig. Dessutom måste hela konstruktionen vara klimatologiskt stabil då en bil används vid såväl minus 40 grader som plus 40 grader.

Autoliv använder sig av dual sourcing till denna komponent men Jonzon vill inte tala om att någon partnerskapsrelation förekommer, ”vi tar snarare stryppgrepp på dessa leverantörer årligen”. Leverantörerna kan komma med bra förslag men de måste också kunna erbjuda de årliga kostnadsminskningar som fordonsbranschen kräver, menar Jonzon, varför relationerna snarare är att betrakta som transaktionsbetonade.

## Inköpt komponent 2.

Gasgeneratoren innehåller också ett filter som ska skydda krockkudden från splitterskador. Filtret hindrar de små partiklarna som uppstår vid explosionen från att följa med gasen ut och skada kudden. En skadad kudde är inte bara oduglig ur säkerhetssynpunkt utan är dessutom direkt farlig för passageraren som då får explosionen direkt mot sig i händelse av en krock. Filtret är en slags stålull som varierar i dimension efter typ av användningsområde. Jonzon menar att konstruktionen är avancerad så tillvida att filtret inte får fragmentera. Dessutom är tillverkningen någorlunda komplicerad eftersom flera produktionsprocesser måste utföras för att bygga ihop ramen som ska hålla filtret på plats med själva filtret.

Autoliv använder fem till sex leverantörer för denna komponent där ett företag står för 70% av den totala produktionen. De övriga leverantörerna är mer transaktionsorienterade, enligt Jonzon.

Autoliv investerar i de verktyg som behövs för produktion av komponenter till deras produkter men däremot inte i själva produktionslinorna. Företagets leverantörer erbjuds räkna på investeringen i en produktionslina och får därefter ett avtal som tryggar satsningen genom att garanteras en viss volym eller kontraktstid. På så vis har man på båda sidor relationsspecifika tillgångar av stort värde.

### 5.4.2 Urvalskriterier

Komponentdelar är Autolivs enskilt största inköpspost och man handlar årligen från cirka tusentalet leverantörer varav 7-800 stycken är att klassa som strategiska. Jonzon berättar att företaget delar in sina leverantörer efter ”flaggningen” grön, gul och röd. En röd flagga innebär att leverantören är under utfasning och det kan vara av skäl som problem i kvalitet eller finanser såväl som att en tvist uppstått eller att leverantören helt enkelt inte passar in ur ett långsiktigt perspektiv. Leverantören är således inte konkurrenskraftig. En gul flagg innebär att förhandling pågår och ofta är det då fråga om en ny leverantör som är under observation. Autoliv ger grön flagg endast efter att ha haft praktiska erfarenheter av företaget och kraven är då främst kvalitet och konkurrenskraft.

Alla erfarenheter och praktisk mätdata bokförs och databehandlas i avancerade affärssystem. Här lagras all historik och flaggningen uppdateras kontinuerligt. Jonzon menar att Autoliv genom sina Commodity inköpare ägnar sig åt Supplier Relationship Management snarare än Supplier

Management. Företaget har 300 stycken kvalitetskonsulter som jobbar med effektivisering och kostnadsminskningar ute hos sina leverantörer vilka noggrant dokumenterar förbättringspotentialen.

Halvar Jonzon hävdar att kvalitet inte är förhandlingsbart i Autoliv's fall. Funktionssäkerhet är ett måste i företagets produktutbud när man erbjuder sina kunder krocksäkerhetsutrustning. Denna nisch tvingar Autoliv att ha järnkoll på sina leverantörer och man har en både bred och djup kunskap om vad som leverantörerna är - och inte är - kapabla att tillverka. Därav har man enligt Jonzon ett tydligt konsolideringsfokus och förhållandevis få leverantörer, där differentierade strategier kan utarbetas per varugrupp och region. Generellt strävar Autoliv efter att inte vara av mindre betydelse än 10% av en leverantörs omsättning men inte heller över 30%.

Jonzon förklarar att Autoliv's styrka gentemot kunderna är att företaget agerar på den globala marknaden, med produktion och utveckling i alla kontinenter av betydelse. Problemet i sammanhanget är att underleverantörer ibland inte kan leverera homogena komponenter, eftersom företagen utvecklats olika långt i produktionsprocesser och tillverkningsteknik över världen. Detta är ibland en bidragande orsak till en påtvingad singel sourcing för Autoliv, framförallt i enskilda projekt. Företaget strävar efter att åtminstone använda sig av dual sourcing på teknologinivå men det kan vara ett tekniskt dilemma på komponentnivå då man kanske inte kan erbjuda exakt samma komponenter i Asien som i USA.

Autoliv söker aktivt efter nya leverantörer och man talar med befintliga kunder och använder andra liknande nätverk i detta arbete men också helt andra kanaler såsom branschregister och företag som själva marknadsför sig gentemot Autoliv enligt Jonzon.

Tabell 20. Urvalskriterier hos Autoliv (enligt Halvar Jonzon).

Valkriterium	Betydelse (1-5 där 5 är störst)	Gradering (1-10 där 1 är viktigast)
Orderuppfyllande	5	5
Leveransprecision	5	4
Produktkvalitet	5	1
Efteraffärsassistans och support	4	8
Faktura- och kreditprecision	4	6
Produktskick vid ankomst	5	3
Produktpris	5	2
Ordercykeltid	5	7
Möjlighet och vilja att bistå under designprocessen	2	10
Möjlighet att leverera akutorder	3	9

### 5.4.3 Köpprocess

Autoliv har en strukturerad och formaliserad köpprocess som alla inköpare har tillgång till via leverantörshanteringssystemet. Halvar Jonzon menar att proceduren börjar med en beställning från kund och därav är försäljningsorganisationen ytterst de som upptäcker behovet. Därefter utarbetas kravspecifikationer i projektet. De potentiella (grön- och eventuellt gulflaggade) leverantörerna får via webbapplikationen Autoliv Partner Portal, de fakta som behövs för att räkna på en offert. Offerterna analyseras i en standardiserad process (Quotation Analysis Review) och Commodity Managern fattar ett preliminärt sourcing beslut. Ett "Sourcing Board" bestående av högre chefer från teknik kvalitet, produktion, logistik, och inköp tar sedan slutlig ställning till detta. Därefter genomförs eventuellt uppföljningssamtal där förbättringspotential diskuteras. Slutligen är (helst) tre

leverantörer regionalt och fem stycken globalt, aktuella för affär. Dessa uppföljningssamtal tenderar dock att gynna lokala tillverkare som en följd av den individuella faktorn och sociala skäl, menar Jonzon. Den totala tidsrymden från kundbeställning till leverans brukar vara omkring ett och ett halvt år.

#### 5.4.4 Köpbeslutsgrupp

Enligt Halvar Jonzon kan någon på försäljningsavdelningen sägas vara initiativtagare inom köpbeslutsgruppen. Därefter övergår ansvaret till en projektchef som fattar beslutet om huruvida Autoliv kan möta målkostnaden med projektet. Produktionspersonal kan ses som användare av de komponenter som ska köpas in men en Commodity Manager har det formella ansvaret under köpprocessen, vad gäller sourcingbeslutet. Denne har till uppgift att sörja efter bästa möjliga alternativ.

Jonzon menar att personer med tillgång till leverantörshanteringssystemet kan ses som informationshanterare eftersom de har möjlighet att själv mata in väsentliga fakta men därav är de också informationsbevakare.

Inom köpbeslutsgruppen ser Jonzon kvalitetsansvariga och tekniker som påverkare till inköpsbeslut eftersom de i hög grad är delaktiga i kravspecifikationen. Som utomstående påverkare kan kunden ibland begära att Autoliv använder sig av särskilda underleverantörer vilket i hög grad har inflytande i leverantörshanteringen.

Tabell 21. Involvering i köpbeslutsgruppen (enligt Halvar Jonzon).

Funktion	Involvering (i 1-5 där 5 är störst)	Kommentar
Styrelse, VD, ordförande	1	Om investering är större än 1 miljon US dollar.
Företagsledning	2	Om investering är större än 250 000 US dollar.
Tekniker (FoU, ingenjör)	3	
Produktionsledning	2	
Inköpsledning	5	
Material- och logistikledning	4	
Användare	5	Med användare avses projektledning och kvalitetstekniker.
Externa individer utanför företaget	1	

## 5.5 Expertintervju

Per Tjernberg ses som en av de främsta i Sverige på inköp och sourcing och har lång erfarenhet av komponentdelshandel, anser Mattias Hultheimer på Effso. Tjernberg har i botten en civilingenjörsexamen i maskinteknik från Chalmers tekniska universitet och har sedan dess jobbat med inköpsutveckling både som konsult och anställd. På sin meritlista har han höga chefsposter och åtaganden inom koncernledning hos både Telia och Ericsson. Tjernberg arbetar nu på konsultbyrå Bearingpoint där han ansvar för den nordiska verksamheten. Företaget är specificerat inom Supply Chain området.

Per Tjernberg menar att valet av prioriterad leverantör inom tillverkningsindustrin måste föregås av företagets affärsstrategi. Inköpsavdelningen måste sörja för att efterleva det som är viktigt idag men även för vad företaget på sikt vill åstadkomma. Inom ramarna för företagets affärsstrategi måste sedan en inköpsstrategi inrymmas och där i sin tur en varugrupsstrategi, till vilken komponentdelen kan tillhöra. "Många inköpare tror att deras uppdrag är 'cost' men man måste förstå sina riktlinjer" anser Tjernberg. Ett företag under kostnadstryck har en helt annan fokus än ett under investeringstryck vilket måste spegla affärsstrategin och därigenom även inköpsstrategin.

Tjernberg hävdar att det praktiska valet av leverantör måste göras utifrån en makroekonomisk analys där köpande företaget måste kunna svara på frågorna: var geografiskt ska vi köpa ifrån och varför. Vilka i denna del av världen kan tillhandahålla den teknik vi är ute efter och finns det tillräcklig konkurrens på denna marknad?

Därefter måste en profilanalys göras utefter de förväntningar man har på en potentiell leverantör. Kvalitet, kostnad och effektivitet är grundstenar men även Code of Conduct är krav som bör ställas i sammanhanget.

Tjernberg anser att kommersiella förhandlingar nu kan påbörjas med de leverantörer som fortfarande platsar inom kravbeskrivningen. Under hela denna process bör inköpsavdelningens ansvar vara att presentera ett leverantörsunderlag som sedan diskuteras med utvecklingsavdelning och produktion. Tillsammans kan dessa tvärfunktionellt fatta ett beslut om val av leverantör. Det viktiga är att inköpsavdelningen är involverad i beslutet eftersom enheten annars lätt tappar sin kommersiella tyngd gentemot leverantören.

### 5.5.1 Urvalskriterier

Per Tjernberg anser generellt att kvalitet, leveransförmåga, kostnads- och kapitaleffektivitet samt allmän effektivitet inom produktivitet och administration, bör utgöra kärnan för urvalskriterierna hos ett köpande företag. Därutöver ska man även ha en skamgräns för exempelvis Code of Conduct och finansiell stabilitet. Tjernberg menar att dessa kriterier går att återspegla i de 10 attribut som Bharadwaj listar:

- Orderuppfyllelse, leveransprecision och möjlighet att leverera akutorder kan härledas till leverantörens leveransförmåga.
- Produktkvalitet och produktskick vid ankomst tillhör båda kvalitetsattributet.
- Faktura- och kreditprecision och ordercykeltid handlar om effektivitet av administration och produktivitet.
- Efteraffärsassistans och support är djupt produktspecifikt vilket även möjlighet och vilja att bistå under designprocessen är.

Tjernberg menar att dessa sedan ska rankas utifrån företagets överliggande strategier och därigenom även differentieras mellan olika varor.

### 5.5.2 Köpprocess

”Många företag idag sköter sina inköp på ett klassiskt manuellt vis där en inköpare själv bildar sig en uppfattning om leverantör och leverans”, hävdar Tjernberg. De företag som kommit längre i utvecklingen använder sig av integrerade affärssystem som istället noggrant mäter statistisk data. Ett sofistikerat sådant system kan vara till hjälp helt från behovsupptäckt till överenskommet avtal.

Alla företag bör formalisera sin inköpsprocess anser Tjernberg, ”det bör vara en integrerad process tillsammans med utveckling, produktion och ekonomi”. Återigen, med hänvisning till de överliggande affärsstrategierna, ska denna process utarbetas specifikt efter vad man vill åstadkomma både kort- och långsiktigt.

### 5.5.3 Köpbeslutsgrupp

Enligt Tjernberg är det extremt viktigt med en tydlig ansvarsfördelning eftersom köpprocessen bygger på en interaktion mellan många olika funktioner som sker synkroniserat. Tjernberg menar också att inköpsavdelningens arbete inte bör vara dogmatiskt. Det måste finnas en viss flexibilitet och inköpsorganisationens arbete ska kunna fungera på olika sätt men däremot måste själva processen kunna följas inom flera olika avdelningar. Racis matrismodell är ett sätt att lösa rollindelningen på och den definierade köpbeslutsgruppen med roller som användare, köpare, beslutsfattare etc. är en annan variant. Tjernberg anser att själva indelningen i sig är viktigare än valet av modell.



## 6 Analys

---

*Här analyseras empirin från föregående kapitel som ställs i jämförelse mot den akademiska teorin i syfte att identifiera likheter och skillnader. Strukturen är uppbyggd efter arbetets forskningsfrågor och börjar med urvalskriterier för att sedan behandla köpprocess och köpbeslutsgrupp.*

### 6.1 Urvalskriterier

Produktkvalitet, pris, leverans och service har länge ansetts som nyckelattribut för att jämföra och välja leverantörer (Matthyssens & Faes, 1985; Dempsey, 1978). Bharadwajs studie från 2004 av komponentinköpande företag visar att efterservice har lägst inverkan i relation till kvalitet, pris och leverans. Författaren menar att det är en väntad utgång eftersom "komponenten måste vara sig den är strategisk eller inte helt och hållet anpassas efter tillverkningsstandarden". Han påpekar dock att kriterierna för leverantörsväl skiljer sig beroende på vilken typ av produkt som ska införskaffas och får medhåll från Dempsey (1978).

#### 6.1.1 Urvalskriterier hos "A"

"A" sätter stor vikt vid att leverantörens finanser är välskötta och att ekonomin är stabil. De ska följa sociala direktiv men inte heller bli alltför beroende av företagets beställningar. Bharadwaj (2004) tar dock inte upp några av dessa kriterier. Denne rankar dessutom priskriteriet som nummer sex i sin lista medan "A" sätter priset som den enskilt viktigaste faktorn. "Man får det man betalar för", som "Efternamn A" uttrycker saken eftersom, "priset återspeglar alla andra parametrar". Därefter är det av stor betydelse om leverantören kan leverera en akutorder då "A" har många säsongsbetonade produkter och snabbt kan få stora kundorder efter ändrade externa förhållanden. Dessa säsongsvariationer gör att prioriteringen av kriteriet skiljer sig från Bharadwaj (2004) vilken ser möjligheten att leverera akutorder som mindre viktigt. På tredjeplats hamnar, såsom hos Bharadwaj (2004), leveransprecision och därefter ordercykeltid vilket ytterligare vittnar om beroendet av plötslig och snabb försörjning. Vad som är anmärkningsvärt i "A"s ranking av urvalskriterier kan tyckas vara att kvalitet får en förhållandevis låg status trots att Bharadwaj (2004) listar detta som den viktigaste punkten. "Efternamn A" menar dock att kvalitetsfaktorn är noggrant inbakad i kravspecifikationen, likaså efteraffärsassistans och service. Möjlighet och vilja att bistå under designprocessen rankas av "A" lägst av alla faktorer, precis som i teorin.

#### 6.1.2 Urvalskriterier hos "B"

"Förnamn B Efternamn B" på "B" menar att en stor försörjningsrisk är att säkra leveransvolymen. Det finns även andra logistiska problem som härleds till de ofantliga mängder som företaget levererar över hela världen. Det kan till exempel vara svårt att få fram likadana kompressorer till egentillverkade produkter vid olika produktionsanläggningar. Detta sätter företaget i en väldigt säregen situation varför Bharadwajs (2004) mer generella kriterier inte matchas särskilt bra.

"B" strävar efter att få fram så väldesignade komponentdelar som möjligt för att underlätta montering, service och underhåll på sina produkter. Därför prioriterar företaget design snarare än prestanda vid val av leverantörer. "Efternamn B" har en bestämd åsikt att priset är den enskilt viktigaste faktorn för "B" vid valet av leverantör eftersom han menar att många andra faktorer går att baka in i detta. Även här åsidosätts Bharadwajs teorier från 2004 om prisets betydelse i förhållande till övriga kriterier. Därutöver är produktkvalitet, leveransprecision och möjlighet och vilja att bistå under designprocessen tillsammans med potential att leverera akutorder av stor vikt.

Denna rangordning ligger i linje med teorin förutom "möjlighet och vilja att bistå under designprocessen" vilket Bharadwaj (2004) klassar som lägst prioriterat.

### 6.1.3 Urvalskriterier hos "C"

"Förnamn C Efternamn C" på "C" hävdar att företaget har aktiva partnerskapsrelationer till ett fåtal leverantörer och då samarbetar man främst om logistikproblem. Han menar dock att processkunskap är den enskilt största faktorn ur försörjningsrisksynpunkt och att "C" ofta får problem med stora investeringar i relationsspecifika tillgångar gentemot sina leverantörer. Dessa faktorer förbises helt av Bharadwaj (2004).

"Efternamn C" anser att kvalitet är det viktigaste kriteriet för att vara en leverantör till "C" och därunder hamnar både produktkvalitet och produktskick vid ankomst, vilket stämmer väl med den akademiska teorin. Därefter ska leverantören ha goda möjligheter att leverera en akutorder och rankad som faktor nummer fyra är priset enligt "Förnamn C Efternamn C", som menar att efteraffärsassistans och support är minst viktigt i förhållande till övriga urvalskriterier. Det senare rankar Bharadwaj (2004) som nummer nio vilket vittnar om vissa likheter mellan empiri och teori.

### 6.1.4 Urvalskriterier hos Autoliv

Autolivs styrka är att företaget agerar på den globala marknaden men här uppstår problemet med få underleverantörer på geografiskt viktiga områden. Autolivs komponentdelsleverantörer har inte samma teknologiska förutsättningar att leverera homogena produkter över hela världen. Bharadwaj (2004) behandlar varken geografiskt område eller teknologiska förutsättningar i sin lista över viktiga faktorer vid val av komponentdelsleverantör. Halvar Jonzon menar att visst samarbete förekommer med leverantörer och många gånger kommer dessa med goda idéer men i första hand måste Autoliv se sig om efter kostnadsbesparingar med bibehållen produktsäkerhet. "Kvalitet är inte förhandlingsbart i vårt fall" konstaterar Jonzon och därför har Autoliv järnkoll på sina leverantörer och vad de kan eller inte kan tillverka.

Liksom i teorin värderas kvalitet som den enskilt viktigaste faktorn för Autoliv vid val av komponentdelsleverantör, därefter kommer produktpris och produktskick vid ankomst. Som nummer fyra rankar Autoliv leveransprecision och sedan orderuppfyllelse. Företaget sätter möjlighet och vilja att bistå under designprocessen som lägst prioriterat på skalan vilket stämmer väl överrens med Bharadwajs (2004) teorier.

### 6.1.5 Urvalskriterier enligt experten

Per Tjernberg anser generellt att kvalitet, leveransförmåga, kostnads- och kapitaleffektivitet samt allmän effektivitet inom produktivitet och administration bör utgöra kärnan för urvalskriterierna hos ett köpande företag. Därutöver ska man även ha en skamgräns för exempelvis Code of Conduct och finansiell stabilitet vilket Bharadwaj (2004) inte behandlar i sin lista. Tjernberg menar dock att de flesta av dessa kriterier går att återspegla i de 10 attribut som Bharadwaj listar:

- Orderuppfyllelse, leveransprecision och möjlighet att leverera akutorder kan härledas till leverantörens leveransförmåga.
- Produktkvalitet och produktskick vid ankomst tillhör båda kvalitetsattributet.
- Faktura- och kreditprecision och ordercykeltid handlar om effektivitet av administration och produktivitet.

- Efteraffärsassistans och support är djupt produktspecifikt vilket även möjlighet och vilja att bistå under designprocessen är.

Tjernberg menar att dessa sedan ska rankas utifrån företagets överliggande strategier och därigenom även differentieras mellan olika varor.

### 6.1.6 Sammanfattning av urvalskriterier

Stora företag inom svenska tillverkningsindustrin verkar på en rad olika områden varför många urvalskriterier måste vara produkt- eller varuklassspecifika. Genom att tillverka på global basis uppstår exempelvis geografiska problem där man dessutom kanske inte nått lika långt i process- och produktionsutveckling hos leverantörerna i de olika världsdelen. Härav kan urskiljas tre ytterligare urvalskriterier för våra stora komponentdelsanvändande företag; geografisk placering, kompetens inom process och produktionsteknik. Flera företag anser dessutom att betydelsen av leverantörens finanser och ekonomiska situation är viktig men även att leverantören i sig inte blir alltför beroende av köparens beställningar.

Generellt anser de tillverkande företagen att pris eller produktkvalitet är de viktigaste parametrarna. Flera av intervjuobjekten uttrycker vidare att inom ramen för priset ryms kvalitet som i sin tur ska vara inbakat redan i kravspecifikationen. Därefter rankas produktskick vid ankomst eller leveransprecision och sedan möjlighet att leverera akutorder. I mittensiktet värderas ordercykeltid något högre än orderuppfyllande och faktura- och kreditprecision.

Stora svenska komponentdelsanvändande företag ser möjlighet och vilja att bistå under designprocessen som lägst prioriterat av Bharadwajs tio urvalskriterier medan efteraffärsassistans och support rankas som något viktigare.

Tabell 22. Rankade urvalskriterier för komponentdelsleverantörer (författarens egen sammanställning).

Attribut	RANKING				
	Bharadwaj	"A"	"B"	"C"	Autoliv
Produktkvalitet	1	6	2	1	1
Produktskick vid ankomst	2	7	*	2	3
Leveransprecision	3	3	3	5	4
Orderuppfyllande	4	9	*	6	5
Ordercykeltid	5	4	*	7	7
Möjlighet att leverera akutorder	6	2	5	3	9
Pris på produkter och tjänster	7	1	1	4	2
Faktura- och kreditprecision	8	5	*	9	6
Efteraffärsassistans och support	9	8	*	10	8
Möjlighet och vilja att bistå under designprocessen	10	10	4	8	10

\*"Efternamn B" på "B" anser att dessa faktorer är inbakade i priset och vill därför inte gradera dem.

## 6.2 Köpprocess

Robinson, Faris och Wind (1967) beskriver genom sin - enligt Webster (1991) - vägbrutande studie om köpbeslutsprocessen grunden för hur industriella företag agerar och definierar åtta steg i processen enligt tidigare kapitel.

### 6.2.1 Köpprocessen hos "A"

"Efternamn A" på "A" menar att forsknings- och utvecklingsavdelningen såväl som en kund eller säljare kan upptäcka ett problem som initierar ett köp. Robinson, Faris och Wind (1967) beskriver detta första steg i köpprocessen som behovsidentifikation. Ett problem har uppstått eftersom det finns en skillnad mellan förväntan och upplevd prestanda. Detta kan lösas genom ett inköp.

Företaget tar väl hänsyn till alternativa möjligheter för köpet men det kan också initieras som ett komplement, som ett tillbehör eller för att förstora produktportföljen. Genom att tvinga inköparna att möta målkostnadsbilden så tar "A" ställning till huruvida man ska köpa nytt, utveckla befintlig produkt eller tillverka saken själv. Robinson, Faris och Wind (1967) menar att detta är att klassa som steg två i köpprocessen, " här definieras karaktär och kvantitet av behovet som uppstått och företaget måste fråga sig huruvida man vill köpa en ny produkt, utveckla den existerande eller se sig om efter substitut".

På "A" utvecklar tekniker tillsammans med forsknings- och utvecklingsavdelning en kravspecifikation under överinseende från inköparen. Här identifieras steg tre i köpprocessen enligt Robinson, Faris och Wind (1967). Dessa artikelförfattare menar att en utveckling av kravspecifikation ska ge en detaljerad beskrivning av behovet. Inköparens funktion hos "A" är i detta läge delvis att hålla gruppen inom kostnadsramarna.

Företaget söker löpande och aktivt efter nya potentiella leverantörer. Dessa får sedan svara på en Request For Quotation för ytterligare gallring av antalet leverantörer. I teorin talar man om detta steg såsom "sökande efter kvalificerade och potentiella leverantörer" och enligt Robinson, Faris och Wind (1967) så informeras här möjliga leverantörer om de behov som uppstått.

De leverantörer som "A" anser ha uppfyllt kriterierna i RFQn går vidare i processen och får en kravspecifikation att ta ställning till. Detta refereras som steg fem i köpprocessen som Robinson, Faris och Wind (1967) definierar. Här samlas offerter in för att också analyseras.

Hos "A" återstår efter offertanalyser ofta tre leverantörer som alla matchar urvalskriterierna och dessutom har ett konkurrenskraftigt erbjudande. Såsom litteraturen förespråkar har en tvärfunktionell grupp vaskat fram dessa och har att ta ställning till leverantörsväl enligt sin sourcingstrategi för det specifika fallet. Robinson, Faris och Wind (1967) hävdar att detta är det sjätte steget i köpprocessen.

Robinson, Faris och Wind (1967) menar att nu följer köpprocessens sjunde steg som är val av orderrutin. Här specificeras hur, när och var produkten ska levereras och se ut men också betalningsformen. Hos "A" karaktäriseras detta val egentligen i ett tidigare skede eftersom komponentleveransen ofta härleds från en kundorder som ska vara färdig enligt en viss tid i kontraktöverenskommelsen. Därav skiljer sig empirin från teorin.

Hos "A" görs inte någon regelbunden feedback mellan säljare och köpare men däremot får man som leverantör veta om något gått snett i leveransen, vilket skiljer sig från Robinson, Faris och Wind

(1967) åttonde och sista steg i köpprocessen. Dessa menar att en feedback och utvärdering ska göras som avslutning på affären men även kontinuerligt under hela projektets gång.

### 6.2.2 Köpprocessen hos "B"

Hos "B" kan ett köpbehov upptäckas och initieras av kvalitets- eller designavdelningen och vara härlett till att nya tekniska lösningar eller leverantörer kommit tillhanda. Det kan även vara inköpsavdelningen som ser besparingsmöjligheter genom ett nytt inköp på grund av exempelvis stora volymkostnader. I vilket av fallen så är detta att härleda till teorins första steg i köpprocessen vilket Robinson, Faris och Wind (1967) kallar *behovsidentifikation*. "B" tar sedan ställning till hur eller på vilket sätt man kan tillfredsställa det uppkomna behovet. Detta stämmer väl överrens med teorin även om det i de flesta fall handlar om rena kostnadsaspekter som påverkar problemhanteringen. Tekniker eller marknadsida bestämmer detaljerna i behovet beroende på situationens komplexitet vilket definieras som tredje steget *utveckling av kravspecifikation* enligt Robinson, Faris och Wind (1967). Akademikerna menar dock att en tvärfunktionellt sammansatt grupp bör stå bakom denna specifikation.

"B" köper sällan nya komponenter och därför sker inte någon aktiv informationshämtning om potentiella leverantörer, trots att litteraturen anser detta vara av stor vikt (Robinson, Faris och Wind, 1967). I ett normalt nyutvecklingsförfarande kontaktas 5-10 leverantörer som får lägga offerter utifrån kravspecifikationen. Dessa analyseras i likhet till vad teorin rekommenderar och på detta stadium väljer "B" ut tre leverantörer som får dela på affären. Som Robinson, Faris och Wind (1967) hävdar ska här offerterna utvärderas av en tvärfunktionell grupp som sedan tar ställning till ett leverantörsval. Hos "B" baseras valet på de krav man har på sina leverantörer och hur de uppfattas kunna leverera enligt avtal. Inköparen är ansvarig för detta efter att ha utarbetat riktlinjerna tillsammans med tekniker och kvalitetsavdelning.

Eftersom komponentleveransen ofta härleds från en kundorder som ska vara färdig enligt en viss tid i ett avtal är det svårt att urskilja teorins sjunde steg *val av orderrutin*. Detta val har i praktiken redan gjorts i ett tidigare skede hos "B".

Företaget gör inte någon återkommande feedback efter avslutade förhandlingar som den akademiska litteraturen gärna förespråkar, men de kvalitetsmätningar som görs ger naturligtvis följder om de misstämmer mot förväntningarna från beställaren.

### 6.2.3 Köpprocessen hos "C"

Hos "C" upptäcks ett köpbehov ofta hos projektinköparen men det kan även vara någon på utvecklingsidan om behovet är härlett från ny teknik eller nya marknadsbehov. Precis som i litteraturen är detta en slags behovsidentifikation. Härefter tar företaget god hänsyn till alternativa lösningar vid ett inköp och då framförallt vid större investeringar, så som litteraturen förespråkar.

"C" använder sig av avancerade affärssystem för att utveckla och administrera kravspecifikationer. Inköparen har en central roll och matar in parametrar i systemet. Detta skiljer sig inte avsevärt från teorin eftersom steget fortfarande utgörs av själva utvecklandet av kravspecifikationen. Sammansättningen av påverkarna är dessutom tvärfunktionell. Däremot sker sökandet efter potentiella leverantörer varken formaliserat eller efter vissa rutiner. Ofta skickar företaget ut en offertförfrågan till de befintliga leverantörerna om artikeln är av enklare slag. Nya leverantörer uppmärksammas istället ofta på en mäsas eller genom det redan befintliga kund- och kontaktnätet.

På det hela använder sig dock företaget av aktiv leverantörssökning vilket Robinson, Faris och Wind (1967) rekommenderar. "C" har även en utarbetad kvalitetsprofil i vilket potentiella leverantörer ska matcha kriterierna och därefter upptas en kontakt med de som passar in. Detta stämmer väl överrens med vad Robinson, Faris och Wind (1967) menar i deras beskrivning av *sökande efter kvalificerade och potentiella leverantörer*, vilket är steg fyra i köpprocessen.

Härefter ska enligt teorin "*utvärdering av offerter och val av leverantörer*" ske. Hos "C" återstår oftast tre till fyra stycken leverantörer i detta läge, som matchar alla kriterier för att en affär ska komma till stånd. Företaget strävar efter att inköparen ska ta det slutliga avgörandet om vilken eller vilka underleverantörer som ska väljas men den tvärfunktionella köpbeslutsgruppens arbete ligger till grund för beslutet. Nu menar Robinson, Faris och Wind (1967), att i detta läge ska specificeras hur, när och var produkten ska levereras. Hos "C" är dock detta beslut taget i ett tidigare skede och baseras på det prognosbehov som företaget gör.

Efter avslutad affär görs en feedback med återkoppling till både valda och icke utvalda leverantörer. Härmed får de involverade parterna klart för sig varför man fått eller inte fått affären, vilket stämmer bra överrens med teorin. Med de leverantörer som företaget väljer att samarbeta med genomförs sedan kontinuerliga uppföljningsmöten.

#### 6.2.4 Köpprocessen hos Autoliv

På Autoliv börjar ett projekt som möjligen kräver inköp redan i en kundbeställning och därav initieras behovsidentifikationen i försäljningsenheten. Efter att behovet har uppmärksamats sätts ett tvärfunktionellt "Sourcing Board" samman hos Autoliv. Denna grupp tar ställning till sourcingbeslutet och överväger hur man bäst löser det problem som identifierats. Här tas alla möjligheter i beaktning och dessa utvärderas ur både ett kostnads- och säkerhetsperspektiv och kan liknas vid den situation som Robinson, Faris och Wind (1967) beskriver som "*definition av karaktär och kvantitet som behövs*". Sourcinggruppen består av tekniker och personal från kvalitet, produktion, logistik, och inköp. Dessa utvecklar tillsammans riktlinjer för hur kravspecifikationen ska sammanställas och presenteras för leverantörer, vilket ligger helt i linje med teorin.

Autoliv ser löpande över de potentiella leverantörer som identifieras på marknaden, vilket Robinson, Faris och Wind (1967) anser vara av stor betydelse. För att bli kvalificerad att leverera krävs dock ofta tidigare meriter av ömsesidiga affärer, eftersom kvalitetsaspekten ofta är alltför stor för att "shoppa runt" bland nya leverantörer i Autolivs fall. All information angående både leverantörer och kravspecifikationer hos företaget databehandlas och de leverantörer som matchar kriterierna kontaktas för offertförfrågan, vilket Robinson, Faris och Wind (1967) också definierar i köpprocessen.

*Val av orderrutin* som Robinson, Faris och Wind (1967) beskriver det sjunde steget, sker redan i ett tidigare skede hos Autoliv eftersom en komponentdelsbeställning ofta härleds från en kundorder vilken ska vara färdig enligt en viss tid i kontraktöverenskommelsen. Därav skiljer sig empirin från teorin.

Hos Autoliv görs kvartalssamtal med leverantörer och kontinuerligt uppgraderas den flaggning i affärssystemet som ligger till grund för leverantörskontakten. Autolivs 300 kvalitetskonsulter gör allt för att hitta förbättringspotential hos leverantören varför företaget får en naturlig inblick i produktionsprocessen och kontinuerlig återkoppling i relationen. Kontinuerlig uppföljning och feedback är något som även Robinson, Faris och Wind (1967) värderar mycket högt.

### 6.2.5 Köpprocessen enligt experten

Per Tjernberg menar att många företag idag sköter sina inköp på ett klassiskt manuellt vis där en inköpare själv bildar sig en uppfattning om leverantör och leverans. De företag som kommit längre i utvecklingen använder sig av integrerade affärssystem som istället noggrant mäter statistisk data. Således sker en kontinuerlig feedback och utvärdering, helt enligt teorin. Tjernberg anser att inköpsprocessen bör vara formaliserad och integrerad tillsammans med utveckling, produktion och ekonomi.

### 6.2.6 Sammanfattning om köpprocessen

De stora svenska tillverkarna följer alla i regel den klassiska inköpsprocessen som Robinson, Faris och Wind (1967) presenterat, även om avvikelser förekommer. Några företag har dessutom formaliserat egna processer och procedurer vid inköp.

Den klassiska köpprocessen efterföljs i större utsträckning vid nytt köp än vid modifierat eller direkt återköp. Detta eftersom den mängd information som krävs för att fatta ett så bra beslut som möjligt skiljer sig väsentligt emellan kategorierna. Vid ett nytt köp måste företagen se sig om efter potentiella leverantörer. Dessa måste sedan klassificeras enligt egenuppsatt kravprofil och även uppfylla de urvalskriterier som krävs i sammanhanget.

## 6.3 Köpbeslutsgrupp

Flertalet författare har kategoriserat deltagarna i en köpbeslutsgrupp och Webster och Wind (1972), Johnston och Bonoma (1981) och Havalдар (2006) är några som har forskat djupare på området.

### 6.3.1 Köpbeslutsgrupp hos "A"

Hos "A" är ofta en säljare, någon i produktionspersonalen eller en person från forsknings- och utvecklingsavdelningen initiativtagare i köpbeslutsgruppen. Har denne ett stort intresse i problemet eller behovet som uppstått så är det inte osannolikt att personen är delaktig genom hela köpprocessen. Detta stämmer väl överrens med teorin där Webster och Wind (1972) menar att en *initiativtagare* kommer underfund med att ett företags problem kan lösas eller avskaffas genom ett inköp. Initiativtagaren kan vara vem som helst på företaget men ofta är det en användare av produkten. Detta är ofta forsknings- och utvecklingsavdelningen under ett utvecklingsprojekt och då är användaren högt involverad under hela processen, hos "A". Detta är snarlikt den definition som litteraturen ger eftersom Webster och Wind (1972) menar att *användare* är de inom organisationen som använder produkten eller tjänsten och dessa spelar ofta även rollen som initiativtagare. Influensen varierar från liten till mycket men detta kan vara forsknings- och utvecklingsingenjörer såväl som golvarbetare eller underhållspersonal (Webster och Wind, 1971), vilket stämmer väl med fallet hos "A".

"A"s inköpschef har det formella ansvaret för att förhandla med leverantörer, vilket stämmer bra överrens med teorin. Webster och Wind (1972) anser att en *köpare* kan definieras såsom en funktion som just har auktoritet att förhandla med leverantörer. Artikelförfattarna menar dessutom att dessa normalt är inköpsagenter eller inköpschefer. Dock kan situationen hos "A" avvika något om komplexiteten i affären är stor och företagsledningen istället är mer aktiv och kan klassas som köpare.

Genom hela köpprocessens gång finns det influerare både internt och externt hos "A". Det kan vara en utvecklare eller annan behovsperson som strävar efter att få just sitt mål uppfyllt med projektet.



Denna funktion definieras av Webster och Winds (1972) som *påverkare*. Författarna talar även om externa påverkare utanför företaget vilket i "A"s fall kan härledas till personliga relationer med sakkunniga men också anlidade konsulter.

Hos "A" finns köpbeslutsgruppens beslutsfattare oftast med under hela processens gång. Rollen axlas av företagets VD i extremt komplicerade eller betydelsefulla situationer men annars mer troligt av en inköpschef eller projektledare på FoU. Detta ligger helt i linje med vad Webster och Wind (1972) anser vara en beslutsfattare. Generellt gäller att det oftast är någon inom organisationen med teknisk kompetens som har det formella ansvaret för köpet.

"A" saknar en funktion som formell "informationsansamlare" men inköpsavdelningen kan ändå enligt litteraturen klassas som *informationsbevakare* under inköpsprocessen. Dessa har "kontroll över informationsflödet", som Webster och Wind (1972) beskriver situationen. Samma roll kan utvecklingsavdelningen hos "A" axla under utvecklingsfasen då avdelningen själva styr det interna informationsflödet. Företaget förlitar sig till dock sitt ERP system som dokumenterar och arkiverar den inköpsrekvisition som görs.

### 6.3.2 Köpbeslutsgrupp hos "B"

På "B" är det ofta en kvalitetstekniker eller designer som uppdragar och drar igång en process. Dessa kan härmed definieras såsom *initiativtagare* enligt Webster och Wind (1972). Dessa följer ofta med från början till slutet av köpprocessen. Produktionspersonal eller designers framstår som användare, enligt teorin. Såvida dessa funktioner inte också är initiativtagare så är de i föga grad involverade i köpprocessen. Teorin menar att influensen varierar för användaren även om den är låg i detta företags fall.

Hos "B" driver en inköpare upphandling och avtal och får därför rollen som köpare i köpbeslutsgruppen enligt teorin som menar att dessa har ansvar och auktoritet att förhandla med leverantörer (Webster och Wind, 1972). Deras huvudansvar består i allt från att anskaffa offerter och förhandla med leverantörer till att upprätta inköspolicys och ta hand om inköpsorder. Inköparna använder funktioner såsom tekniker, designers eller produktionspersonal som bollplank varför alla dessa kan sägas vara påverkare under processen. Precis som i teorin har tekniker en avsevärd influens på köpbeslutet såsom Webster och Wind (1972) menar. Teknikerna är i hög grad involverade i köpprocessen och kan i samråd med inköpsavdelningen även vara att klassas som beslutsfattare. Dessa är då involverade genom hela affärens gång. Forskningslitteraturen menar att inköpare har rollen som beslutsfattare vid rutininköp medan mer komplexa situationer kräver en annan funktionskompetens vilket återspeglas i "B"s fall.

Inköparna kan ses som företagets informationsinsamlare men också informationsbevakare enligt litteraturen. Dessa styr själva över processen och vad övriga funktioner inom organisationen ska få veta om affären ifråga.

### 6.3.3 Köpbeslutsgrupp hos "C"

Inom "C" är ofta projektinköparen eller någon från utvecklingsidan den drivande initiativtagaren under början till en möjlig köpprocess. Dessa följer sedan ofta med genom hela affärens gång vilket stämmer bra med vad litteraturen menar att en initiativtagare bör göra. Produktionspersonalen hos företaget är att definiera som användare av komponentdelen. Influensen är låg och användaren är sällan initiativtagare till köpet vilket Webster och Wind (1972) menar att denna ofta är.



På "C" strävar man efter att göra inköparen till beslutsfattaren i köpbeslutsgruppen. Denne är i hög grad involverad i förarbetet och fungerar även som informationsinsamlare om potentiella leverantörer. Inköparen fattar sedan i samråd med den tvärfunktionella köpbeslutsgruppen beslut om valet av leverantör. Härav kan flera funktioner ses som påverkare såsom exempelvis utvecklingsavdelning och produktions- och logistikside. Så menar även litteraturen där Webster och Wind (1972) hävdar att tekniker har stor betydelse i rollen som *påverkare*. En *Category Lead Buyer* från inköpsavdelningen har dock det formella ansvaret under köpprocessen men funktionen fungerar även som informationsinsamlare då de är ansvariga för leverantörerna. Därför är dessa även att kategoriseras som *informationsbevakare* enligt Webster och Wind (1972).

#### 6.3.4 Köpbeslutsgrupp hos Autoliv

Hos Autoliv ser man sin försäljningsorganisation som initiativtagare i köpbeslutsprocessen eftersom behovet som uppstått ofta är härlett från en kund. Initiativtagaren är i dessa fall bara med under de första stegen i processen, vilket skiljer sig något mot teorin som framhäver att *initiativtagaren* ofta är delaktig genom hela processen (Webster och Wind, 1972). Företagets produktionspersonal är att ses som *användare* och dessa är i låg grad involverade i köpbeslutet. Detta stämmer väl överrens med Webster och Wind (1972) som menar att användare kan ha låg till hög involvering under processen.

En Commodity Manager har hos Autoliv ansvaret för sourcingbeslutet. Denne har till uppgift att se efter bästa möjliga alternativ som sedan presenteras för projektchefen och inköparen som fattar ett beslut. Även här i likhet med teorin eftersom Webster och Wind (1972) hävdar att inköparen ofta kan agera beslutsfattare och informationsinsamlare.

Autoliv använder sig av ett avancerat leverantörshanteringssystem och de funktioner som har tillgång till detta är per automatik att ses som både påverkare och informationsbevakare genom att kunna mata in parametrar i systemet. Framförallt är kvalitetsansvariga och tekniker påverkare eftersom dessa i hög grad influerar kravspecifikationen. Som utomstående påverkare kan kunden ibland begära att Autoliv använder sig av särskilda underleverantörer vilket i hög grad har inflytande i leverantörshanteringen. Så menar även Webster och Wind (1972) i sin definition av *påverkare* där de beskriver att "normalt har tekniker en avsevärd influens på köpbeslutet och ibland är påverkaren någon individ utanför företaget".

Efter att försäljningsavdelningen hos Autoliv har identifierat ett behov som blir ett projekt så övergår också ansvaret till en utsedd projektchef som jobbar utifrån de uppsatta målkostnader som fastställts. Denne är att klassas som *beslutsfattare* enligt teorin eftersom funktionen har "auktoritet att välja mellan de olika inköpsmöjligheterna" enligt Webster och Wind (1972).

#### 6.3.5 Köpbeslutsgruppen enligt experten

Per Tjernberg anser, såsom litteraturen, att det är viktigt med en tydlig ansvarsfördelning. Tjernberg menar dock att detta är av extra vikt eftersom köpprocessen bygger på en interaktion mellan många olika funktioner som ska ske synkroniserat. Han anser att det måste finnas en viss flexibilitet i inköpsavdelningen och deras arbete bör kunna fungera på olika sätt men däremot måste själva processen kunna följas inom flera olika avdelningar.

#### 6.3.6 Sammanfattning om köpbeslutsgruppen

Köpbeslutsgruppen hos de stora svenska aktörerna inom tillverkningsindustrin är tvärfunktionellt sammanställd och flertalet roller kan identifieras internt. En funktion eller befattning i företaget kan

axla flera olika roller i köpbeslutsgruppen och de mest framträdande är representanter från inköpsavdelningen, tekniker och utvecklare samt produktion.

Deltagandet inom köpbeslutsgruppen är ytterst varierande beroende på köpets komplexitet, storlek och betydelse för företaget. Ett mer betydelsefullt inköp genererar ofta en högre vertikal involvering där kanske ledningsrepresentanter eller styrelse kan ses som aktiva. I normala fall har inköpsavdelningen en ledande roll och agerar både som köpare, påverkare, informationsbevakare och beslutsfattare varför involveringen är extra hög jämfört med andra funktioner.

## 7 Slutsats och rekommendationer

---

*Här presenteras svaren till uppsatsens forskningsfrågor men även några slutsatser samt teoretiska och praktiska rekommendationer. Kapitlet avslutas med studiens förslag till framtida forskning.*

### 7.1 Slutsatser

De empiriska studierna av stora svenska tillverkande företags köpbeteende vid handel med komponentdelar bekräftar i många avseenden de generella modeller av köpprocess och köpbeslutsgrupp som akademiker framfört redan för årtionden sedan. Trots denna studies snäva begränsning genom att fokusera på köp av komponentdelar på ett område med hög grad av försörjningsrisk, kan klara paralleller ses med de gamla teorierna.

#### 7.1.1 Urvalskriterier

*”Hur kan urvalskriterierna för val av prioriterad leverantör av komponentdelar till stora tillverkande företag karaktäriseras?”*

Bharadwajs studie från 2004 resulterade i tio urvalskriterier vid leverantörsväl inom handel med komponentdelar. I verkligheten tycks flera andra kriterier passa in bättre för stora företag inom tillverkningsindustrin. De empiriska studierna har visat betydelsen av bra geografisk placering av leverantören men också dess finansiella stabilitet och ekonomiska välmående. Flera företag anser dessutom att ordern inte får göra leverantören alltför beroende men den får heller inte vara obetydlig för densamme.

På det stora hela visar fältstudierna att priset är för många köpare den viktigaste faktorn vid val av leverantör. Detta går helt emot vad Bharadwaj (2004) menar vara mest betydelsefullt. Denne talar om kvalitet och produktskick vid ankomst som de viktigaste faktorerna. En anledning till denna skillnad kan vara tolkningen och användningen av begreppen eftersom många företag menar att kvalitet är inbakat i priset och i vissa fall även redan i kravspecifikationen när det gäller komponentdelar.

Flera företag har uttryckt en svårighet i att finna leverantörer med tillräckliga process- och tillverkningskunskaper men trots detta så rankas ”möjlighet och vilja att bistå under designprocessen” väldigt lågt i jämförelse med övriga urvalskriterier. Detta är underligt och ett tecken på ovilja att köra med ”öppna böcker” gentemot sina leverantörer. Detta försvårar ytterligare i processen att nå de partnerskapsförhållanden som många företag uttalat strävar efter.

Bara något av de stora tillverkande företagen har tagit upp Code of Conduct som ett krav på sina leverantörer. Detta är anmärkningsvärt men troligtvis ett uttryck för att det sociala ansvaret redan är taget för givet vid val av leverantör.

Urvalskriterierna har rankats utifrån de olika företagens egna förutsättningar men gemensamt är att de bör värderas utifrån överliggande strategier och därigenom även differentieras mellan olika produkter och varugrupper.

### 7.1.2 Köpprocessen

*”Vad karaktäriserar köpprocessen vid val av prioriterad leverantör hos stora tillverkande företag som köper in komponentdelar?”*

Tillverkande företag idag använder sig i viss utsträckning av formaliserade inköpsprocedurer och processer men de följer alla i någon bemärkelse Robinson, Faris och Winds modell från 1967. Modellens andra steg *”Definition av karaktär och kvantitet”* behandlar huruvida man vill eller bör köpa en ny produkt, utveckla den befintliga eller se sig om efter substitut. Modern tillverkningsindustri som köper in komponentdelar tycks förbise detta eller åtminstone baka in steget i fas tre som är *”Utveckling av kravspecifikation”*.

Sökandet efter potentiella leverantörer är av hög betydelse för tillverkande företag som letar komponentdelar på områden där hög försörjningsrisk råder. Flera företag sitter fast med singel sourcing av komplicerade komponenter trots uppsatta mål om multipel eller åtminstone dual sourcing, vilket kan komma att kosta på lång sikt. I många fall har komponenttillverkarna process- och produktionskompetens för att tillverka liknande produkter varför de företag som uppsatsen fokuserar på sällan hamnar i situationer som karaktäriseras som *”nytt köp”*. Detta leder dock till att befintliga leverantörer får ordern utan att marknaden har skannats av ordentligt efter nya potentiella försörjare.

Som fas nummer sju i Robinson, Faris och Winds (1967) processbeskrivning återfinns *”Val av orderrutin”* i vilket hur, var och när produkten ska levereras är specificerat. Denna punkt är i många avseenden redan tagen hänsyn till i tidigare skeenden eftersom en komponent per definition, är att tillföras en slutprodukt i en produktionslina. Detta är därför redan härlett från en kundorder nedströms enligt den tidigare kontraktsöverenskommelsen.

Anmärkningsvärt i steg åtta (*utvärdering och feedback*) är att de stora tillverkande företagen inte alla använder sig av utvärdering och feedback vid affärer med komponentdelsleverantörer. Många har endast en *”negativ”* återkoppling till leverantören och då efter att ett fel i leveransen uppstått.

Två av de intervjuade företagen sköter sina inköp på klassiskt manér där en inköpare själv bildar en uppfattning om leverantör eller leverans, medan de som kommit längre i utvecklingen har investerat i sofistikerade affärssystem. Dessa är integrerade tvärfunktionellt och här analyseras noggrant statistisk mätdata som blir till output och beslutsunderlag.

### 7.1.3 Köpbeslutsgrupp

*”Hur kan köpbeslutsgruppen beskrivas vid val av prioriterad leverantör av komponentdelar till stora tillverkande företag?”*

I teorin finns flertalet roller inom köpbeslutsgruppen definierade men i praktiken tycks de stora tillverkningsföretagen föga använda sig av detta. Gruppen är i många fall löst sammansatt i de fall man inte har någon tydlig projektansvarig eller projektinköpare.

Köpprocessen bygger på en interaktion mellan flera funktioner inom företaget som måste fungera synkroniserat varför det är av stor betydelse med en tydlig rollfördelning. Inom de olika avdelningarna bör det finnas viss flexibilitet men arbetet måste struktureras för att kunna följas tvärfunktionellt.

Just inköpsavdelningen är av stor betydelse för köpbeslutsgruppen och många företag strävar efter att ansvarig inköpare ska ses som beslutsfattare i samråd med ett tvärfunktionellt team. Funktionen inköp är ofta eftersatt i många stora företag och därför används inte detta som det strategiska vapen det skulle kunna vara. Genom att ta tillvara på den kompetens som bör kunna finnas inom inköpsavdelningen och låta dessa vara beslutsfattare när det gäller inköp låter man varje funktion bidra med sitt kunnande.

I många fall kan produktionspersonal ses som användare av produkten men de är i föga grad involverade i köpbeslutsgruppen. Endast ett företag har nämnt vikten av god design av komponentdelen för montering, reparation och underhåll av den slutprodukt man själva tillverkar vilket användaren torde ha god input till.

## **7.2 Praktiska och teoretiska rekommendationer**

Baserat på en jämförelse mellan den akademiska världens sätt att se på urvalskriterier, köpprocess och köpbeslutsgrupp finns uppenbara praktiska skillnader mot vad som redovisats i arbetets empiriska del. I många fall tvingas företag ha ett starkt pragmatiskt synsätt i näringslivet vilket ofta leder till snabbare slutsatser och beslut än vad akademikerna anser vara tillräckligt. De senare presenterar forskning och generella teorier som naturligtvis måste situationsanpassas och differentieras men denna studie visar att 40 år gamla modeller ännu till viss del är i bruk.

### **7.2.1 Urvalskriterier**

Urvalskriterierna ska rankas utifrån företagets överliggande strategier och därigenom även differentieras mellan olika varor och varugrupper. Bharadwajs tio kriterier bör utökas med följande:

Komponentdelsköpande företag ska ha en lägsta tolerans vad gäller etiska riktlinjer och socialt ansvarstagande hos leverantören men också för dess finansiella och ekonomiska välmående. Tillverkningen av komponenten bör ske på ett strategiskt valt geografiskt område där man har hög kompetens inom process- och tillverkningsteknik. Säljaren av komponentdelen ska dessutom "stå på två ben" och därmed inte bli alltför beroende av de specifika orderna.

Dessa kriterier kan generellt sammanfattas och klassificeras under kvalitet, leveransförmåga, kostnads- och kapitaleffektivitet samt allmän effektivitet inom produktivitet och administration vilket bör utgöra grunden vid leverantörsval inom tillverkningsindustrin.

Tabell 23. Kompletterande urvalskriterier till Bharadwaj (2004) enligt författaren.

<b><i>Etiska riktlinjer (Code of Conduct)</i></b>	Det bör finnas minimikrav på leverantören vad gäller socialt ansvarstagande.
<b><i>Finansiellt och ekonomiskt välmående</i></b>	Leverantören ska ha ordnade finanser och en stabil ekonomi.
<b><i>Geografiskt område</i></b>	Leverantören kan behöva verka på en strategiskt viktig plats/marknad där viss konkurrens bör finnas.
<b><i>Process- och tillverknings teknik</i></b>	Leverantören ska kunna uppfylla de tekniska kompetenskrav som är nödvändiga för produktion.
<b><i>Storlek och orderandel</i></b>	Leverantören ska inte bli beroende för överlevnad av de order som planeras men inte heller vara i ett överläge att dessa är helt oviktiga.

### 7.2.2 Köpprocess

Inom ramarna för företagets affärsstrategi ska en inköpsstrategi inrymmas och därunder även en varugrupsstrategi till vilken komponentdelen kan tillhöra. Inköpsavdelningen måste därför sörja för att efterleva det som är viktigt idag men även för vad företaget på sikt vill åstadkomma. Processen bör formaliseras och integreras tillsammans med utveckling, produktion och ekonomi.

En tvärfunktionellt sammansatt grupp med tekniker, inköpare, personal från forsknings- och utvecklingsavdelningen samt produktion ska tillsammans utarbeta en kravspecifikation utifrån det behov som uppstått.

Det praktiska valet av leverantören ska göras utifrån en makroekonomisk analys där företaget måste se över var i världen tillverkning kan ske men även undersöka huruvida det finns en tillräcklig konkurrens på denna marknad. En leverantörskravprofil ska utarbetas efter de urvalskriterier som är uppsatta efter varugruppen och sedan analyseras på det valda området.

Kommersiella förhandlingar kan påbörjas med de leverantörer som fortfarande matchar kravbeskrivningen. Genom att använda sig av sofistikerade affärssystem för leverantörshantering har företaget ett bra beslutsstöd i ryggen redan från behovsupptäckt till överrenskomet avtal. Systemet kan noggrant mäta och följa statistisk data varför risken för sociala och personliga leverantörsväl minskar betydligt.

Affärssystemet har möjlighet att ge extern tillgång av utvalda delar såsom kravspecifikation i syfte att delge potentiella leverantörer vilka försäljningsmöjligheter som finns. Därefter kan systemet även samla in offerter digitalt för behandling. Inom begränsningar ryms även möjligheter för återkoppling till valda och icke valda leverantörer med feedback om projektet och varför företaget valt att gå vidare med, eller utan, offertgivaren.



Figur 10. Inköpsprocessen enligt författaren.

### 7.2.3 Köpbeslutsgruppen

Allmänna forskningsteorier behöver specialiseras och nischas till handel med komponentdelar som kategoriseras av viss försörjningsrisk. Inom den generella teorin beskrivs gruppen *användare* ha ett större inflytande i köpbeslutsgruppen än vad som är fallet vid handel med komponentdelar. Här har användning ofta redan tagits hänsyn till under produktutveckling och design, för att kunna maximera produktion och tillverkning. Akademiker menar dessutom att användare ofta är *initiativtagare* vid köpprocessen men vid komponentdelshandel är fallet annorlunda. Här uppmärksammas och härleds behovet oftast från marknaden genom utvecklingsavdelning eller försäljningsorganisation istället. Även den praktiska informationsinsamlingen skiljer sig i verkligheten från teorins modeller. Vid handel med komponentdelar har köparen ofta redan ett stort befintligt kontaktnät men framförallt kunskap om var information om potentiella leverantörer är att tillgå. Härav behöver köpande företaget sällan lägga lika mycket tid på informationshämtning som forskarna allmänt hävdar.

Det ska finnas en tydlig rollfördelning inom köpbeslutsgruppen eftersom arbetet bygger på en interaktion som måste ske synkroniserat mellan många olika interna funktioner. Arbetet och rollindelningen bör ha viss flexibilitet men måste kunna följas över flera olika avdelningar varför man internt måste upprätta en egen modell.

Inköpsavdelningen ska fungera som beslutsfattare i samråd med ett tvärfunktionellt team inom köpbeslutsgruppen. Detta är av stor vikt för att lyfta fram betydelsen av inköpsfunktionen så att dess kommersiella tyngd inte ska falla gentemot den förhandlande leverantören.

### **7.3 Förslag till framtida studier**

Det finns idag en stor del forskning för området industriella inköp men väldigt lite som är differentierat mot köp av komponentdelar inom tillverkningsindustrin. Akademiker skulle kunna utforska denna del av den industriella handeln ytterligare.

I befintlig litteratur gör man sällan skillnad på teorier och modeller beroende på storleken och betydelsen av affären eller försörjningsrisken i fallet. Forskare skulle kunna fördjupa sig i, och differentiera, modeller och teorier efter hur den aktuella handelssituationen ser ut enligt Kraljicmatrisen.

I den forskningslitteratur som finns att tillgå är att finna mycket om köpbeslutsgruppen och dess olika rollbefattningar såsom användare, köpare, informationsbevakare, beslutsfattare och påverkare men ytterst litet om andra liknande modeller som kan beskriva situationen. Studier i alternativa modeller och teorier till köpbeslutsgruppens roller skulle kunna vara av värde på området.

Denna studie har fokuserat på svensk tillverkningsindustri men det skulle kunna vara av intresse att jämföra detta mot hur det ser ut inom den internationella industrin. Det skulle finnas utrymme att göra jämförande forskning på exempelvis hur asiatiska, nordamerikanska eller sydeuropeiska företag handlar med komponentdelar.



# Referenser

---

## **Bok**

Bergdahl A. (1996). *Strategisk leverantörssamverkan – Vägen till ett effektivare samarbete mellan kund och leverantör*. Göteborg: Novum Grafiska.

Brennan, R., Canning, L. & McDowell, R. (2007). *Business-to-business marketing*. Great Britain: Sage Publications.

Denscombe, M. (2003). *Good Research Guide: for small-scale social research projects 2a upplagan*. Maidenhead: Open University Press.

Dwyer F. R. & Tanner J. F. (2006). *Business Marketing - Connecting Strategy, Relationships and Learning 3e upplagan*. Singapore: McGraw-Hill.

Gadde, L-E & Håkansson, H. (1998). *Professionellt inköp 2a upplagan*. Lund: Studentlitteratur.

Lekvall, P. & Wahlbin, C. (2001). *Information för marknadsföringsbeslut 4e upplagan*. Göteborg: IHM Publishing.

McDaniel, C. D. & Gates, R. (1998). *Marketing Research Essentials*. Ohio: International Thomson Publishing.

Monczka R., Trent R. & Handfield R. (2005). *Purchasing and supply chain management*. Kingsport, Tennessee: Sout-Western, Quebecor World.

Robinson, P.J., Farris, C.W. & Wind, Y. (1967). *Industrial Buying and creative marketing*. Boston: Allyn & Bacon Inc.

Saunders, M. Lewis, P. & Thornhill, A. (2007). *Research methods for business students*. London: Pearson Education Limited.

Van Weele, A. (2005). *Purchasing and supply chain management - Analysis, strategy, Planning and Practice*. London: Thomson Learning.

Webster, F.E. (1991). *Industrial Marketing Strategy 3e upplagan*. Kanada: John Wiley & Sons, Inc.

Havaldar, K.K. (2006). *Industrial Marketing: Text and cases 3e upplagan*. Delhi: McGraw-Hill.

## **Artikel**

Anderson, E., Chu, W. & Weitz, B. (1987). Industrial Purchasing: An Empirical Exploration of the Buyclass Framework. *Journal of Marketing*, vol. 51: July, ss. 71-86.

Bellizzi, J.A. & McVey, P. (1983). How Valid Is the Buy-Grid Model? *Industrial Marketing Management*, vol. 12, ss. 57-62.

- Bensaou, M. (1999). Portfolios of Buyer-Supplier Relationships. *Sloan Managements Review*, vol. 40: Summer, ss. 35-46.
- Bharadwaj, N. (2004). Investigating the decision criteria used in electronic components procurement. *Industrial marketing management*, vol. 33, ss. 317-323.
- Bunn, M.D. (1993). Taxonomy of buying decision. *Journal of Marketing*, vol. 57: Jan, ss. 38-56.
- Burger, P.C. & Cann, C.W. (1995). Post-Purchase Strategy A Key to Successful Industrial Marketing and Customer Satisfaction. *Industrial Marketing Management*, vol. 24, ss. 91-98.
- Dempsey, W.A. (1978). Vendor Selection and the Buying Process. *Industrial Marketing Management*, vol. 7, ss. 257-267.
- Dyer, J.H., Cho, D.S. & Chu, W. (1998). Strategic supplier segmentation: the next best practice in supply chain management. *California management review*, vol. 40:2, ss.57-77.
- Eggert, A., Ulaga, W. & Hollmann, S. (2009). Benchmarking the impact of customer share in key-supplier relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 24:3/4 ss. 154–160.
- Garrido-Samaniego, M.J. & Gutierrez-Cillan, J. (2004). Determinants of Influence and Participation in the Buying Center: An Analysis of Spanish Industrial Companies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol 19:5, ss. 320-336.
- Halley, A. & Nollet, J. (2002). The Supply Chain: The Weak Link for Some Preferred Suppliers? *The Journal of Supply Chain Management*, vol. Summer, ss. 39-47.
- Johnston, W.J. & Bonoma, T.V. (1981). The Buying Center: Structure and Interaction Patterns. *The Journal of Marketing*, vol. 45: Summer, ss. 143-156.
- Johnston, W.J. & Lewin, J.E. (1996). OBB: Towards an Integrative Framework. *Journal of Business Research*, vol. 35, ss. 1-15.
- Kauffmann, R.G. (1996). Influences on organizational buying choice processes: future research directions. *Journal of business & industrial marketing*, vol. 11:3/4, ss. 94-107.
- Kraljic, P. (1983). Purchasing must become supply Management. *Harvard Business review*, vol. Sept-Oct, ss. 109-117.
- Masella, C. & Rangone, A. (2000). A contingent approach to the design of vendor selection systems for different types of co-operative customer/supplier relationships. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 20:1, ss. 70-84.
- Matthyssens, P., & Faes, W. (1985) OEM Buying Process for New Components: Purchasing and Marketing Implications. *Industrial Marketing Management*, vol 14, ss. 145-157.
- Moon, J. & Tikoo, S. (2001). Buying decision approaches of organizational buyers and users. *Journal of Business Research*, vol. 55, ss. 293-299.
- Naumann, E., Lincoln, D.J. & McWilliams, R.D. (1984). The Purchase of Components: Functional Areas of Influence. *Industrial Marketing Management*, vol. 13:1, ss. 113-122.

Nicosia, F.M. & Wind, Y. (1977). Emerging Models of OBB. *Industrial marketing management*, vol. 6, ss. 353-369.

Sheth, J.N. (1973). A Model of Industrial Buying Behaviour. *Journal of marketing*, vol. 37: Oct, ss. 50-56.

Svensson, G. (2004). Supplier segmentation in the automotive industry - a dyadic approach of a managerial model. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 34:1, ss. 12-38.

Weber, C.A., Current, J.R. & Benton, W.C. (1991). Vendor selection criteria and methods. *European Journal of Operational Research*, vol. 50, ss. 2-18.

Webster, F. E. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *Journal of marketing*, vol. 56: Oct, ss. 1-17.

Webster, F. E. & Wind, Y. (1972). A general model for understanding organizational buying behaviour. *Journal of Marketing*, vol 36: April, ss. 12-19.

Webster, F.E. (1965). Modeling the industrial buying process. *Journal of Marketing Research*, vol 2: Nov, ss. 370-376.

Woodside, A.G. & Sherrell, D.L. (1980). New Replacement Part Buying. *Industrial Marketing Management*, vol. 9, ss. 123-132.

### **Elektroniska referenser**

"A" (2009). Om "A", URL: [www."A".com/sv/Coporate---Svenska/Om-"A"/Historia](http://www.), hämtat 20091127.

"B" (2009). Om företaget, URL: [www."B".com/welcome\\_to\\_"B".aspx](http://www.), hämtat 20091211.

"C" (2009). Historia, URL: [www."C".se/sesv/"C"group/History](http://www.), hämtat 20091213.

Autoliv (2009). Fast Facts, URL: [www.autoliv.se/wps/wcm/connect/autoliv/Home/Who+We+Are](http://www.autoliv.se/wps/wcm/connect/autoliv/Home/Who+We+Are), hämtat 20091217.

### **Muntliga källor**

"Efternamn C", H. Inköpsansvarig produktbolaget TOOLS, "C". Intervju 20091214 kl 1120-1200 och 20091228 kl 1550-1615.

Hultheimer, M. Verkställande direktör, Effso AB. Samtal 20091112 kl 1100-11.20.

Jonzon, H. Inköpsdirektör, Autoliv AB. Intervju 20091217, kl 1300-1430.

Jungsand, K. Senior konsult, EFFSO AB. Föreläsning 20090925.

"Efternamn A", K. Globalt ansvarig Supply Chain Management, "A" AB. Intervju 20091126 kl 0900-1200.

"Efternamn B", R. Ansvarig indirekt material, "B" AB. Intervju 20091209 kl 1500-1630.

Tjernberg, P. Kundansvarig industrisegmentet, Bearingpoint Consulting AB. Intervju 20091222, kl 0900-0940.

# Bilaga 1. Intervjuguide

---

## Introduktion

1. Beskriv din funktion/befattning.
  - a. Hur länge har du jobbat här?
  
2. Hur ser organisationsstrukturen ut? (Appendix?)
  - a. Hur vill du beskriva er inköpsorganisation?
    - i. Vad svarar de olika enheterna för (produkt, geografiskt område etc.)?
  
3. Hur många anställda finns inom din avdelning?
  
4. Hur stor total inköpsvolym svarar din enhet för i kr/år?
  
5. Vilken typ av produkter köps in av er avdelning (ange i procent):
  - a. Råmaterial
  - b. Semifärdiga produkter
  - c. Komponenter
  - d. Standardutrustning
  - e. Kapitalvaror
  - f. Tjänster
  - g. Övrigt
  
6. Hur många leverantörer arbetar ni med årligen?
  - a. Hur klassificerar ni dessa?
  - b. Vilken typ av relation har ni till era leverantörer:

	Andel i %	Kommentar
Enstaka transaktion:	.....	.....
Repeterad transaktion:	.....	.....
Långvarigt förhållande:	.....	.....
Partnerskap:	.....	.....
Strategisk allians:	.....	.....
Nätverksorganisation:	.....	.....
Annan relation:	.....	.....

## Produkt, leverantör och urvalskriterier

En allmän definition av vad som är kritiskt ur försörjningssynpunkt inkluderar: få leverantörer och/eller höga inträdesbarriärer för dessa. Eventuellt behov av avancerad teknologi eller utrustning för tillverkanet alternativt höga kostnader med- och/eller svåra problem med logistiken etc.).

7. Vad anser ni vara kritiskt ur försörjningssynpunkt vad gäller en komponentdel?

Välj en egentillverkad **produkt** som har en inköpt komponentdel som kan klassificeras vara kritisk ur försörjningssynpunkt för er del, enligt punkt 7.

8. Beskriv produkten.

- a. Hur stor andel av den årliga försäljningsvolymen svarar den för?
- b. Hur stor betydelse har den för företagets verksamhet?
- c. Hur länge har den funnits på marknaden?
- d. Hur stor är totala inköpsvolymen i kr/år för produkten?

9. Beskriv två komponenter (A och B) i produkten som kan definieras enligt punkt 7.

- a. Hur bedömer du den tekniska komplexiteten för A respektive B?
- b. Hur stor är den årliga inköpsvolymen på A och B i kr?
- c. Hur många leverantörer använder ni till A respektive B?
  - i. Vad har ni för relation till dessa enligt punkt 6.b?
  - ii. Har ni några tillgångar som är anpassade till enskild leverantör (transaktionsspecifika) och i så fall vad?
  - iii. Har era befintliga leverantörer några sådana transaktionsspecifika tillgångar?
- d. Har ni differentierade strategier för hantering av olika komponentdelsleverantörer?
  - i. Vad skiljer strategierna åt?
  - ii. Vad baserar ni segmenteringen på (ex. karaktär hos leverantör)?
- e. Vad skulle få er att byta ut en befintlig leverantör av komponentdelar?
- f. Hur ofta söker ni nya leverantörer av komponentdelar?
- g. Finns det många potentiella leverantörer på marknaden?

10. Vilka faktorer anser ni vara av störst betydelse vid val av komponentdelsleverantör?
- Bestäm betydelsen för nedanstående faktorer i skalan 1-5 där 1 är liten betydelse.
  - Rangordna nedanstående faktorer i 1-10 där 1 mest betydelsefull.

	10a.	10b.
Orderuppfyllande	.....	.....
Leveransprecision	.....	.....
Produktkvalitet	.....	.....
Efteraffärsassistans och support	.....	.....
Faktura- och kreditprecision	.....	.....
Produktskick vid ankomst	.....	.....
Produktpris	.....	.....
Ordercykeltid	.....	.....
Möjlighet och vilja att bistå under designprocessen	.....	.....
Möjlighet att leverera akutorder	.....	.....

### Köpprocess

- Vem eller vilka i organisationen upptäcker ett behov som startar en inköpsprocess (tekniker, kundservice, marknad, ledning, härlett från kunder, leverantörer eller konkurrenter)?
- Vad är det som initierar ett köp (missnöjdhet med nuvarande lösning, kund, image, förstora kärnverksamheten, konkurrenter)?

I teorin beskrivs ibland inköpsprocessen i åtta steg. Det är:

- Behovsidentifikation
- Behovsanalys
- Utveckling av kravspecifikation
- Informationssökning
- Insamling och analys av offerter
- Offertutvärdering och val av leverantör
- Val av orderrutin
- Feedback och utvärdering

13. Hur går ni tillväga (beskriv steg, avdelningar och antal personer involverade, vertikal involvering, centralisering och grad av formalia)?

1) Behovsanalys

- i. Värderar ni alternativa lösningar till inköp av en ny komponent (utveckla den befintliga, producera själv eller se sig om efter substitut)?

2) Utveckling av kravspecifikation

- i. Hur bestämmer ni detaljerna i behovet?

3) Informationssökning

- i. Har ni några befintliga leverantörer – hur många och vilka?
  - 1. Är några av dessa att klassificera som prioriterade?
- ii. Värderar ni alternativa leverantörer?
  - 1. Hur finner ni information om potentiella leverantörer (branschmagasin, mässor, opinionsbildare etc.)?
- iii. Hur många leverantörer tas i beaktning?
- iv. Hur sker kommunikationen med leverantörerna (formell eller informell)?

4) Insamling och analys av offerter

- i. Hur anskaffar ni offerter?
- ii. Hur många leverantörer kontaktas för offert?

5) Offertutvärdering och val av leverantör

- i. Hur många leverantörer tar man hänsyn till inför det slutliga valet?
- ii. Diskuterar ni förbättringar i offerter med alla leverantörer?

6) Val av orderrutin

- i. Hur bestäms det när, var och hur produkten ska levereras?
- ii. Hur bestäms betalningsformen?

7) Feedback och utvärdering

- i. Hur genomförs detta?

14. Hur ser tidsramen ut för köprocessen (dvs. från behovsidentifikation till leverans).

15. Använder sig företaget av formaliserade regler och procedurer för hur ett inköp ska genomföras? (Appendix?)



16. Skiljer sig processen åt vid köp av komponenter på vänster sida i Kraljicmatrisen (dvs. med låg försörjningsrisk)?

### Köpbeslutsgrupp

17. Vem under processens olika steg är initiativtagare, beslutsfattare, köpare, påverkare, användare eller informationsbevakare (hanterar större delen av information som rör köpet)?

- a. Under vilka delar av köpprocessen är initiativtagaren delaktig?
- b. Vilka på företaget ser ni som användare av produkten?
  - i. Under vilka delar är dessa delaktiga i processen?
- c. Vem tar det slutliga beslutet om inköp av komponenter?
  - i. Har samme person det formella ansvaret för köpet?
  - ii. Under vilka delar är denne delaktig i processen?
  - iii. Hur många olika chefer måste godkänna beslutet (vertikal involvering)?
- d. Vem genomför köpet?
  - i. Under vilka delar är denne delaktig i processen?
- e. Finns det någon som har till uppgift att samla information från leverantörer?
  - i. Under vilka delar är denne delaktig i processen?
- f. Finns det någon som styr informationsflödet under köpet?
  - i. Under vilka delar är denne delaktig i processen?
- g. Finns det någon som påverkar köpet genom att rekommendera vilka leverantörer som ska utvärderas eller har åsikter om hur organisationens behov ser ut?
  - i. Under vilka delar är denne delaktig i processen?
- h. Finns det någon som påverkar köpet till stor del utan att annars vara involverad?
  - i. Under vilka delar är denne delaktig i processen?
- i. Finns det någon annan speciell företagsfunktion som är förknippad med hög medverkan i köpbeslutet?
  - i. Under vilka delar är denne delaktig i processen?

18. Hur ser den generella involveringen i köpbeslutsgruppen ut (ange i 1-5 där 1 är ingen och 5 är total involvering)?

Funktion	Gradering	Kommentar
Styrelse, VD, Ordförande:	.....	.....
Företagsledning:	.....	.....
Tekniker (Ingenjörer, FoU):	.....	.....
Produktionsledning:	.....	.....
Inköpsledning:	.....	.....
Material- och logistikledning:	.....	.....
Användare:	.....	.....
Externa individer utanför företaget:	.....	.....

19. Finns det formella eller informella kanaler för kommunikation mellan personer i företaget?

20. Finns det personer utom företaget som på något sätt påverkar köpbeslutsgruppen?

### Övrigt

21. Hur interagerar ni med den valda leverantören efter köpet?

22. Vilka risker ser ni vid inköp av komponentdelar?