



INTERNATIONELLA HANDELSHÖGSKOLAN  
HÖGSKOLAN I JÖNKÖPING

# ITAB Shop Concept AB

Risker vid förändring i försörjningskedjan

Filosofie magisteruppsats inom International Logistics and Supply  
Chain Management

Författare: Håkan Arvidsson & Catrine Gustafsson

Handledare: Susanne Hertz

Framläggningsdatum 2006-01-20

Jönköping Januari 2006



JÖNKÖPING INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL  
Jönköping University

# **ITAB Shop Concept AB**

Risks that occur in change in the supply chain

Master's thesis within International Logistics and Supply Chain  
Management

Author: Håkan Arvidsson & Catrine Gustafsson

Tutor: Susanne Hertz

Jönköping January 2006

# Magister uppsats inom International Logistics and Supply Chain Management

**Titel:** ITAB Shop Concept AB – Risker vid förändring i försörjningskedjan

**Författare:** Håkan Arvidsson & Catrine Gustafsson

**Handledare:** Susanne Hertz

**Datum:** 2006-01-20

**Ämnesord** Försörjningskedja, Risk Management Strategiska Allianser, Kultur

---

## Sammanfattning

Strategiska allianser eller förvärv är idag ett populärt sätt för företag att öka sina marknadsandelar och säkra den framtida utvecklingen för företagen. Detta är dock ingen enkel lösning och många strategiska allianser och förvärv misslyckas. För att undvika detta måste företagen vara medvetna om de risker som finns med denna sorts samarbeten. Strategiska allianser och förvärv innebär även förändringar i företagets försörjningskedja. Detta är den problematik som ITAB Shop Concept står inför då de nyligen har förvärvat och inlett ett samarbete med två fabriker i Tjeckien, dit de skall flytta sin produktion av IKEA:s kassadiskar. Vårt syfte är därför att påvisa vilka risker som uppstår vid samordningen av en förändring i försörjningskedjan, samt att studera hur de kulturella skillnaderna som finns kommer att påverka densamma. Med utgångspunkt i detta kommer olika designförslag på försörjningskedjor att ges.

Vår ansats i uppsatsen har varit en fallstudie av kvalitativ karaktär. Detta för att få en djupare förståelse i ITAB Shop Concept och de risker som deras försörjningskedja utsätts för när produktionen flyttas till Tjeckien. Vi har valt att arbeta efter det analytiska synsättet då detta passar vårt syfte bra. Vi har utfört semistrukturerade intervjuer med berörda parter både i Sverige och Tjeckien, samt utfört observationer och samlat in data på ITAB Shop Concept Jönköping AB. Intervjuerna och den insamlade informationen har sedan bearbetats och analyserats utifrån vårt syfte med hjälp av referensramen.

Slutsatserna med vår uppsats är att vid en förändring i en försörjningskedja finns det många risker att ta hänsyn till. Dessa risker påverkas av kulturella skillnader och svårigheter i informationsutbytet. För att minska inflytandet av riskerna är det viktigt att vara medveten om att de finns samt att kartlägga dem. Viktigt att notera är att risk management är en ständigt pågående process som kräver ständigt arbete. Vi anser att i ITAB:s fall är en självstyrande produktion i Tjeckien att föredra eftersom försörjningskedjan förenklar flödet av information samt att kommunikationssvårigheterna blir mindre.

# **Master's Thesis in International Logistics and Supply Chain Management**

**Title:** ITAB Shop Concept AB- Risks that occur by change in the supply chain

**Author:** Håkan Arvidsson & Catrine Gustafsson

**Tutor:** Susanne Hertz

**Date:** 2006-01-20

**Subject terms:** Supply Chain, Risk Management, Strategic Alliances, Culture

---

## **Abstract**

Today strategic alliances and acquisitions are a popular way for companies to gain marketshares and to secure the companies development in the future. This is not an easy solution and many strategic alliances and acquisitions fail. To avoid this the companies need to be aware of the possible risks in these kinds of cooperations. Strategic alliances and acquisitions also means a change in the companies supply chain. The problem that ITAB Shop Concept has today is that they recently acquired and started a cooperation with two factories in the Czech Republic, where the IKEA:s check out production is to be located. Our purpose is to prove what kind of risks that occur by the coordination of changes in a supply chain and to study how they can be influenced by the cultural differences. With focus on the risks we will design and suggest different kinds of supply chains.

Our approach in this paper has been a case study with a qualitative character. This option was chosen because of the suitability in our case study. We have also chosen to work in the frames of the analytic point of view. We have performed semistructured interviews with people integrated in the cooperation both from Sweden and the Czech Republic, payed visits and collected information at ITAB Shop Concept Jönköping AB. The interviews and the collected info has then been studied and analysed with help from the frame of reference with a main focus on our aim with this paper

The conclusions in our master thesis are that by a change in the supply chain there are many risks to consider. These risks are influenced by cultural differences and difficulties in the informationflow. To decrease the influence of the risks is it important to be aware of them and to map them. Note that risk management is a progressive process which demands continuous work. We believe that in the case of ITAB the best alternative is a autonomous production in the Czech Republic. It simplifies the informationflow and decreases the difficulties in communication.

# Innehåll

<b>1</b>	<b>Inledning.....</b>	<b>1</b>
1.1	Bakgrund.....	1
1.2	Problemformulering.....	2
1.3	Syfte.....	2
1.4	Avgränsningar.....	2
<b>2</b>	<b>Metod.....</b>	<b>3</b>
2.1	Kvalitativ eller kvantitativ metod.....	3
2.2	Undersökningsansats.....	4
2.3	Intervjustruktur.....	5
2.3.1	Val av respondenter.....	5
2.4	Mapping.....	6
2.5	Analytiska synsättet.....	7
2.6	Metodkritik.....	8
<b>3</b>	<b>Referensram.....</b>	<b>10</b>
3.1	Definition av försörjningskedja.....	10
3.2	Olika typer av försörjningskedjor.....	11
3.3	Mätning, styrning och design av försörjningskedjan.....	11
3.4	Outsourcing.....	13
3.5	Strategiska Allianser.....	14
3.5.1	Risker med strategiska allianser.....	15
3.6	Supply Chain risker.....	15
3.7	Risk management.....	16
3.8	Kultur.....	17
3.9	Organisationskultur.....	19
3.10	Interkulturell kommunikation.....	20
3.11	Kommunikationsmetoder.....	21
3.11.1	On-line vs Off-line utbyte av information.....	21
3.12	Informationsflöde.....	22
3.12.1	Affärssystem.....	23
3.12.2	Identifieringssystem.....	23
<b>4</b>	<b>Empiri.....</b>	<b>24</b>
4.1	ITAB Shop Concept.....	24
4.1.1	ITAB Shop Concept Hjo AB.....	25
4.1.2	ITAB Shop Concept Jönköping AB.....	25
4.1.3	ITAB Shop Concept CZ, a.s.....	26
4.2	Synpunkter på samarbetet med Tjeckien.....	27
4.2.1	Strategisk Inriktning.....	28
4.2.2	Informationsteknik och Produktionsutrustning.....	28
4.3	Kartläggning av flöden.....	29
4.3.1	Produktion i dagsläget.....	29
4.3.2	Produktion i både Tjeckien och Sverige.....	30
4.3.3	Produktion i Tjeckien med ansvar i Sverige.....	31
4.3.4	Självstyrande produktion i Tjeckien.....	32
<b>5</b>	<b>Analys.....</b>	<b>33</b>

5.1	Samarbete.....	33
5.2	Risk Management .....	35
5.3	Kultur.....	36
5.4	Information och Kommunikation .....	37
5.5	Alternativa försörjningskedjor .....	39
5.5.1	Produktion både Tjeckien och Sverige .....	39
5.5.2	Produktion i Tjeckien med ansvar i Sverige.....	40
5.5.3	Självstyrande produktion Tjeckien .....	41
<b>6</b>	<b>Slutsatser och avslutande reflektion .....</b>	<b>42</b>
6.1	Slutsatser .....	42
6.1.1	Samordning .....	42
6.1.2	Risk Management.....	42
6.1.3	Kultur .....	42
6.1.4	Information och Kommunikation .....	43
6.1.5	Design av försörjningskedja.....	43
6.2	Avslutande reflektion .....	43
	<b>Referenslista.....</b>	<b>44</b>

## **Bilagor**

Bilaga 1 Förvärv och Etableringar .....	48
Bilaga 2 Utbredning ITAB Shop Concept AB .....	49
Bilaga 3 Intervjustruktur ITAB Shop Concept AB .....	50
Bilaga 4 Intervjuer ITAB Shop Concept Jönköping AB.....	51
Bilaga 5 Intevju ITAB Shop Concept CZ a.s .....	54
Bilaga 6 Översättning av bilaga 5.....	56
Bilaga 7 Faktablad Tjeckien .....	58

# 1 Inledning

*I detta kapitel redovisas en kort beskrivning av företaget ITAB Shop Concept AB samt syftet med uppsatsen och dess bakgrund. ITAB Shop Concept kommer i fortsättningen att benämnas ITAB. Uppsatsen vänder sig till ITAB Shop Concept AB och övriga intressenter med grundläggande kunskaper i logistik.*

## 1.1 Bakgrund

ITAB levererar kompletta butiksinredningar till fack- och dagligvaruhandeln. Bolagets säte och huvudkontor är beläget i Jönköping, där projektledning -, design-, utvecklings- och tillverkningsavdelningar finns. Dessutom finns det produktionsenheter på flera platser i Sverige, Norge, Finland, Danmark, Holland och Tjeckien. ITAB har under de senaste åren genomfört ett omfattande investeringsprogram gällande såväl produktionsresurser samt lokaler, bland annat har de förvärvat Stenestams i Hjo och två fabriker utanför Brno i Tjeckien, APOS Blansko a.s och ABL s.r.o. (se Bilaga 1 och 2).

I begreppet kompletta butiksinredningar innefattas olika avdelningar så som entrésystem, inredningar och kassadiskar. ITAB kan genom aktiv projektledning svara för hela flödet, allt ifrån idé, design, konstruktion, projektledning och utveckling till produktion, logistik och installation av den nyckelfärdiga butiken. Företagets styrka är att vara en komplett leverantör av butikskoncept till internationella och nationella butikskedjor. På de marknader i Europa där de inte själva är verksamma marknadsförs produkterna av samarbetspartners. Stora kunder är exempelvis COOP, ICA, IKEA, Stadium, Statoil och Systembolaget.

Enligt Dyer, Kale och Singh (2004) är uppköp och allianser två olika strategier. De menar att uppköp är konkurrensbaserade och riskfyllda, medan allianser ses som samarbeten, där riskerna inte är så påtagliga. Företag väljer strategi beroende på vilken situation de befinner sig i. Uppköp används exempelvis vid behov av att öka skalfördelar och minska kostnader. Partnerskap, då i form av allianser används när ett företag vill ta sig in på en ny marknad. Författarna påvisar även att dagens företag tycker det blir allt svårare att skapa och bibehålla en hög tillväxt i företaget. Strategiska allianser och uppköp används då som hjälp för att kunna förbättra den finansiella positionen. Det finns dock ett problemområde, riskerna för ett misslyckande vid allianser och uppköp är stora. Författarna har genomfört en undersökning på ett hundratal amerikanska företag som ingått i allianser mellan år 1993 och år 1997. Av dessa allianser misslyckades 48 % innan det hade gått 24 månader. Då det gäller uppköp upplever förvärvarens att dess tillgångar minskar med 10 % över en femårsperiod.

Förvärvet av fabriker i Tjeckien har sitt ursprung i ITAB:s produktion av IKEA:s kassadiskar. IKEA har som grundläggande krav att alla deras produkter skall tillverkas på flera geografiska platser. Detta för att minska risken att stå utan produkter om någon produktionsenhet skulle drabbas av en olycka som exempelvis brand. Anledningen till att ITAB valde att rikta intresset mot APOS Blansko a.s och ABL s.r.o. var det fördelaktiga löneläget i Tjeckien, samt deras kompetens och kunskap inom kassadisksproduktion. Syftet med förvärvet är från ITAB:s sida att IKEA:s kassadiskar skall kunna produceras i olika fabriker i både Sverige och i Tjeckien.



## 1.2 Problemformulering

ITAB:s förvärv leder till förändringar och omstruktureringar i försörjningskedjan. När förändringar sker innebär det att det uppstår problem med samordningen av försörjningskedjan. Vi anser därför att det är viktigt att analysera och diskutera hur en förändring i försörjningskedjan kommer att påverka ITAB och deras kund IKEA, samt vilka risker som finns med förändringen. ITAB anser att det största problemet med en förändring av försörjningskedjan är hur de skall kunna säkra informations- och materialflödet mellan sina olika anläggningar, samt upprätthålla en god kontroll över sina processer och flöden. Eftersom IKEA är en viktig kund måste ITAB alltid ha tillgång till den information som IKEA kräver. Dessutom måste alla kassadiskar vara identiska. Innebörden av detta är att det inte får vara någon skillnad i utseende, kvalitet och funktion på kassadysken beroende på var i världen den är producerad. Förändringen i ITAB:s fall är stor då de inte enbart förändrar sin försörjningskedja utan dessutom inleder ett samarbete med en ny organisation i ett nytt land. Enligt Ireland, Hitt och Vaidyanath (2002); Gulati (1998) ställer ett samarbete av denna dimension stora krav på bra rutiner inom informationsutbytet. Informationsutbytet försvåras av de olika språk- och företagskulturerna. Den tidigare beskrivna situationen leder oss in på olika problemställningar.

- Hur skall samordningen mellan de olika länderna och fabriker att äga rum?
- Vilka risker finns det med en förändring av försörjningskedjan?
- Hur kan en förändrad försörjningskedja se ut i framtiden?

För att kunna besvara de olika frågeställningarna måste vi även studera kulturella skillnader eftersom de leder till en försvårad förändring av försörjningskedjan.

## 1.3 Syfte

Syftet är att underlätta samordningen av förändringen i ITAB:s försörjningskedja genom att påvisa vilka problem och risker som uppstår, samt hur de kulturella skillnaderna påverkar dessa. Dessutom kommer vi att med bakgrund av riskerna och de kulturella skillnaderna ge olika förslag på hur en förändrad försörjningskedja kan komma att se ut genom att göra en övergripande design av densamma.

## 1.4 Avgränsningar

Vi har valt att avgränsa oss till att undersöka hur ITAB:s försörjningskedja kommer att påverkas vid en flytt av produktionen av IKEA:s kassadyskar till Tjeckien, samt att ge förslag på en design av ny försörjningskedja. Vi kommer enbart att studera den berörda försörjningskedjan mellan ITAB och Tjeckien för att avgränsa oss ytterligare. Fokus kommer att ligga på olika risker som uppstår vid förändring av försörjningskedjan. Vi kommer i vår uppsats inte att gå in på detaljnivå utan kommer att ha en övergripande syn på problemet. Förändringen av försörjningskedjan kommer att ses utifrån ett samordningsperspektiv och inte som ett formellt uppköp, då fabriker i Tjeckien till stor del kommer att vara självstyrande. Därför kommer vi att använda oss av litteratur som berör samordning och samarbete i olika former exempelvis strategiska allianser och outsourcing. I uppsatsen kommer de två olika fabriker i Tjeckien att behandlas som en gemensam fabrik, eftersom det under 2006 kommer att slås samman

## 2 Metod

*Vi kommer i detta kapitel att redovisa de metoder vi använt oss av i denna uppsats. Metoderna är valda för att på bästa sätt visa vilka problem och risker som uppstår vid förändring av en försörjningskedja samt påvisa hur en förändrad försörjningskedja kan komma att se ut.*

### 2.1 Kvalitativ eller kvantitativ metod

En undersökning kan klassificeras som antingen kvalitativ eller kvantitativ. Är syftet att studera en helhet är det kvalitativa sättet bäst, medan det kvantitativa bryter ner informationen i mindre delar för att sedan analysera dem del för del (Merriam, 1994). Enligt Darmer och Freytag (1995) är det svårt att särskilja dessa två olika teknikerna åt och det finns ofta inslag av båda i en undersökning. För att göra en grov uppdelning menar författarna att den kvantitativa tekniken försöker berätta något om få variabler hos många representativa respondenter. Till skillnad från den kvalitativa tekniken, som har för avsikt att skapa en holistisk syn på problemet, och därför behandla ett stort antal variabler hos få respondenter. Detta leder enligt författarna fram till ”trade-offs” mellan djup och bredd i analysresultaten. Nedan påvisas en jämförelse mellan kvantitativ och kvalitativ teknik.

<i>Synvinkel</i>	<i>Kvantitativ teknik</i>	<i>Kvalitativ teknik</i>
<b>Möjlig standardisering och strukturering av resultaten</b>	Hög	Låg
<b>Flexibilitet i utformning</b>	Låg	Hög
<b>Vetenskapssyn</b>	Positivism	Fenomenologisk
<b>Forskar- och svarande roller</b>	”Jag-det”-förhållandet	”Jag-du”-förhållandet
<b>Kunskapsproduktion</b>	Fragmentarisk	Holistisk
<b>Arbetsprocessens förlopp</b>	Deduktiv-präglad	Induktiv-präglad
<b>Urval av svarande</b>	Representativitet	”Vem har mest insikt?”
<b>Förväntad tidsåtgång:</b>		
<b>Formuleringsfas</b>	Stor	Liten
<b>Analysfas</b>	Liten	Stor

*Tabell 2-1 Källa: Darmer och Freytag (1995)*

Viktigt att ta i beaktning vid val av teknik är hur förhållandet till datakällan skall vara (Darmer & Freytag, 1995). Vid en kvantitativ teknik är förhållandet till datakällan distanserat. Vid kvalitativ teknik är förhållandet nära till datakällan och personkemi kan ha betydelse för resultatet. Dessutom är frågeställaren och dennes skicklighet ett kritiskt element vid denna typ av undersökning. Vi kommer att använda oss av den kvalitativa tekniken då denna överensstämmer bäst med vårt syfte.

## 2.2 Undersökningsansats

För att bestämma undersökningsansats måste vi som undersökare ställa oss frågan vad är vårt huvudintresse i analys och tolkningsarbete? Detta intresse delas enligt Lekvall och Wahlbin (1993) in tre olika typer:

- Tidsserieansats innebär att studera utveckling över tid. Används till exempel när man vill studera utvecklingen i en bransch över en tidsperiod.
- Tvärsnittsansats innebär att vid en viss tidpunkt jämföra olika förhållanden utan något intresse för tidsutvecklingen.
- Fallstudie innebär att gå på djupet i ett specifikt fall och inte ha för avsikt att dra djupgående slutsatser om målgruppen. Används vanligen vid förklarande studier.

Vi har valt att göra en fallstudie vilket innebär att vi kommer att arbeta utifrån ett verkligt företagsproblem. Vi var därför tvungna att hitta ett företag som lämpade sig för denna studie. Vi började med att diskutera potentiella företag. Därefter gjordes ett urval av företag som vi ansåg var intressanta, och sedan kontrollerade vi vilka kontakter vi hade inom de valda företagen. Efter diskussioner valde vi att kontakta ITAB. Under ett inledande möte, presenterade vi vad för sorts uppdrag som vi sökte och tillsammans kom vi fram till ett intressant problem. ITAB skulle flytta sin produktion till Tjeckien och vid ett sådant samarbete uppstår ett antal problem och risker. ITAB önskade att vi skulle ge förslag på hur deras försörjningskedja skulle designas. Problem och risker som uppstår i denna typ av samarbete består i kulturella - och organisatoriska olikheter. I vårt fall underlättas arbetet av att en av oss har familj i Tjeckien och därav innehar kunskap om kulturen. En svårighet som uppstod var på vilket sätt vi skulle begränsa oss för att inte arbetet skulle bli för stort. Problemet behövde dessutom formuleras så att problemställning och syfte tillfredsställde både de inblandade på ITAB och på Internationella Handelshögskolan i Jönköping. Utifrån den inledande problemdiskussionen kom vi fram till att syftet med arbetet var att påvisa risker med ett samarbete och med utgångspunkt i riskerna designa en försörjningskedja för flödet.

Fallstudien definieras enligt Lundahl och Skärvad (1992) som en eller ett fåtal organisationer som studeras mera detaljerat och ur flera olika perspektiv. Det går att begränsa studien och inrikta den utifrån ett syfte, målet är dock att få en helhetsbild av det som studeras. Yin (1994) definierar fallstudien som en empirisk undersökning som utforskar ett samtida fenomen i sin verkliga kontext där gränserna mellan fenomenet och kontexten inte är helt tydliga och i vilket flera beviskällor används. Lundahl och Skärvad (1992) menar vidare att en fallstudie måste fokuseras och avgränsas utifrån det uppställda syftet och den litteratur som penetrerats inom området.

## 2.3 Intervjustruktur

Intervjuer är enligt Arbnor och Bjerke (1994); Darmer och Freytag (1995) en vanlig teknik för att samla information inom företagsekonomin. Det finns enligt Merriam (1994); Darmer och Freytag (1995) tre olika sätt att strukturera en intervju på: Strukturerade intervjuer, Semistrukturerade intervjuer och Ostrukturerade intervjuer. De olika typerna av intervjuer är användbara på olika slags undersökningar.

Den strukturerade intervjutekniken är den som ligger närmast enkäter men här kan den intervjuade själv formulera svaret på de uppställda frågorna (Darmer & Freytag 1995). Vidare menar Darmer och Freytag (1995) att strukturerade intervjuer bara är lämpliga om de verkligen belyser det för frågeställningen uppsatta syftet. Detta innebär att frågorna måste vara väl genomarbetade för att fylla en funktion. Merriam (1994) menar att denna intervjustruktur lämpar sig bäst om urvalet av människor är stort eller vid test av olika hypoteser och om ett kvantifierbart resultat önskas.

Ostrukturerade intervjuer är motsatsen till strukturerade intervjuer. Här har den intervjuade enligt Darmer och Freytag (1995) stort inflytande på vad samtalet handlar om. Intervjuaren skall alltså enbart starta samtalet och sedan inta en lyssnande roll, dock ej passiv. Under intervjun skall intressanta delar följas upp. Detta är en mycket krävande intervjuform då risken för att få ett ostrukturerat material är stor. Enligt Merriam (1994) används denna typ av intervju när kunskap saknas inom ämnesområdet för att kunna ställa relevanta frågor. Den används ofta i en förstudie där kunskap inhämtas för att kunna ställa mer relevanta frågor i ett senare skede.

Mellan ostrukturerad och strukturerad intervju ligger semistrukturerad intervju. Denna form är enligt Merriam (1994) bäst, då liknande information skall samlas in från flera olika respondenter. Det finns några huvudfrågeställningar som det utgås ifrån sedan får respondenten svara fritt (Darmer & Freytag, 1995). På så vis fås en bra bild av vad respondenten själv tycker. Beroende på hur strukturerade huvudfrågorna är kommer den semistrukturerade intervjun antingen att tendera mera åt strukturerad eller ostrukturerad intervju.

Vi använder oss till största del av semistrukturerade intervjuer. Den första intervjun vi hade på ITAB med VD Bengt Canell och Produktionschef Tomas Pettersson får dock ses som en ostrukturerad intervju. Strukturerade intervjuer är inte aktuella med hänsyn till vårt uppställda syfte, då vi gör en fallstudie som baseras på en kvalitativ undersökning och anser att den strukturerade intervjun inte är användbar på grund av dess krav på många respondenter.

### 2.3.1 Val av respondenter

Enligt Ekholm och Fransson (1994) är valet av rätt respondenter viktigt för att studien skall få ett så rättvisande resultat som möjligt. För att välja respondenter finns det två olika urvalsmodeller, sannolikhetsurval och icke sannolikhetsurval (Lekvall & Wahlbin, 1993). I vår studie har vi ej för avsikt att generalisera, därför använder vi oss av icke sannolikhetsurval. Inom icke sannolikhetsurvalet valde vi att använda oss av bedömningsurval. Bedömningsurval innebär att kriterier för vilka som skall intervjuas ställs upp innan valet av respondenterna sker. De olika kriterierna bestäms utifrån tidsmässiga och ekonomiska resurser. Yin (1994) anser att det finns en risk med bedömningsurvalet då studien kan bli beroende av ett fåtal nyckelpersoner. Vidare medar författaren att för att öka tillförlitligheten på studien är minimiantalet respondenter fem stycken. De skall

dessutom helst representera olika delar av organisationen för att öka tillförlitligheten ytterligare och för att få ett större djup i studien (Bell, 2000; Yin, 1994). Vi har valt att intervjua olika nyckelpersoner som dels har insikt i projektet eller som har en nyckelposition på en avdelning, som kommer att påverkas vid en flytt. I alla intervjuer där vi träffat berörda personer har vi använt samma intervjustruktur (se bilaga 1) Alla respondenter har haft någon form av chefsposition, detta för att de ofta besitter den djupaste kunskapen inom sin avdelning. Vad det gäller könsfördelning har vi bara intervjuat män då det är de som sitter på de positioner som vi varit i kontakt med. De vi har intervjuat är VD:n på ITAB Shop Concept Jönköping Bengt Canell, Produktionscheferna för ITAB Shop Concept Hjo Tomas Pettersson, ITAB Shop Concept Jönköping Mats Sundhall samt ITAB Shop Concept Tjeckien Miroslav Knies och Inköpschefen ITAB Shop Concept Jönköping Peter Arvidsson.

## 2.4 Mapping

Ett annat ord för mapping är kartläggning. Kartläggning är till för att visa en förenklad bild av hur verkligheten ser ut, samt att på ett enkelt och visuellt sätt visa hur ett flöde ser ut. De består av enkla symboler, linjer och ord som betecknar olika aktiviteter. För överskådlighetens skull är det viktigt att välja rätt detaljnivå så att väsentlig information går förlorad (Ehresman, 1997). Kartläggningen kan vara i form av en kartläggning av en hel Supply Chain Mapping (SCM) eller en kartläggning av exempelvis en fabrik och då kallas det Process Mapping (PM). Beroende på val av modell så blir fokuseringen på olika nivåer. SCM ger en övergripande bild på hur flödet ser ut medan en PM går det in på mer detaljer (Gardner & Cooper, 2003). Mapping används för att göra det lättare för företaget att se var och på vilket område det behövs förbättringar. Genom att kartlägga nuvarande flöden kan man få en bild av hur företaget fungerar idag samt hur en förbättring kan ske av tillverknings processen.

I en kartläggningsprocess är det viktigt att den innehåller väsentlig information och kopplingar mellan organisationen för att den skall bli så effektiv som möjligt (Cooper & Gardner, 2003). En allt för detaljerad kartläggning kan göra den mer rörig än överskådlig. En SCM bör enligt författarna avgränsas för respektive situation så att den inte blir för avancerad och för att oväsentlig information som ej påverkar företaget skall kunna utslutas.

Olika exempel på kartläggning kan vara flödesscheman. Det finns operations-, funktions- och layout flödesscheman (Ehresman, 1997). Som hjälpmedel vid processförbättringar används operationsflödesscheman. De beskriver de aktiviteter och beslut som fattas och utförs under arbetets gång. Vem som gör vad i en process och aktiviteternas ordningsföljd visas i funktionsflödesschemat, som ses som en variant av operationsflödesscheman. Materialflödet i en organisation och planeringen av utrustning samt lagringsutrymme inom ett visst arbetsområde visas i ett layoutflödesschema.

I ett flödesschema kan olikheter belysas, exempelvis mellan hur arbetet utförts och hur det var tänkt att det skulle utföras (Ehresman, 1997). På detta vis kan eventuella slöserier och onödiga aktiviteter identifieras. Ett flödesschema kan hjälpa till att visa processaktiviteter och deras förhållande till varandra, vilket kan ge en medarbetare en insyn i var i försörjningskedjan företaget befinner sig.

I en försörjningskedja kan användandet av processkartläggning vara ett utmärkt verktyg (Gardner & Cooper, 2003) En väl genomförd kartläggning kan hjälpa en strategisk planeringsprocess, ge bra underlag till analyser, samt underlätta utdelningen av viktig information, vilket kan vara till hjälp vid organisatoriska omstruktureringar.

## 2.5 Analytiska synsättet

I Arbnor och Bjerke (1994) presenteras olika metoder att arbeta utifrån vid genomförandet av en vetenskaplig uppsats. Vi har valt att arbeta efter det analytiska synsättet. Eftersom vi anser att det passar bra överens med vårt syfte och den fallstudie som vi genomför.

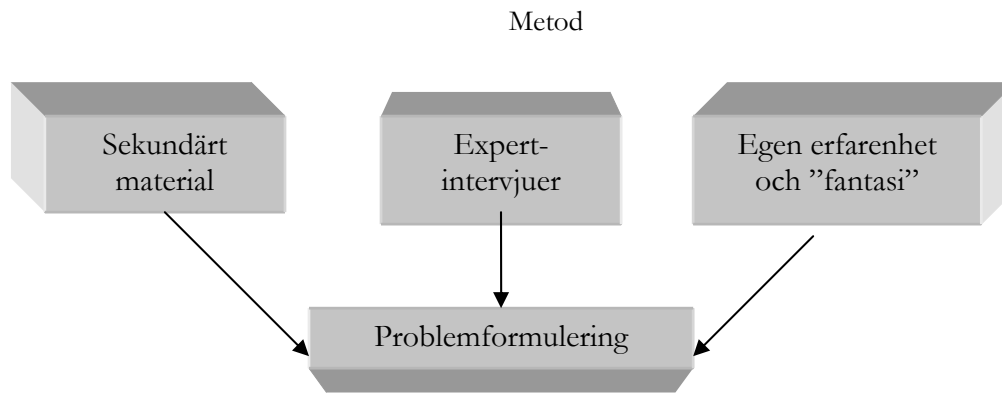
Arbnor och Bjerke (1994) redovisar hur en undersökning skall gå till och det är utifrån detta arbetssätt vi kommer att arbeta. Ambitionerna med det analytiska synsättet är:

- Att bestämma (ett problem)
- Att beskriva
- Att förklara
- Att förutsäga
- Att vägleda

Hur långt i processen man väljer att gå beror på vilken typ av uppgift som skall utföras. I vårt syfte ingår att förutsäga vilka risker som finns vid en flytt till Tjeckien och att ge viss vägledning för riskminimering. Vi redovisar därför en undersökningsplan för hur arbetet skall gå till vid vägledning, eftersom det även innefattar förutsägelse (Arbnor & Bjerke, 1994). I en undersökningsplan för vägledning skall följande steg ingå:

- Problemformulering
- Planering av undersökningen
- Utformande av metoder för datainsamling
- Datainsamling
- Bearbetning av insamlade data
- Kausalitetskontroll
- Förutsägelse
- Modellösning
- Avrapportering och genomförande av resultatet

Vid en problemformulering gäller det att formulera ett problem som kan undersökas och bearbetas i de efterföljande stegen. För att få en bra problemformulering måste information hämtas från olika källor (se figur 2.2). De olika källorna kan vara sekundärt material, expertintervjuer och egna erfarenheter och "fantasier". Vårt sekundära material består av litteratur inom området. De expertintervjuer vi utfört är samtal med olika anställda på ITAB, dessa kan enligt Arbnor & Bjerke (1994) anses som experter vid en vägledande undersökning. Våra erfarenheter och "fantasier" grundar sig på vår nuvarande utbildning inom International Logistics and Supply Chain Management, och våra tidigare utbildningar inom Industriell organisation och ekonomi samt språkvetenskap på Tyskland-Österrike programmet. Dessutom besitter vi kunskap om Tjeckien, då en av oss har kopplingar dit.



Figur 2.2 Källa: Arbnor och Bjerke (1994)

När problemet är fastställt gäller det att planera den undersökning som är tänkt att utföras. Då skall stegen från utformande av metoder för datainsamling till avrapportering planeras. Denna planering görs i kvarvarande delar av undersökningsplanen. Vi har valt att göra en kvalitativ undersökning (se 2.1), där vi utför semistrukturerade intervjuer (se 2.3). Dessutom kommer en kartläggning av relevanta processer att utföras. De data som samlats in kommer att behandlas och bearbetas med hjälp av den litteratur som vi penetrerat på området. Kausalitetskontrollen kommer vi att lämna till ITAB då vi inte kan ta något ansvar för hur de agerar, däremot kommer vi att göra olika förutsägelser som ITAB sedan kan göra denna kontroll på. Utifrån de förutsägelseerna vi gör kommer olika lösningar att ges. Avrapporteringen kommer att ske i form av denna uppsats samt en redovisning av resultatet för berörda parter på ITAB. Val och genomförande av lösning lämnar vi över åt ITAB då vi inte skall ta det ansvaret.

## 2.6 Metodkritik

Reliabilitet och validitet är vanliga mått på studiens resultat som ofta presenteras i metodkritiken. Enligt Svenning (1997) innebär reliabilitet att om två studier genomförs med samma syfte och metod, skall resultatet bli det samma. Studien skall därigenom kunna upprepas och på så sätt skall en konsistens uppnås (Merriam, 1994). Eriksson och Wiedersheim-Paul (1997) stödjer både Merriam (1994) och Svenning (1997) när de definierar reliabilitet som mätprecisionen i själva studien.

Validitet innebär hur bra det går att mäta det som skall mätas (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1997). Enligt Merriam (1994) har en studie hög validitet om den har ett högt sanningsvärde och på så vis är en korrekt spegling av verkligheten. Svenning (1997) delar in validitet i två olika delar, inre och yttre validitet. Inre validitet handlar om studiens upplägg, vilka personer som intervjuas och vilka frågor som ställs till dem (jmf 2.3.1). Förenklat kan man säga att den inre validiteten handlar om kopplingen mellan teori och empiri. Den inre validiteten kan sedan delas in i ytterligare två olika grupper, upplevd validitet och innehållsvaliditet. Den upplevda validiteten handlar om undersökarens personliga bedömning om teorin och empirin stämmer överens till skillnad från innehållsvaliditet som behandlar frågan om alla olika frågeställningar har undersökts. Yttre validitet handlar om möjligheterna att generalisera sina resultat från studien på omgivningen. Inre validitet har vi fått till vår studie genom semistrukturerade intervjuer, detta arbetssätt har matchat vårt syfte väl. Kontakten med respondenten har varit god och det empiriska materialet stämmer till stor del överens med sådant som nämns i teorin, dock inte i alla fall. Vad det gäller innehållsvaliditeten anser vi att vi ställt rätt frågor till rätt personer men det är svårt att veta då detta är en subjektiv bedömning. Dock har alla respondenter fått liknande frågor och

alla har svara på så vis så att vi har haft användning av allt empiriskt underlag. Därför anser vi att validiteten är acceptabel. Vad det gäller yttre validitet har vi inget intresse att översätta studien till generella rekommendationer, vilket stämmer överens med den undersökningsansats vi valt i fallstudien.

När en magisteruppsats skrivs finns det självklart felkällor av olika slag. De kan bero på många olika faktorer som exempelvis den mänskliga faktorn eller slumpen. För att kunna garantera uppsatsens giltighet, utöver det som diskuterats tidigare i validitet och reliabilitet, kommer de delar som kan påverka resultatet att analyseras med hänsyn till valda metoder. Detta är dock svårt att utföra enligt Patel och Davidsson (1994), därför bör en subjektiv bedömning göras.

Enligt Eriksson och Wiedersheim-Paul (1997) finns det tre kriterier för hur källor skall bedömas. Dessa kommer kort att presenteras för att kunna sättas i relation till uppsatsen.

- **Samtidakravet:** Att det som återges skall nyligen ha skett och att källorna är nedskrivna i samma tidsperiod.
- **Tendenskritiken:** Handlar om hur respondenten undermedvetet formulerar sina svar. Går det hitta två olika respondenter med olika tendens är det bra. Dessutom måste uppsatsskrivarens val av ord, olika typer av uttryck och fakta granskas. Personen i fråga kan ha något intresse av att vinkla texten.
- **Beroendekritik:** Hur olika källor har hämtat uppgifter från varandra och därför är beroende av varandra.

I vår uppsats har vi använt oss av litteratur som nästan uteslutande har skrivits under 1990 och 2000 – talet. Delar av den litteratur som använts finns det senare upplagor av, men på grund av det höga lånetrycket från andra studenter har vi fått nöja oss med äldre upplagor. Vi tror dock inte att detta har påverkat resultatet av vår studie, då vi jämfört vissa äldre exemplar med nyare referenslitteratur på biblioteket och inte upptäckt några större skillnader. Vad det gäller vårt empiriska material hade det kanske varit önskvärt att kunna åka ner till Tjeckien och på plats studera och intervjua dem. Detta har inte varit möjligt på grund av brist på tid och ekonomiska resurser. Därför får vi förlita oss på olika beskrivningar som personer som besökt anläggningarna i Tjeckien har givit oss. De har dock stämt bra överens med varandra och kan därför anses som användbara för denna studie. Fler respondenter hade också varit att önska, men eftersom det inte är särskilt många som är insatta i projektet har vi valt att intervjua de som har inblick i det. Vår användning av semistrukturerade intervjuer har gett respondenten stor frihet att uttrycka sina svar utan påverkan från oss. Dessutom har svaren varit varierande så vi tror inte att de har påverkats särskilt mycket av varandra. De intervjuade har inte vetat om vilka andra vi talat med. Viktigt att observera är dock att eftersom alla jobbar inom samma företag kan de ha påverkats av varandra innan vi började med studien. Detta är ganska troligt då ITAB är ett medelstort företag och alla känner alla. Vi anser dock att detta är en utav förutsättningarna i denna fallstudie och går därför inte att påverka. Vad det gäller tolkningar från vår sida anser vi att de har diskuterats igenom och därefter har en gemensam tolkning nåtts. Den övergripande intervjustrukturen har varit den samma för all respondenter, dock kan den vidare diskussionen ha skilt sig eftersom vi använt oss av semistrukturerade intervjuer.



### 3 Referensram

*I referensramen presenteras litteratur som penetrerats för att få en djupare förståelse i ämnet. Med hjälp av den teori som presenteras kommer vi att analysera empirin för att kunna besvara syftet med uppsatsen. Vi börjar med att definiera en försörjningskedja och går sedan vidare med att presentera olika varianter av den samma. Eftersom förändringen i ITAB: s försörjningskedja uppstått genom ett förvärv vore det naturligt att studera litteratur på området, men vi har valt ett annat fokus än det som vanligtvis anges i förvärvslitteraturen eftersom detta är ett förvärv där fabriker till stor del kommer att fortsätta styra sig själva. Vårt fokus är mer inriktat mot samordning försörjningskedjan och därför väljer vi att använda oss av litteratur som rör huvudsakligen strategiska allianser och outsourcing. Därför berörs dessa två begrepp i referensramen. I vår uppsats fokuserar vi på riskerna i ett samarbete och en försörjningskedja, därför tar vi upp vad ett företag kan göra för att gardera och förbereda sig mot potentiella risker. Då det i detta arbete handlar om ett samarbete över nationella gränser så är kulturen en viktig del. Vi kommer att beskriva organisationskulturer, interkulturell kommunikation och informationsutbyten mellan företag samt olika kommunikationsmetoder som finns att tillta.*

*Ordet teori kommer från det grekiska ordet *theori'a* och betyder betraktande (Nationalencyklopedin, 1989) I dagens svenska är teori ett ord med många olika betydelser. Det kan bland annat betyda detsamma som hypotes; strängt verifierat antagande i motsats till hypotes; rent tankemässig förklaring i motsats till tillämpningen eller praktiken; en grupp systematiskt uppbyggda lärosatser (Arbnor & Bjerke, 1994). Vi har valt att definiera teori som en grupp systematiskt uppbyggda lärosatser.*

#### 3.1 Definition av försörjningskedja

Supply Chain eller försörjningskedja definieras av Coyle, Bardi och Langley (2003) som

”The physical, financial, and information networks that involve the movement of materials, funds, and related information through the full logistics process, from acquisition of raw materials to delivery of finished products to the end user. The supply chain includes all vendors, service provider, customers, and intermediaries.”

Mentzer, DeWitt, Keebler, Min, Nix, Smith, och Zachaira (2001) väljer att definiera en försörjningskedja som ett nätverk av en organisation, som både uppströms och nedströms är länkade till varandra genom de olika processerna. Detta nätverk levererar värde till slutkunden i form av tjänster och produkter. Mattsson (2002) definition av en försörjningskedja liknar den ovanstående, men han väjer ett mindre perspektiv genom att välja aktörer i stället för nätverk.

Concil of Supply Chain Management Professionals definierar en försörjningskedja som en process som startar med råmaterial och slutar med användandet av produkten hos slutkunden (<http://www.cscmp.org/>). Försörjningskedjan länkas samman genom olika företag .

Ett begrepp som ofta används i samband med försörjningskedjor är supply chain management. Detta definieras av Council of Supply Chain Management Professionals som planering och styrning av de logistiska aktiviteterna i en försörjningskedja. Det innefattar också koordinering och samarbeten mellan de inblandade parterna i försörjningskedjan.

### 3.2 Olika typer av försörjningskedjor

En försörjningskedja beskrivs som en följd av aktörer genom vilka material, information och betalningar strömmar (Mattsson, 2002). Meningen med den är att skapa och leverera värden i form av produkter och tjänster. Försörjningskedjan börjar med råmaterialleverantör och slutar med förbrukande kunden. Det finns olika typer av försörjningskedjor och vi har därför valt att beskriva dem nedan, för att kunna använda oss av rätt typ av försörjningskedja när vi designar vårt förslag till ITAB.

Den första typen av försörjningskedja är den med ett tungt inkommande flöde. Komponenter köps in av flera hundra olika leverantörer för att slutligen kunna färdigställa och sälja den egna produkten bestående av tusentals olika komponenter Coyle et al. (2003). Företaget har i detta fall ett mer komplicerat och flerledat inflöde än utflöde. Viktigt vid ett tungt inkommande flöde är att alla komponenterna levereras i tid från samtliga leverantörer, för att kunden skall kunna få produkten när den efterfrågas. Processen med ett tungt inkommande flöde kräver ett bra samarbete mellan leverantör och tillverkare samt en noggrant planerad tillverkning.

Nästa variant av försörjningskedja är ett tungt utgående flöde. Det tungt utgående flödet är oftast det flöde som företagen har mest kontroll över och oftast kontrollerar inte ett litet företag hela distributionen för en viss produkt, utan stora delar av logistiksystemet ägs och styrs av andra (Bjornland, Persson & Virum 2003). I denna typ av försörjningskedja köper ett företag in få komponenter för att kunna tillverka den egna produkten, men levererar iväg ett större antal produkter till sina kunder. Detta leder till ett mer flerledat utflöde än inflöde, och ställer ytterligare krav på lagermöjligheter, paketering och transporter.

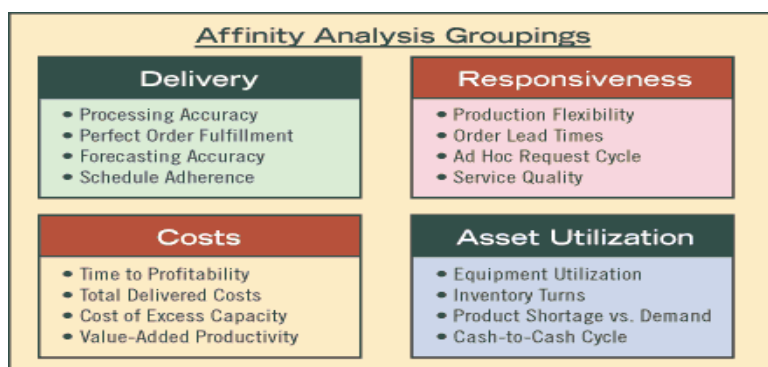
Ytterligare ett alternativ är det så kallade ”balanced” system. I denna sorts försörjningskedja är antalet utleveranser och inleveranser lika stora. Det är viktigt för företaget att satsa lika mycket på det inkommande flöde som på det utgående (Coyle et al., 2003). Företaget har ett antal utvalda leverantörer de beställer komponenter från och levererar sedan den färdiga produkten till ungefär samma antal kunder.

Det sista alternativet är ”reverse systems”, en process där produkten först tillverkas och sedan fås tillbaka i form av reparationer, reklamationer, återvinning eller rent av som skräp (Coyle et al., 2003). Detta system utvecklas allt mer inom logistiken idag och detta allt eftersom miljön blir allt viktigare i dagens samhälle. Elektronikbranschen är en av de branscher som använder sig av just detta system, där produkter tillverkas och ibland fås tillbaka för att återvinnas.

### 3.3 Mätning, styrning och design av försörjningskedjan

När diskussioner om mätning av försörjningskedjan kommer på tal nämns ofta den klassiska frasen: Kan det inte mätas, kan det inte styras (Coyle, et al., 2003; Kallio, Saarinen, Tinnilä & Vepsäläinen, 2000). Det innebär att för att kunna styra och utvärdera en försörjningskedja måste det finnas ett visst mått av mätning. Mätningar görs enligt Lambert och Pohlen (2001) för att kunna maximera varje del av försörjningskedjan i enlighet med de av ledningen uppsatta målen. Vidare menar författarna att när en Supply Chain strategi implementeras måste fokus ligga på försörjningskedjan som helhet och inte det enskilda företaget. Skall ledningen lyckas med detta måste de lyfta blicken från sitt företag och hitta mätmetoder som fungerar på hela försörjningskedjan, alltså även de delar som ligger utanför deras kontroll, för att kunna uppnå en så hög effektivitet och maximal lönsamhet för alla inblandade parter. Coyle et al. (2003) påpekar att det som mäts är det som blir gjort.

Därför är det viktigt att mäta de områden som matchar företagets strategi och fokuserar på kunden och dess önskemål. För att göra det skall mätningarna fokuseras på processer och inte enskilda aktiviteter, detta för att uppnå en så hög kundtillfredsställelse som möjligt. Dessutom menar författarna att mätområdena måste ändras över tiden annars hamnar fokus fel efter ett tag. Lambert och Pohlen (2001) menar vidare att mätningar i försörjningskedjor görs för att se var i försörjningskedjan som värdeökningen på produkten sker. Ett problem som författarna identifierar är att traditionella logistikmått för organisationer används för att mäta försörjningskedjan, vilket kan vara negativ för effektiviteten av hela försörjningskedjan. Ett sätt att komma runt problemet är att leveranstillförsel och kundtillförsel inkluderas i mätningarna för prestation och produktivitet. Bauer (2005) presenterar en modell för vilka områden som skall mätas i en Supply Chain. Författaren utgick från över 200 olika mätområden för effektivitet och slimmade ner dem till fyra huvudområden med fyra underkategorier. Alla mätområden som berörde liknande processer eller samma delar i organisationen sorterades bort. Kvar blev de fyra huvudområdena, Leverans, Responstid, Kostnader och Tillgångar som möjlig gör produktion.



Figur 3.1 Källa: Bauer (2005)

Kallio et al. (2000) menar att de områden som processmätning vanligen sker i är, Tid, Kostnad, Kvalité och Effektivitet. De tre första är oftast lättillgängliga om det finns ett bra informationssystem och är därför enkla att använda. Effektivitetsmättet är mer avancerat och att få fram ett bra värde innebär flera olika transaktioner, personalreducering och reducering av nivåer i organisationen.

När det tagits ett beslut om mätning skall ske och på vilka områden samt med vilka parametrar, måste man bestämma vem som skall utföra mätningen och vem som skall ta del av resultaten. Enligt Andersson, Audell, Giertz och Reitberger (1992) finns det två olika skolor inom kvalitetslitteraturen, där mätningar är ett utbrett verktyg. Den ena filosofin är att skilja på ansvaret för tillverkning och mätning/kontroll åt. Detta för att inga felaktiga produkter skall godkännas för att förbättra avdelningens resultat. Den andra filosofin är att de som utför tillverkningen också har ansvar för kvalitén på produkterna och därför skall de också utföra mätningarna/kontrollerna. Dagens utveckling går mer mot att den senare av de två filosofierna används. Coyle et al. (2003) anser att du får det du mäter, med det menas att du kan få de resultat du önskar om rätt parametrar mäts. Därför anser författarna att korrektheten i resultaten blir bättre om mätningen/kontrollen utförs av en utomstående part.

### 3.4 Outsourcing

Att lägga ut tillverkning på andra fabriker än den egna är det som oftast åsyftas med begreppet outsourcing (Beaumont & Sohal, 2004). Detta begrepp har under senare år vuxit sig stort och allt fler använder sig av outsourcing för att sänka kostnader och därigenom nå konkurrensfördelar (Beaumont & Sohal, 2004; Power, Bonifazi & Desouza, 2004). Outsourcing innebär dock även att en stor risk tas (Power et al. 2004; Schniederjans & Zuckweiler, 2004). Några grundläggande risker som tas vid all outsourcing är enligt Beaumont och Sohal (2004); Schniederjans och Zuckweiler (2004):

- Förlorad kontroll över tillverkning
- Minskad kontroll över leverantörer
- Svårt att mäta effektiviteten av outsourcingen
- Minskad moral hos de kvarvarande anställda
- Kontrakts problem

Dessa risker gäller både om outsourcingen sker nationellt eller internationellt (Schniederjans & Zuckweiler, 2004). Om outsourcingen sker till ett annat land kan det uppstå ytterligare problem och risker med:

- Kulturella skillnader
- Sociala skillnader
- Politiska skillnader
- Lag- och regelverksskillnader
- Förändringar i valuta kurser

De ovan nämnda skillnaderna kan leda till att en internationell outsourcing kan bli en resa i det okända, och därmed kan de minskade kostnaderna som var incitamentet för outsourcingen istället skjuta i höjden. För att kunna identifiera riskerna med outsourcing anser Schniederjans och Zuckweiler (2004) att det skall finnas en formell procedur. I denna process skall följande steg ingå:

1. Bilda en projektgrupp
2. Identifiera generella risker
3. Identifiera specifika risker som gäller just ert företag, bransch och land
4. Bestäm storleken på skador som skulle uppstå om något gick fel
5. Bestäm en nivå på storleken av skadorna som företaget inte är beredd att överstiga

Power et al. (2004) visar på tio olika misstag som kan leda till en misslyckad outsourcing:

1. Brist på engagemang från ledningen
2. Avsaknad av en kommunikationsplan
3. Dålig kunskap om hur en outsourcing går till
4. Missar att identifiera de risker som finns med outsourcing
5. Använder sig inte av experter på outsourcing vid beslutet
6. Avsätter fel resurser till outsourcingen
7. Hetsar igenom implementeringen
8. Förstår inte innebörden av kulturella skillnader mellan företagen
9. Minimerar företagets möjligheter att vara produktiva
10. Avsaknad av formellt outsourcing projekt/program

Många företag som funderar på att outsourca förstår inte vilket arbete det krävs av dem själva för att projektet skall bli lönsamt (Power et al. 2004). Det är inte bara att lämna iväg produktionen av en produkt och tro att resten löser sig själv. För att få största möjliga ut mesta möjliga av en outsourcing krävs att företagen samarbetar, kommunicerar och anpassar sig efter den nya situationen. Görs detta kan outsourcing vara ett kraftfullt verktyg för att öka lönsamheten i företaget samt genom hela försörjningskedjan.

### 3.5 Strategiska Allianser

Strategiska allianser definieras som frivilliga överenskommelser mellan företag för att stärka deras konkurrenskraft (Ireland et al, 2002). Överenskommelserna kan innehålla utbyte av information och gemensam utveckling av produkter, teknologier eller tjänster (Gulati, 1998). Allianser kan uppstå som följd av flera olika mål eller motiv och kan te sig på olika sätt, samt att de kan sträcka sig både horisontellt och vertikalt genom organisationerna.

Bruner och Spekman (1998) uppskattar att 60 % av alla allianser misslyckas. Stanek (2004) styrker detta och menar att flera studier visar att mellan 50 till 80 % av samtliga allianser misslyckas. Kauser (2004) anser att strategiska allianser ofta är dömda att misslyckas, men om samarbetet byggs upp på ett korrekt vis så är möjligheterna att lyckas betydligt större. Detta arbete är extra viktigt då Savona (1992) påvisar att en strategisk allians som sträcker sig över internationella gränser har ännu mindre chanser att lyckas än de nationella allianserna. Orsaken är att det är svårt nog att sammanföra olika företagskulturer och företagsstilar om det talas samma språk och grundkulturen är densamma. Ett icke kvalitativt om ens existerande förarbete är ofta det som gör att 70% av alla strategiska allianser/joint venture avslutas inom tre och ett halvt år och bara en tredjedel av dessa når de uppsatta målen.

Att samarbeta i allianser och strategiska allianser är inget nytt fenomen, dock kan incitamentet för samarbetet ha förändrats. I början av 1900-talet var detta att kunna exploatera oanvända naturresurser, vilket krävde stora summor och därför tvingades ett samarbete mellan olika intressenter fram. Incitamentet för att bilda en strategisk allians idag är enligt Mowery, Oxley och Silverman (1996); Whipple och Frankel (2000) att få tillgång till resurser och kunskap som saknas i det lokala företaget, samt att enligt Inkpen (1998); Whipple och Frankel (2000) sammanföra olika organisationer för att kunna utveckla dem så att de överlever på längre sikt. Vilka delar som ingår i den strategiska alliansen regleras med hjälp av kontrakt mellan de olika parterna (Argandoña, 1999). Enligt Das och Teng (1998a) finns det fyra olika resurser som kan ingå i en strategisk allians, teknologiska, fysiska, finansiella och management. Det är oftast dessa resurser som regleras i kontrakten (Argandoña, 1999). Hur dessa resurser fördelas beror på vilket målet är med den strategiska alliansen. Dessutom menar Das och Teng (1998a) att variationen av dessa måste vara bra för att alliansen skall nå sitt mål. Enligt Drago (1997) krävs dessutom ett ömsesidigt förtroende för att få en strategisk allians att lyckas. Om det inte existerar ett ömsesidigt förtroende är möjligheten för den strategiska alliansens framgång minimal.

Att klassificera strategiska allianser på olika vis är populärt i dagens litteratur. Enligt Argandoña (1999) kan strategiska allianser delas in i antingen vertikala - eller horisontella. Vilken typ av allians det är beror på vilka parter som ingår i alliansen. I en vertikal allians bildas alliansen med en kund eller en leverantör till skillnad från den horisontala alliansen som bildas med en konkurrent. Vidare gör författaren ytterligare en indelning av allianser och där skiljs verksamhetsorienterade och affärsorienterade allianser åt. I en verksamhetsorienterad allians är målet att minska antalet steg i försörjningskedjan. Detta menar också Whipple och Frankel (2000) är ett viktigt mål med bildandet av en strategisk

allians. Affärsorienterade allianser bygger på att de olika företagen bidrar med olika affärsområden till alliansen (Argandoña, 1999). Xie och Johnston (2004) gör samma indelning men kallar det för scale respektive link allianser. Mowery et al. (1996) klassificerar allianser beroende på vad företagen bidrar med till alliansen. Divergenta allianser är när företagen har olika styrkor och resurser vid ingången av en allians. Motsatsen är konvergenta allianser där företagen har linkande styrkor och resurser. Enligt författarna måste företagen ha förkunskaper inom det aktuella området för att maximalt kunskapsutbyte skall nås, därför är det organisatoriska lärandet störst i konvergenta allianser. Das och Teng (1998b) gör ytterligare en indelning beroende på djupet av alliansen. Deras indelning är joint venture, minority equity- och nonequity- allianser.

### 3.5.1 Risker med strategiska allianser

Att ingå i en avancerad samarbetsform som strategiska allianser innebär inte bara möjligheter utan även vissa risker. Som tidigare nämnts misslyckas mer än hälften av alla allianser (Bruner & Spekman, 1998; Stanek, 2004). Det finns två olika typer av risker i strategiska allianser, den resultatrelaterade och den relationsberoende risken (Das 2004; Das & Teng, 1998a; Ireland et al., 2002). Resultatrelaterad risk innebär enligt Ireland et al. (2002) att det för den strategiska alliansen tidigare uppsatta målet inte nås. Detta kan bero på olika faktorer i alliansens omgivning och denna risk är unik för just strategiska allianser. Relationsberoende risker åsyftar att ena parten i en strategisk allians har en dold avsikt med alliansen som kan skada den andra parten. Das och Teng (1998a) anser till skillnad från Ireland et al. (2002) att den resultatrelaterade risken är en generell risk som uppstår mellan den strategiska alliansen och den omgivande miljön, och att relationsberoende risk är att målen inte uppnås trots att det finns ett fungerande samarbete mellan parterna. Vidare menar författarna att det inte finns någon direkt relation mellan de olika riskerna utan att de verkar utan varandras inblandning. Den risken som tar överhand blir den som anses ha drabbat alliansen trots att den andra risken också har inverkat. Inkpen (1998) menar att när två parter har liknande kompetens som överlappar varandra finns det risk att det bildas en hög nivå av konkurrens i den strategiska alliansen. Det innebär att den ena parten inte vill dela med sig av sin kunskap då de känner att den andra parten stjälar av dem, vilket leder till att parterna skyddar information från varandra. Detta leder till problem vid bildandet och arbetet med strategiska allianser.

## 3.6 Supply Chain risker

Idag kan man enligt Brindley (2004) se tydliga tendenser till ett ökat intresset av osäkerhet och risker inom Supply Chain Management. De båda termerna är breda och kan på så vis tolkas på olika sätt. Nedan följer exempel på Brindleys (2004) kategoriseringar av de båda.

Enligt Brindley (2004) finns det strategiska-, finansiella-, drifts-, kommersiella- och tekniska risker i en försörjningskedja. De strategiska riskerna kan vara följden av en misslyckad planering som exempelvis kan ha lett till att en marknadsstrategi misslyckats. De finansiella riskerna innefattar de risker som har med finanser att göra. Det kan vara uteblivna betalningar eller ökade priser på råmaterial. Driftsriskerna handlar om mänskliga misstag i driften, så som feldesign och osäkerheter. De kommersiella riskerna kan vara samarbeten som misslyckas och de tekniska riskerna handlar främst om maskinhaveri.

Författaren tar även upp en kategorisering av osäkerheter i en försörjningskedja. De delas in i externa eller miljöbetingade drivkrafter, interna drivkrafter eller processrisker och beslutsdrivna risker/informationsrisker. De externa eller miljöbetingade osäkerheterna

handlar om ett företags påverkan av externa krafter. De externa krafterna kan vara konkurrenter, politiska faktorer eller förändringar i efterfrågan på marknaden. Interna drivkrafter eller processriskar uppkommer när processer inte når de uppsatta målen. Detta kan bero på process- och informationsbearbetningen och möjlighörandet av denna. Slutligen så finns de beslutsdrivna risker/informationsrisker. De uppstår när exempelvis information, som egentligen skall underlätta vid beslut, är ofullständig, inaktuell eller helt enkelt inte relevant för att användas i beslutsprocessen så som prissättningar och kontrakt.

Brindley (2004) menar även att risker är dynamiska och interrelaterade, det vill säga att de är relaterade till varandra. På detta vis kan alltså en risk vara en källa eller drivkraft till ytterligare risker. Som källor till risker ses miljöbetingade, organisatoriska eller försörjningskedja relaterade faktorer, som med säkerhet inte kan förutspås utan utgången av hur en försörjningskedja kommer att påverkas är oviss. Med Supply Chain risker menas de risker som i ett företag är relaterade till logiska aktiviteter då bland annat material- och informationsflödet. Försörjningskedjan innefattar inte bara de egna aktiviteterna utan inkluderar hela kedjans aktiviteter inklusive underleverantörer.

### **3.7 Risk management**

Enligt Brindley (2004) finns det en process för att kunna hantera risker, risk management. Risk management processen syftar till förståelse för riskerna och att kunna minimera deras inflytande, då först och främst genom att inrikta sig på graden av sannolikhet och inflytande. De olika delarna i processen kan variera från identifiering av risker genom bedömning till olika slags risk management. Risk management innebär beslutstagande då det gäller risker och implementeringen av dessa, samt flöden från risk identifieringen och ända fram till utvärderingen av riskerna. Att kunna hantera risker kan innebära ett undvikande, en transfer eller en delning av dessa.

Identifiering av risker är grundpelaren i risk management (Tchankova, 2002). Därefter följer analys och kontroll av risk management. Om det i en organisation inte finns möjlighet eller det saknas kompetens att identifiera olika vinster och förluster, kommer dessa oidentifierade risker senare att ställa till problem. Problemen blir svåra att handskas med och oförmågan att kunna identifiera dem anses vara lika allvarlig som jämförelsen av oidentifierade risker och förluster.

Bland de många olika möjligheterna till identifiering av risker är risk mapping ett viktigt verktyg (Brindley, 2004). Genom mappingen struktureras olika källor till riskerna upp och det blir enklare och tydligare att förstå konsekvenserna av dem. Det är viktigt att försvara företaget och hela försörjningskedjan mot risker. Detta kan ske genom att välja en passande ledning efter respektive situation samt att prioritera och analysera de möjliga riskerna.

Enligt Tchankova (2002) så måste man se ur ett brett perspektiv då det handlar om riskidentifiering. Hon anser även att identifieringsprocessen bör grunda sig på följande frågor:

- Hur hotas organisationens resurser?
- Vad finns det för hinder mot organisationens strävan mot uppsatta mål?
- Vad kan man finna för möjligheter?

Identifieringsprocessen bör ligga i början av ett företags etablering för att möjliga riskkällor och övriga hinder skall kunna identifieras (Tchankova, 2002). På detta vis kan ledarna se vad som sker på de olika avdelningarna i organisationen, samt ge en större möjlighet att följa arbetet och upptäcka riskerna i tid.

Enligt Tchankova (2002) beskriver följande faktorer risk identifieringen:

- Källor till risker
- Tillfälliga faktorer
- Faror
- Utsättande för risk

Som källor till risker ses faktorer i en organisations miljö (Tchankova, 2002). De kan ha både positiva och negativa effekter. Ett exempel kan vara produktionen av en ny produkt och lanserandet på marknaden. Utgången är beroende av hur marknaden ser ut, det vill säga möjliga konkurrenter, efterfrågan, kvalitet på råmaterialet och så vidare. Dessa faktorer är källor till risker för företag. Risken beror sedan på hur produkten möter marknaden då exempelvis produktens lansering och kvaliteten på produkten. Tillfälliga faktorer kan vara omständigheter som avgör de allvarliga påfrestningarna i vinster och förluster för ett företag. Det kan handla om en företagslednings felaktiga beslut av en produkts expansion på marknaden. Faror kan näst intill jämföras med risker och har alltid negativa följder. De kan inträffa när som helst och utgången kan ej förutses. Slutligen är det nödvändigt att utsätta sig för risk för att kunna identifiera dem.

Risk identifiering är en ständigt pågående process. Enligt Tchankova (2002) är det lätt att tro att det är en engångsföreteelse i ett företags etableringsprocess. I dagens samhälle med dynamiska förändringar på marknader och i ekonomin är det viktigt att ständigt vara på sin vakt för att hela tiden kunna identifiera nya risker.

### **3.8 Kultur**

Samovar och Porter (2004) beskriver kultur som ett medfött beteende som gått i arv i flera generationer. En kultur kan handla om både externa och interna faktorer. Exempel på externa faktorer är kläder och roller och interna kan vara attityder och värderingar. Tubbs och Moss (2000) väljer att beskriva kultur som en uppbyggnad av komplexa element. Dessa kan vara seder, språk, kläder, religion eller politik. De menar även att sättet en individ klär sig på samt förväntningarna på exempelvis ett jobb beror på kulturen. Bara för att man är medlem i samma kultur behöver man inte prata på samma sätt, alltså innebär detta att medlemmar i samma kultur inte behöver ha samma drag.

Enligt Samovar och Porter (2004) finns det olika faktorer som kännetecknar en kultur. Nedan kommer faktorerna att presenteras och beskrivas.



Alla kulturer har som gemensam grund en historia de bygger på. Denna historia har gått i arv i flera generationer och kan leda till en förståelse för individens kultur. Berättelser från förr kan vara ett sätt för medlemmarna att hitta företeelser i sin kultur som gör att de kan få en bättre förståelse för den samt att det kan finnas något de kan vara stolta över och får reda på sitt ursprung. En stor och viktig del av kulturen är religionen. Den påverkar individen både medvetet och omedvetet. Det kan handla om olika grad av påverkan i allt ifrån sättet att utöva ett arbete, till politik och individuellt beteende

Värderingar och kultur har ett starkt samband, som ibland kan göra det svårt att prata om dem var och en för sig. Värderingarna är till för att försöka hjälpa människor att förstå hur de skall bete sig. I dessa värderingar spelar den sociala strukturen, alltså skolor, familj och regering, en viktig roll. De hjälper medlemmarna att strukturera upp sina liv. Vidare är språket i en kultur till som hjälp för medlemmarna för att kunna kommunicera med varandra och uttrycka idéer, känslor och information.

De största skillnaderna mellan kulturer uppenbarar sig oftast mellan de kulturer, där inget tidigare utbyte skett med en annan kultur (Tubbs & Moss, 2000). Det är inte alls säkert att skillnader mellan kulturer är synliga över huvudtaget. Detta kan innebära att olika kulturer kan tala samma språk men ändå ha olika seder och leva på helt skilda vis. Likheter och olikheter mellan kulturer följer inte några speciella modeller och det finns inga tydliga gränser på var och hur de i så fall skall kunna skiljas åt eller skiljs åt.

Hofstede (1991) väljer att beskriva kulturskillnader ur fyra olika perspektiv. Maktdistans är den första och här beskrivs skillnader mellan liten och stor maktdistans. I en liten så är decentralisering populärt och de underordnade väntar sig att bli konsulterade, medan det i en stor maktdistans är populärare med centralisering och de underordnade väntar sig att de skall bli beordrade. Den andra dimensionen är kollektivism kontra individualism. Vidare menar författaren att individualism rör samhällen där banden mellan individerna är lösa, samt att det förväntas att de skall sköta sig själva och sin familj. Kollektivismen beskrivs som en samhälle där individerna redan från födseln integreras i sammanhållna grupper som sedan skyddar individen genom hela livet. Hofstedes (1991) tredje dimension är maskulinitet kontra femininitet, där de maskulina samhällena ses som samhällen där de sociala könsrollerna är tydligt åtskilda. I ett företag som befinner sig i ett maskulint samhälle är slutresultatet viktigt och var och en i företaget belönas efter prestation. Det feminina samhällets belöning bygger på jämlikhet och utifrån sina behov så belönas var och en. Den fjärde dimensionen handlar om osäkerhetsundvikande, alltså hur och vilken grad medlemmar i en kultur hotas av okända och osäkra situationer.

Tjeckiska chefer ser sig själva som individer som är skapta att leda (Kolman, Noorderhaven, Hofstede, Dienes, 2002). De väljer ofta lönsamhet på kort tid framför långsiktiga lösningar och lägger största delen av sin tid på att se bakåt i tiden i stället för att planera inför framtiden. Svenska chefer däremot försöker att se framåt i tiden och jobba på förändringar och lönsamhet på lång sikt.

### 3.9 Organisationskultur

Normer och värderingar i en organisation kan med ett annat ord kallas för organisationskultur (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist, 2001). Här kan man exempelvis utläsa vilka gemensamma värderingar man besitter i organisationen och hur sammanhållningen är. Organisationskulturen kan uttryckas på flera olika sätt. Det kan vara i form byggnader och inredningar eller organisationens brevpapper och design på produkterna. Till dessa bör även arbetssättet, samarbetsnivån och hur konflikter och spänningar löses tilläggas.

I dagens samhälle sker ständiga förändringar som har olika inflytande på organisationer och individer (Bakka et al., 2001). Det kan handla om förändringar i samband med arbete och auktoritet. Författarna tillägger att det kan vara svårt att ha förståelse för någon annan organisationskultur än den egna om man inte tagit del av den. Omgivningen och omvärlden spelar in på hur samspelet mellan individer och organisationer fungerar. Det skiljer sig från situation till situation. Förändringar i inställningen till auktoritet och arbete påverkar individens värderingar. I ett företags omgivning kan beslut påverkas av olika beslut inom politiken exempelvis arbetsmiljö och skatteförhållanden. Det märks även tydliga skillnader mellan olika yrkesgrupper, då närmast i användandet av facktermer. Yrkesfolk identifierar sig oftast med yrkesfolk.

Att ha hela världen som marknad och vara ett konkurrenskraftigt företag med stora framgångar är inte det samma idag som för ett tiotal år sedan. Detta beror på de ständiga förändringarna i omvärlden och på marknaden. Då man pratar om ett företags framgång och lönsamhet har det fokuserats på olika konkurrensfaktorer. Bartlett och Goshal (1989) har valt att fokusera på multinationella, internationella och globala företag. De menar att företagen inte längre är tillräckliga var och en för sig utan måste tillsammans bilda den transnationella lösningen genom att kombineras med varandra. För att kunna nå de uppsatta målen menar författarna att det är viktigt att reflektera över de förutsättningar som finns och över vilka krav som ställs med den valda kombinationen. Författarna tar i litteraturen även upp att det är viktigt att känna till ”administrativa arv”, organisationens historia och kultur, att ha kunskap om den utländska marknaden samt att ha en förmåga att vara flexibel och kunna leda och ta ansvar. Enligt Bartlett och Goshal (1989) har ännu inget företag nått ända fram, utan den transnationella lösningen ses ännu mest som ett hypotetiskt antagande om hur ett företag skall vara och hur det skall agera.

För att kunna förstå de värderingar en organisation styrs av krävs en inblick i organisationens historia (Bakka et al., 2001). Värderingarna på ett ungt och ett gammalt företag kan därför variera. En individs värderingar påverkas av utbildning, social bakgrund och uppväxt miljö och varje medlem i en organisation har denna av Bakka et al. (2001) så kallade ”förhandsprofil”. Denna profil påverkar sedan exempelvis individens val av organisation och arbetsområde.

Detta arbete baseras på ett samarbete mellan ett svenskt och tjeckiskt företag och på detta område har Savitt (2001) gjort en studie. Studien visar att tjeckiska chefer är 35 år eller äldre. En tredjedel av dessa är över 50 år. Gemensamt för samtliga är att de har haft liknande upplevelser inom ekonomi och politik, samt att de tagit sin akademiska examen innan 1990. De är alla välutbildade ingenjörer, men är dåligt insatta i i ekonomi, finanser och human resources. Savitt (2001) menar även att de tjeckiska cheferna verkar känna sig mer hemma i det förgångna än i nuläget.

### 3.10 Interkulturell kommunikation

Interkulturell kommunikation betyder kommunikation mellan människor från olika kulturer (Samovar & Porter, 2004). Kulturella skillnader har en tendens att komplicera interkulturell kommunikation, ibland till och med omöjliggöra den. Den mest kritiska faktorn i denna slags kommunikation är hur en individs beteende har påverkats av kulturen. Enligt Frey-Ridgway (1997) är det i och med dagens globaliseringar allt viktigare att ta hänsyn till andra kulturer än den egna, samt att kunna öka förståelsen för varandras agerande, detta underlättar samarbeten över gränserna.

Kommunikation utöver nationella gränser, interkulturell kommunikation, är inte så olik andra kommunikationssätt (Spinks & Wells, 1997). Olika språk i de olika kulturerna ses som en av barriärerna för effektiv kommunikation, och att lära sig ett främmande språk flytande är inte helt problemfritt samt tar ofta väldigt mycket tid i anspråk. Denna tid kanske inte ens finns att tillgå. Att använda sig av en tolk kan enligt Spinks och Wells (1997) vara ett alternativ att öka förståelsen. Dock har detta alternativ inte bara fördelar utan som det mesta även nackdelar. Informationen får passera flera led innan den når fram och detta kan leda till missförstånd mellan de inblandade parterna. Det uppstår ett stort och oövervinnligt problem, då personen i fråga behärskar språket men inte är så insatt i den bestämda situationen, exempelvis hur produktion fungerar.

Enligt Tubbs och Moss (2000) är det svårt att lära sig ett främmande språk genom inläring av glosor och grammatik. Språk är något mycket komplext och kan inte ersättas av något simplificerat. Vi kan heller inte lära oss en kultur genom att läsa olika litteraturer där olika kulturers normer, värderingar och symboler beskrivs, om detta nu vore möjligt. Att på detta sätt försöka lära sig en kultur kommer inte att ge oss samma förståelse för den nya kulturen som för den egna.

Enligt Foster (1992) bör man för att lyckas med den interkulturella kommunikationen tänka på nedanstående:

- Relationen är ofta det viktigaste i internationella affärsrelationer och för att kunna utveckla en bra relation krävs tålamod och tid.
- Koncentrera sig på de inblandade parternas behov och önskemål för att kunna lösa problem effektivt.
- Lära sig att ställa rätt frågor till, samt att även kunna lyssna på den andra parterna.
- Att hela tiden tänka på och vara medveten om den kulturella bakgrunden för att kunna agera på rätt sätt.
- Vara kreativ, lugn och flexibel.
- Vara väl förberedd.

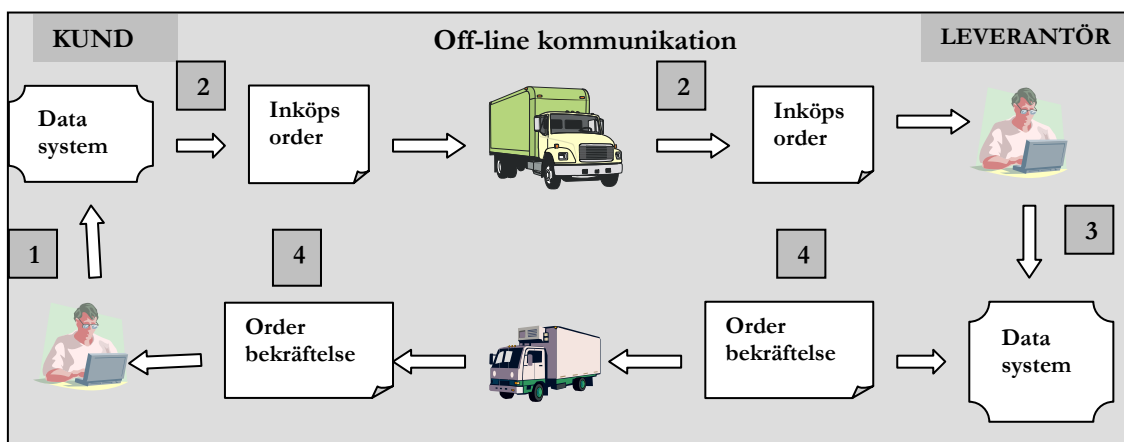
Calof och Beamish (1994) ser etnocentrism, där andra kulturer jämförs med den egna, som en stor risk i internationella affärer. Etnocentrismen påverkar ofta besluten på ett negativt sätt, då den egna kulturen ses som överlägsen. Författarna menar även att företag som är geocentriska, det vill säga att de ser likheterna i de olika kulturerna och fokuserar på dem istället för olikheterna, är de som lyckas allra bäst i sina internationella samarbeten.

### 3.11 Kommunikationsmetoder

Ett informationsutbyte definieras av Mattsson (2002) som en överföring av information från en part till en annan. Detta kan utföras med hjälp av olika kommunikationsmetoder, där vissa är mindre effektiva än andra beroende på den befintliga situationen. Det finns ett antal olika kommunikationsmetoder att tillta för att kunna kommunicera med olika individer och företag. De flesta av dem används parallellt i samma företag men till olika ändamål. De olika metoderna kännetecknas av att vissa lämpar sig mer för spontanutbyten än för rutinutbyten eller om de klarar av stora informationsmängder eller bara enklare information. Gemensamt för de olika metoderna är att de kräver investeringar för att kunna införas lite beroende på om de skall användas kortsiktigt eller långsiktigt.

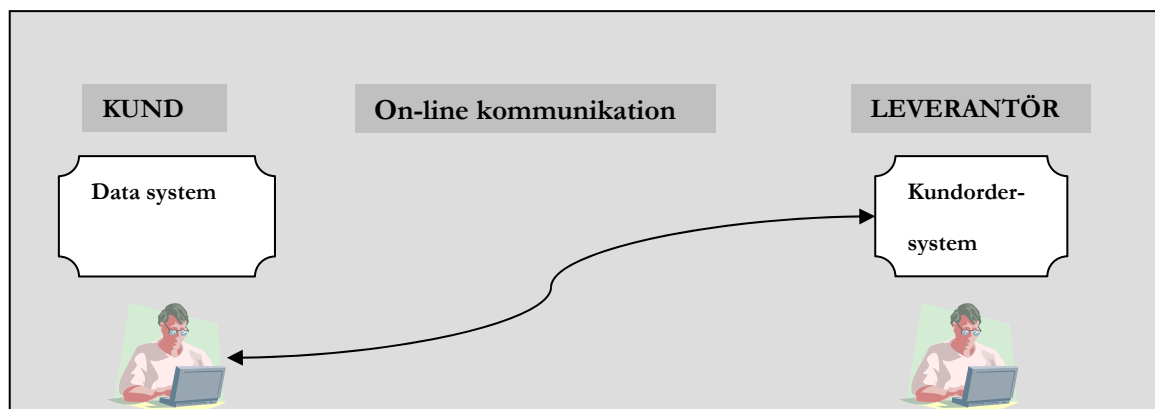
#### 3.11.1 On-line vs Off-line utbyte av information

En väsentlig fråga i samtliga kommunikationsmetoder är huruvida de olika systemen tillåter behandling av information on-line eller off-line (Mattsson, 2002). Behandling av information online innebär att den sändaren har kontakt med mottagaren under hela informationsutbytet. Fördelen med detta slags utbyte är att sändaren kan få ett ganska omgående svar av mottagaren. Off-line utbyte innebär ingen direktkontakt mellan sändare och mottagare under informationsutbytet. Man kan säga att informationsöverföringen och informationsbehandlingen är separerade. Varken sändare eller mottagare har någon direkt kontroll över när överföringen och bearbetningen sker. På detta vis kan inte informationsutbytet avslutas samlat och ögonblickligt utan måste genomföras stegvis med uppehåll mellan de olika stegen. I bilderna nedan illustreras skillnaderna mellan on-line och off-line utbyte av information enligt Mattsson (2002).



Figur 3.2 Källa: Mattsson (2002)

Att en order sänds till leverantören via ett brev är ett typiskt exempel på off-line kommunikation. Informationsflödet i detta läge ser ut som följer: Kunden börjar med att registrera ordern i sitt inköpssystem (1), skriver ut den och skickar den med brev till leverantören (2). När leverantören mottagit ordern lägger han in den i sitt orderbehandlingssystem (3). Problemet här är att kunden inte vet om hans önskemål om exempelvis kvantitet och leveranstid kan tillgodoses av leverantören. Han kan dock via någon slags kompletterande on-line kommunikation som telefon ta kontakt med leverantören, men kan inte på något vis vara säker på att hans önskemål blir tillgodosedda förrän leverantören registrerat ordern i sitt system (4). Leverantören måste sedan skicka en orderbekräftelse till kunden som först då får reda på om hans önskemål har tillgodosetts.



Figur 3.3 Källa: Mattsson (2002)

I bilden ovan illustreras en online kommunikation. Kunden själv registrerar sin order i leverantörens orderbehandlingssystem. På detta vis har kunden en möjlighet att få direkt svar på sina önskemål angående kvalitet och leveranstid. Samtidigt får han även en möjlighet att rätta sin order efter det möjligheter som finns och kan utan avbrott påbörja och avsluta hela denna del av orderprocessen. En sådan här variant av online kommunikation spar mycket arbetstid och kan leda till minskade ordercykeltider.

### 3.12 Informationsflöde

Informationsutbyte mellan företag kan ske på många olika sätt (Mattsson 2002). De ställer olika krav på kommunikationsmetoder och tekniska lösningar, samt tar olika lång tid. För att kunna utforma ett så effektivt informationssystem som möjligt för de olika informationsutbytena bör de kategoriseras och struktureras.

Det är viktigt att informationen är korrekt för att utbytet skall fungera på bästa sätt. För att anses som korrekt måste två krav uppfyllas (Mattsson, 2002). För det först måste informationen avse det den är menad att avse, det vill säga om en leverantör har lovat att leverera vid en viss tidpunkt kan detta innebära olika saker beroende på synvinkel. Leverantören kan syfta till tidpunkten när varan kommer att levereras ut från hans eget lager eller fabrik, medan kunden förmodligen förväntar sig att leverantören syftar till när godset kommer att finans vid hans egen godsmottagning. Det andra kravet är att informationen måste vara noggrann och väsentlig för varje enskild situation. Allt informationsutbyte som sker leder till påverkan på något vis och det är det som är meningen med informationsutbytet.

När man pratar om informationsutbyte mellan företag bör man skilja mellan spontanutbyten och rutinutbyten (Mattsson, 2002). Spontanutbyte innebär informationsutbyten som sker spontant, det vill säga de som inte är planerade i förväg och dessa kan vara antingen spontana i tiden, det vill säga uppkomma vid oförutsedda tillfällen, eller spontana då man ser till innehållet. Naturligtvis kan det även vara en kombination av de båda. Ett exempel på detta är offertförfrågan. Ett spontant informationsutbyte kan kräva svar mer eller mindre omgående. Rutinutbyten av information kan i flera fall vara planerade i förväg. De är mindre tidskritiska än spontanutbyten och kan återkomma. Några exempel på dessa kan vara registrering av order i en leverantörs system och sändning av orderbekräftelser.

### 3.12.1 Affärssystem

Styrning och planering av ett företag är komplext och för att hjälpa till att tillfredsställa de krav och behov som finns inom produktionsverksamheten finns det logistiksystem och effektiva materialplaneringssystem (MPS). Dessa klarar av alla möjliga sorters kommunikationslösningar för både leverantörer och kunder.

För att få en så effektiv styrning av en försörjningskedja som möjligt är enligt Turban, McLean och Wetherbe (2003) ett affärssystem ett bra verktyg. Ett affärssystemets funktion är att koordinera och integrera ett företags olika avdelningar samt att sammanlänka dessa genom ett enda datasystem. I affärssystemet kan företaget välja att integrera ett så kallat MPS-system (Mattsson 1991). MPS står för material och produktionsstyrning och hjälper företaget att ha bättre kontroll och bättre planering av produktionen.

### 3.12.2 Identifieringssystem

För att ett beslut skall kunna fattas på ett effektivt sätt krävs tillgång till stora mängder av information (Mattsson, 2002). Informationen som krävs kan exempelvis skapas i företagets affärssystem genom att bearbeta den redan befintliga informationen, eller information som lästs in ur ett annat system. Ett exempel kan vara automatisk inrapportering. Det finns två olika huvudtyper av system för automatisk inrapportering, identifieringssystem och inscanningssystem ([www ldc.se/koder.htm](http://www ldc.se/koder.htm)). Automatisk identifiering innebär att ett meddelande i form av en kod läses in, överförs och tolkas i datorn. Huvudsyftet med detta är att kunna identifiera ett objekt, exempelvis en person, en lastpall eller en inbetalningsavi. Den allra vanligaste använda metoden i materialflöden är streckkoden. Streckkoden innehåller en starkt begränsad information med få tecken och var från början ett system uppbyggt på endimensionella koder. En streckkod är en följd av siffror som uttrycks i olika tjocka streck med olika avstånd. Strecken kan sedan avläsas med hjälp av en fotocell som känner av deras mönster. Streckkoden hjälper till att avläsa bland annat vad det är för artikel, dess pris och kvantitet.

I takt med att kraven på att koderna skulle kunna innehålla mer information utan att behöva ta upp större yta ökade utvecklades de endimensionella streckkoderna till 2-D koder ([www ldc.se/koder.htm](http://www ldc.se/koder.htm)). I en 2-D kod kan det rymmas över 1 KB information på en yta som inte är mycket större än en vanlig streckkod. På grund av denna stora lagringskapacitet har nya användningsområden uppkommit, exempelvis lagring av fingeravtryck eller foton för säker identifiering på ett ID-kort eller på läkemedelsrecept. I dessa fall finns informationen både i skriften och i koden för att förhindra förfälskning. En vanlig streckkodsläsare kan inte avläsa 2-D koder utan det krävs en speciell 2-D läsare som tar ett "foto" av koden som den sedan översätter.

RFID- Radio Frequency Identification används oftast i lager eller distributionscentraler (Coyle et al., 2003). Just för att kunna överföra information via elektromagnetiska vågor från en terminal till en basstation. Basstationen är i sin tur länkad till en utomstående dator. Terminalerna kan vara placerade på en fast plats, monterade på en gaffeltruck eller bäras i handen av en arbetare.

## 4 Empiri

*I detta avsnitt presenterar vi den information och data som samlats in genom våra besök, intervjuer och informationsökning. Först redovisas de i samarbetet inblandade parterna. Vidare beskrivs dagens flöde samt olika förändringsalternativ för framtida flöden.*

### 4.1 ITAB Shop Concept

ITAB industri har sedan början av 90-talet arbetat med inredningar och utrustningar till butiker (ITAB Shop Concept 2004). Det hela startade med ett samarbete mellan ABO Metall (idag ITAB Inredning Jönköping) och norska Legra. På denna tid var Legra ledande inom butiksinredningar med produktion i metall och trä. ABO Metall, som var den ledande leverantören av kassadiskar i Sverige köpte efter en tids verksamhet upp Danmarks ledande kassadisktillverkare. Efter ett tag förvärvades även Nordens största entrésystemtillverkare, detta för att bredda produktutbudet. Ytterligare ett fåtal år senare köptes ett av Finlands två största företag inom butiksinredning och i mitten på 90-talet köptes ett norskt bolag. 1998 slogs bolagen i Sverige, Norge, Danmark och Finland samman till koncernen ITAB Inredning. ITAB:s ambition och tillväxtstrategi, att verka nära sina kunder, har lett till att egna bolag och egen personal etablerats på marknaderna i Baltikum, Beneluxländerna och Centraleuropa (för utbredning se bilaga 2).

ITAB Shop Concept jobbar med projektledning, tillverkning och försäljning av kompletta butiksinredningar till dagligvaru - och fackhandeln. Norden och Baltikums marknader domineras av företaget. ITAB:s verksamhetsmål är att de skall vara den dominerande aktören på hemmamarknaden, med mer än 50 % marknadsandel, de skall vara den största leverantören på sina prioriterade marknader samt att de under en längre period skall ha genomsnittlig årlig tillväxt som överstiger 10 procent. Dotterbolagen inom koncernen drivs till stor del som fristående bolag men med vissa stödfunktioner från moderbolaget (se 4.1.2). ITAB:s kunder består av affärskedjor inom dagligvaru – och fackhandeln. Utvecklingen inom området har de senaste åren lett till internationaliseringar och samgåenden (se bilaga 1). Etableringen i Baltikum underlättades av att en av ITAB:s stora kunder investerade på just denna marknad. Centraleuropa är en helt ny marknad för företaget och här ser de stora tillväxtpotentialer. Målsättningen är att från den befintliga organisationen i Prag bygga en organisation likvärdig med dem som idag finns i Holland och Norden.

Att vara en komplett leverantör av koncept till butiker i nationella och internationella butikskedjor är ITAB:s styrka (ITAB Shop Concept 2004). De egna produkterna marknadsförs med hjälp av olika samarbetspartners på marknaderna, företrädesvis i Europa (för förvärv och etableringar se bilaga 1).

I IKEA:s fall handlar det om en kassadisk med varianter, då främst olika eluttag för olika länder. Det är ITAB som äger själva kassadiskan. Vid tidigare samarbeten har IKEA köpt ritningarna, men inte denna gång. Fallet IKEA är speciellt då alla ändringar, så som hölj på kassadiskarna, måste godkännas av IKEA:s ”leader board”, exempelvis i en del av Kina är människorna kortare än genomsnittet och det krävs lägre diskar. För att få de lägre kassadiskarna godkända, alla IKEA:s diskar skall vara identiska, så måste förslaget först godkännas av ”leader board”, där de tar ett beslut om detta innan en order kan läggas.

ITAB:s affärsidé lyder som följer: ITAB erbjuder konceptinredning för butikskedjor inom dagligvaru - och fackhandeln. Med kompetens och långsiktighet kan ITAB skapa en marknadsledande position på utvalda marknader.

#### **4.1.1 ITAB Shop Concept Hjo AB**

Stenestams Industri AB numera ITAB Shop Concept Hjo AB, grundades 1946 av Arne Stenestam ([www.stenestams.se](http://www.stenestams.se)). Fram till 1984 var det ett familjeägt företag. Ägarna var familjen Stenestam. 1984 sålde familjen Stenestam företaget till koncernen Westergyllen, som var ägare fram till år 2000. Därefter blev Stenestams åter fristående och ägdes fram till 30 juni, 2004 av Stenestams Holding AB. Den 1 juli 2004 köptes företaget av ITAB Shop Concept AB. Stenestams position inom företaget är en fristående specialist av kassadisksproduktion, som kompletterar koncernens totala utbud. Idag har företaget ungefär 60 anställda och besitter en produktionsanläggning om närmare 5000 kvadratmeter i Hjo.

Stenestams har sedan 1963 producerat och arbetat med kassdiskar, både till stora varuhus och små citybutiker. Stenestams tillverkar specialanpassade kassadiskar utifrån tre grundstenar: styr-, arbetsfunktioner med hög kapacitet och logistik, ergonomiska lösningar för både kund och butikspersonal och flexibla kassadisksystem med stor möjlighet till butiksanpassning. Målet med Stenestams kassadiskar är att sätta människan i fokus och utöver själva kassadisksfunktionen även skapa och stärka positiva kundrelationer. Företaget erbjuder helhetslösningar, då allt från planering och val av kassadisk till utbildning och underhåll av densamma.

En av Stenestams största kunder, då de fortfarande var enskilt bolag, var IKEA. Under flera år byggde Stenestams upp en mycket god relation med IKEA och klassades inom IKEA som deras bästa leverantör. Ett triumfkort som Stenestams besitter är att det är de som äger designen och ritningarna av IKEA:s kassadiskar. Innebörden av detta blir att om IKEA vill byta leverantörer så krävs en helt ny framtagning av en ny kassadisk. Under de år som Stenestams tillverkat IKEA:s kassadiskar så har Tomas Pettersson varit ansvarig för relationen med IKEA. Alla kontakter har gått via honom. I och med ITAB:s uppköp av Stenestams har den gamla Stenestams fabriken blivit en flexibel produktionsanläggning där specialbeställda kassadiskar produceras. Produktionen av volymprodukter har flyttats till ITAB Shop Concept Jönköping AB.

#### **4.1.2 ITAB Shop Concept Jönköping AB**

Huvudkontoret är beläget i Jönköping och där sitter specialistkompetens inom produktion, marknad, ekonomi och logistik. Affärsutveckling och strategiska frågor drivs här, liksom gemensamma frågor för koncernen, då närmast information, redovisning och finansiering. Inom Sverige är detta ITAB:s största produktionsanläggning och här tillverkas idag bland annat IKEA:s kassadiskar. I dagsläget produceras inga kassadiskar mot lager utan varje order är kundunik. Leveranstiden på en kassadisk till IKEA är ungefär 3 till 5 veckor. När IKEA lägger en order går den via Tomas Pettersson (för sammanfattning av intervju se bilaga 4), då han är ansvarig för samarbetet med IKEA. Han delegerar ut ordern och lägger in den i MPS -systemet JEEVES och därefter produceras en produktionsplan. I produktionsplanen har ordern brutits ner till unika delar. Ur lagret plockas halvfabrikat och råmaterial. Råmaterialet bearbetas och tillsammans med tidigare producerade gemensamma enheter lackas de i ITAB:s egen pulverlackeringsanläggning. Därefter monteras ordern i lämpliga sektioner för att på bästa sätt kunna fraktas på pall med lastbil till varuhuset.



Framme på varuhuset monteras kassadiskan av ITAB:s egna montörer eller av ITAB auktoriserade montörer (för flödesschema se 4.2.1).

Produktionen av just IKEA:s kassadiskar är ganska enkel då ITAB har tillgång till bra och långsiktiga prognoser från IKEA. Ytterligare en förenklande faktor är att alla diskar är identiska, förutom landsspecifik el-utrustning. Utifrån IKEA:s prognoser görs en nettobehovsberäkning för att kunna köpa in rätt artiklar. Denna nettobehovsberäkning körs varje natt för att alltid ha korrekt uppdaterad information genom hela MPS- systemet.

Som tidigare nämnts (se 1.2) har IKEA :s specifika krav då det gäller tillverkning av deras produkter. De kräver att produkterna skall produceras i minst två olika fabriker och att det skall finnas minst två leverantörer på allt som krävs för ett nyckelfärdigt varuhus. Dessutom önskar dem att produktionen skall ske i två olika länder.

### **4.1.3 ITAB Shop Concept CZ, a.s**

ITAB Shop Concept CZ a.s är en sammanslagning av företagen APOS Blansko a.s och ABL s.r.o Letovice. ABL tillverkar hyllsystem till fack- och dagligvaruhandeln. Kunder är bland annat Tesco, Carrefour och Makro. Apos tillverkar och utvecklar kassadisksystem och specialtillverkade hyllsystem samt även trädgårdsmöbler i järn, elektroteknik och säljer billack. Kunder är bland annat Kaufland, Carrefour och Lidl.

Apos grundades 1992 som ett privat företag. Enkla trädgårdsmöbler i kombination av trä och järn började tillverkas, samt att de började sälja billacker. 1993 började företaget att använda plåt i sin tillverkning, men det var först 1995 som trädgårdsmöbler helt i järn började tillverkas. Samma år började även tillverkningen av elektronikprodukter. Två år senare startade Apos produktionen av kassadiskar. 1 juli, 1999 bildades aktiebolaget APOS Blansko ur Apos s.r.o. 2000 flyttades produktionen av kassadiskar till det självständiga företaget ABL, s.r.o i Letovice. Två år senare etablerade de sig på de utländska marknaderna i Polen, Kroatien samt startade ett samarbete med England.

Firman ABL, som idag finns i Letovice, tillverkar huvudsakligen hyllsystem, medan APOS, som idag finns i Blansko, huvudsakligen befattar sig med kassadisksproduktion. På grund av bristande kapacitet i Tjeckien kommer det under 2006 att byggas en ny fabrik där de båda fabrikerorna kommer att slås samman och dagens kassadiskproduktion kommer att utföras. Produktionskapaciteten beräknas att fördubblas. Idag samarbetar fabrikerorna genom att utnyttja varandras maskiner för att kunna nå en hög effektivitet och utnyttjandegrad på sina maskiner. Som vi tidigare nämnt så är firmorna specialiserade antingen på hyllsystem eller kassadiskar och oftast så hjälps de inte åt vid tillverkningen av en produkt.

Idag finns det inget MPS- system som kan hjälpa till med produktionsplaneringen, men det finns ett system som hjälper till med de finansiella transaktionerna. Från och med 2006 planeras det en övergång till ett affärssystem, men vilket system det blir är ännu oklart. Kommunikationen sker idag till största del via telefon och viktiga saker mailas eller faxas. Kommunikationen med Tomas Pettersson och ITAB CZ sker främst via e-mail med engelska som huvudspråk.

Som övriga dotterbolag inom ITAB koncernen så kommer Tjeckien att sköta sina inköp själva, men de räknar med att få hjälp med materialanskaffningen då det gäller IKEA:s kassadiskar. I dagsläget finns ett välfungerande samarbete med det holländska ITAB, där samarbetet bidragit till kontakter med holländska leverantörer. Samma hjälp hoppas tjeckerna att få från Sverige, särskilt vad det gäller vissa specialdelar, där de inte har några

existerande leverantörskontakter. Detta samarbete bekräftas av Peter Arvidsson, inköpschef ITAB Shop Concept Jönköping AB (för intervju se bilaga 4), då han menar att alla dotterbolag inom ITAB Shop Concept skall ha möjlighet att utnyttja de centrala avtalen för inköp av gemensamma komponenter. Då det gäller specialkomponenter som till exempel motorer till kassadiskarna måste alla inom koncernen använda sig av samma leverantör. Detta för att minska antalet reservdelar och på så vis minska de administrativa problem.

## 4.2 Synpunkter på samarbetet med Tjeckien

Sammanläggningen av de båda fabriker och uppköpet av ITAB ses som en garanti för ökad produktionskapacitet samt ett tillfälle att säkra arbetstillfällen. Då man talar med Miroslav Knies, produktionschef på ITAB Shop Concept CZ a.s. (för intervju på svenska och tjeckiska se bilaga 5 och 6.) och tar upp möjliga problem med en flytt tänker han närmast på hur de anställda skall ta sig till och från jobbet. Dessutom nämner han begränsningar av produktionen och fördröjningar i leveranser för kunder. Enligt honom är enda sättet att motverka fördröjningar i leveranser att tillverka och lagerhålla. Detta kommer att ske med början av 2006, innan den nya fabriken står klar, för att de skall kunna hålla sina leveranstider åt IKEA. Vidare i arbetet kommer fabriker i Tjeckien ses som en gemensam produktionsanläggning, då det under 2006 skall byggas en ny fabrik.

Vi tar upp samma fråga med Tomas Pettersson, produktionschef, ITAB Shop Concept Hjo AB. Han är övertygad om att ITAB Shop Concept CZ a.s kommer att klara av den flytten och produktionen av IKEA:s kassadiskar. Han tillägger även att han tycker att de anställda i de tjeckiska fabriker är mycket effektiva med tanke på de produktionsanläggningsmässiga förutsättningar de idag besitter. Ytterligare problem som kan uppstå enligt Tomas är hur de skall lösa logistiken kring reservdelslager och inköp, beroende på designval av försörjningskedja.

Samma fråga ställs till Mats Sundhall, produktionschef ITAB Shop Concept Jönköping AB. Han anser att kapaciteten är ett stort problem. Innan den nya fabriken byggts är både lokaler och maskiner underdimensionerade, detta till största del av att ITAB Shop Concept Holland lagt ut stora delar av sin produktion till Tjeckien och risken överbelastning är därför stor.

Inköpschefen, på ITAB Shop Concept Jönköping AB, Peter Arvidsson får svara på samma fråga. Han menar att de vanligaste problemen som kan uppkomma vid en uppstart är kvalitetsrelaterade problem. Enligt Peter bör inköp av material till IKEA:s kassadiskar skötas av en av organisationerna beroende på vilken design av försörjningskedjan som väljs. Vad gäller MPS- system, menar han att det inte skall vara något problem att integrera det befintliga systemet i Tjeckien, då detta redan gjorts i Estland.

### **4.2.1 Strategisk Inriktning**

ITAB:s uppsatta mål skall kunna nås genom en strategisk inriktning, vars grundpelare består av (ITAB Shop Concept 2004):

- Genom att leva och verka nära sina kunder och deras marknader vårdas och utvecklas långsiktiga affärsrelationer med butikskedjor inom dagligvaru - och fackhandeln
- Genom att ta ansvar för hela flödet erbjuda helhetslösningar: från idé, design, projektledning och konstruktion till produktion, logistik och installation av färdig butik.
- Utveckla produkter, lösningar och koncept genom innovativ förmåga och stor marknadskännedom och nära kundsamarbete.
- Den dominerande positionen på hemmamarknaden skall skapa förutsättningar för expansion inom sina prioriterade marknader och även bidra till att valda tillväxtmarknader utvecklas.
- Erbjudna marknaden konkurrenskraftiga villkor med exakt leveranspålighet och kvalitet genom flexibla, högeffektiva produktionsresurser, valda samarbetspartners och välutvecklad logistik.
- Genom koncernens kompetens, engagemang och affärsmannaskap skapa trygghet och förtroende hos kunderna.

### **4.2.2 Informationsteknik och Produktionsutrustning**

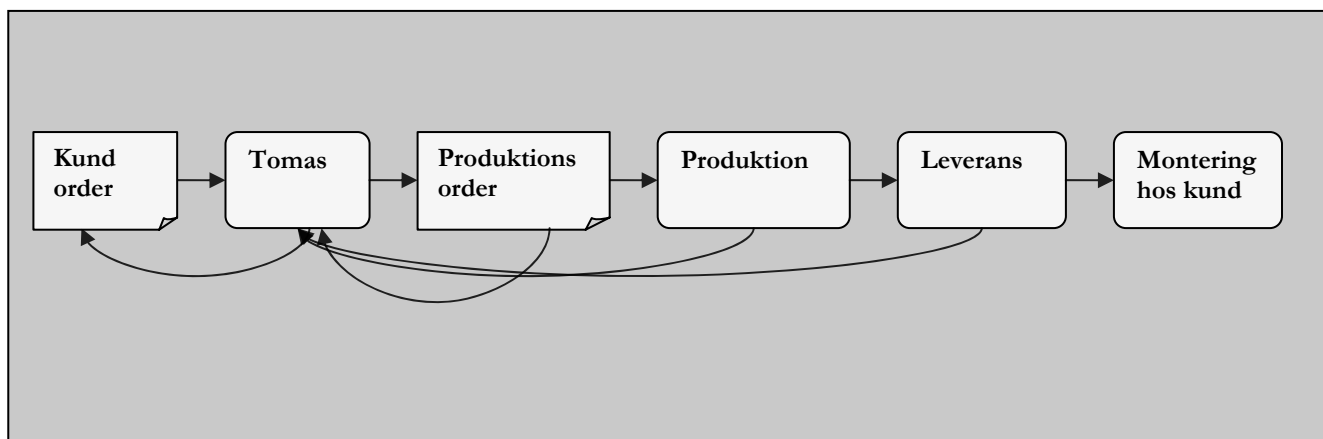
För att tillfredsställa de krav och behov som finns inom produktionsverksamheten finns det effektiva materialplaneringssystem (MPS) och logistiksystem (ITAB Shop Concept 2004 & muntlig referens). Dessa klarar av alla möjliga sorters kommunikationslösningar för både leverantörer och kunder. ITAB har investerat i väl fungerande affärssystem och de är förberedda och utvecklade för deras kommande tillväxt.

Under de senaste åren har totalt 100 Mkr investerats i ITAB:s större produktionsenheter. Bland investeringarna finns bland annat höghastighetslasrar för metallbearbetning, svetsrobotanläggningar, pulverlacksanläggningar och stanslinjer.

### 4.3 Kartläggning av flöden

Nedan kommer vi att redovisa olika förslag på hur en försörjningskedja kan komma att se ut. Vi har utgått från de intervjuer och observationer som vi utfört på ITAB och utifrån deras perspektiv har vi tagit fram olika alternativ. Dessa kommer vi senare att analysera med hjälp av litteratur på området.

#### 4.3.1 Produktion i dagsläget

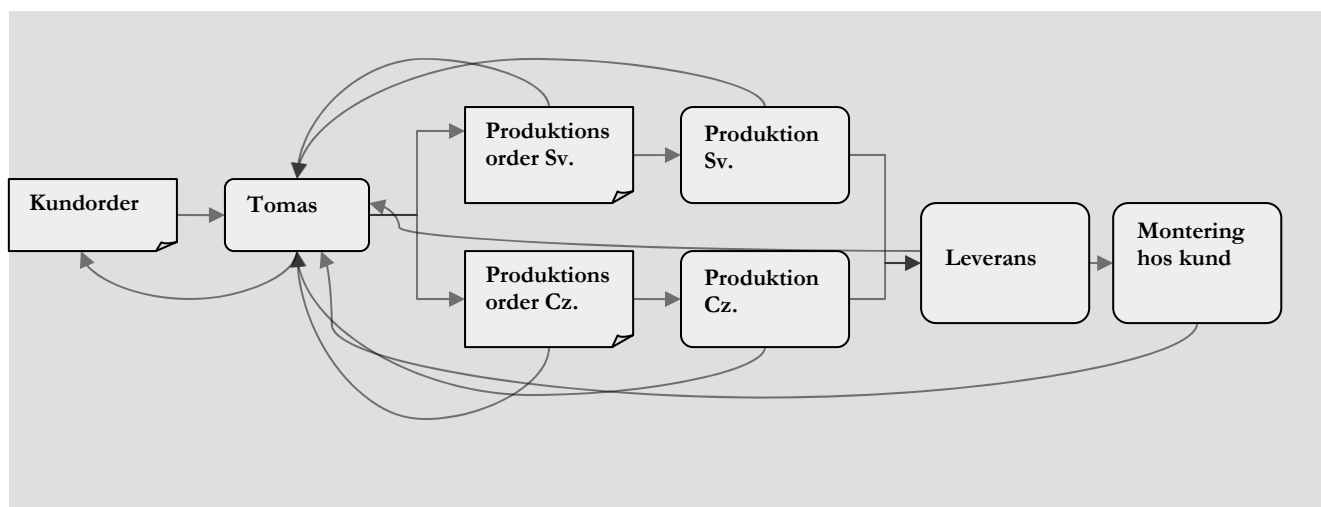


Figur 4.1 Förenklad beskrivning av informationsflödet vid produktionen i dagsläget

I dagsläget sker all kontakt via Tomas Pettersson, produktionschef på ITAB Shop Concept Hjo AB. Kunden ringer, faxar eller mailar in sin order till Tomas i Hjo, där IKEA:s kassadiskar tidigare producerades, som tar emot ordern och lägger in den i MPS- systemet JEEVES och därefter delegeras ordern ut. I MPS- systemet, görs en produktionsplan och därefter produceras kassadiskan på ITAB:s anläggning i Jönköping. Ansvarig för produktionen på ITAB Shop Concept Jönköping AB är Mats Sundhall.

Den färdiga produkten lackas och delmonteras för att sedan lastas på pall och skeppas till kund. Slutmonteringen sker på plats hos kund och antingen av ITAB:s egen personal eller av ITAB auktoriserade montörer. MPS- systemet används genom hela produktionsprocessen och på så vis kan Tomas, på vilken anläggning han än befinner sig ha full kontroll, vilket han eftersträvar. Med full kontroll menar han att uppdaterad information efter varje delprocess skall finnas tillgängligt och uppdaterat i MPS- systemet. Detta om det skulle vara så att kunden, i detta fall IKEA, skulle ringa honom och sakna någon del av sina kassadiskar så kan han direkt ge ett svar till kunden. På dessa sparas tid då han slipper ringa runt till inblandade parterna för att få svar på kundens frågor. Så här ser produktionen ut i dagsläget. Nedan kommer andra förslag på hur det kan komma att fungera i framtiden att presenteras.

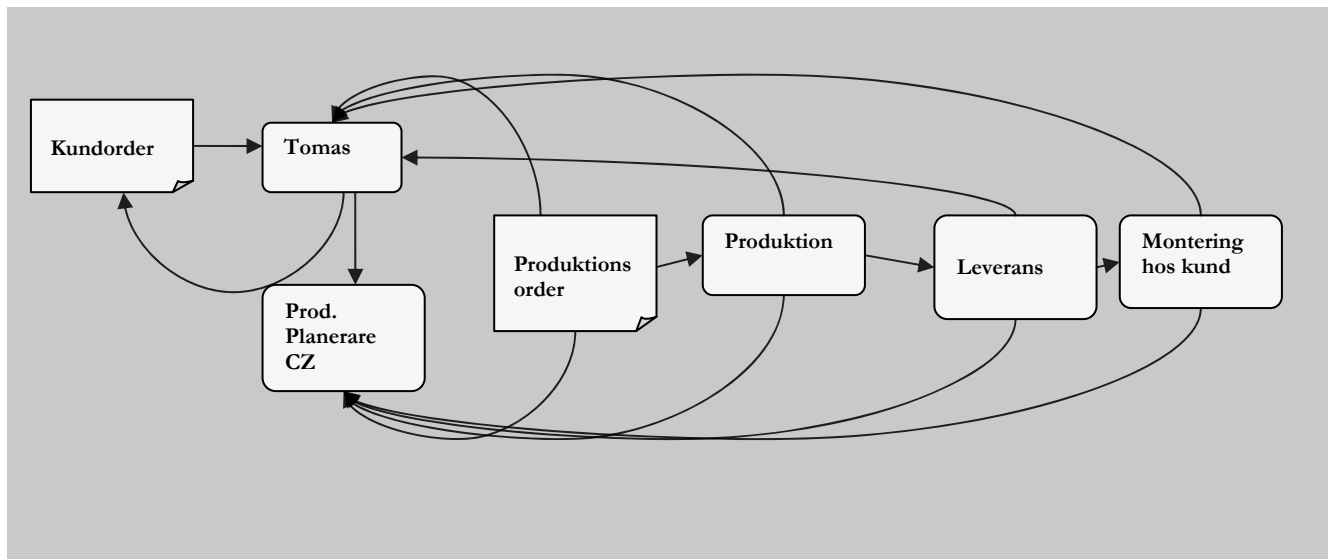
### 4.3.2 Produktion i både Tjeckien och Sverige



Figur 4.2 Förenklad beskrivning av produktion i både Tjeckien och Sverige

Om produktionen i stället skall utföras på två olika fabriker i två olika länder så har IKEA vissa krav. Bland annat vill de att det skall finnas en kontaktperson och på denna post önskar IKEA se Tomas Pettersson på ITAB Shop Concept Hjo AB., eftersom de sedan länge har en etablerad kontakt. Problemområden som vi och respondenterna identifierar med denna process är hur kommunikationsutbytet skall ske. I kommunikationsutbytet innefattas information om produktionskapacitet, materialanskaffning, lager och reservdelar. Eftersom ITAB:s fabriker till stor del är självstyrande blir en delad produktion ett problem, på grund av att alla ingående komponenter måste lagerhållas i alla produktionsanläggningar. Dessutom försvåras produktionsplaneringen för varje enskild fabrik, då de plötsligt är flera som skall koordinera sitt samarbete och få övrig produktion i fabriker att fungera. Ett annat problemområde som uppstår är vem som skall lagerhålla reservdelar. Skall det finnas ett fristående reservdelslager för hela världen eller skall varje fabrik hålla reservdelar till sina kunder. Vid produktion i både Tjeckien och Sverige ställs stora krav på användningen av ett affärssystem som är integrerat och synkroniserat mellan de inblandade parterna. Ett potentiellt problem kan vara att hela tiden hålla MPS-systemet uppdaterat. För att om IKEA ringer och frågar Tomas varför inte alla delar till kassadisen kommit, vill han kunna svara på detta direkt utan att behöva återkomma till kunden. Ytterligare problem är på vilket språk kommunikationen skall ske. Även om valet faller på engelska, som de inblandade parterna behärskar, så kan missförstånd uppstå på grund av de olika kulturenerna och företagskulturerna.

### 4.3.3 Produktion i Tjeckien med ansvar i Sverige

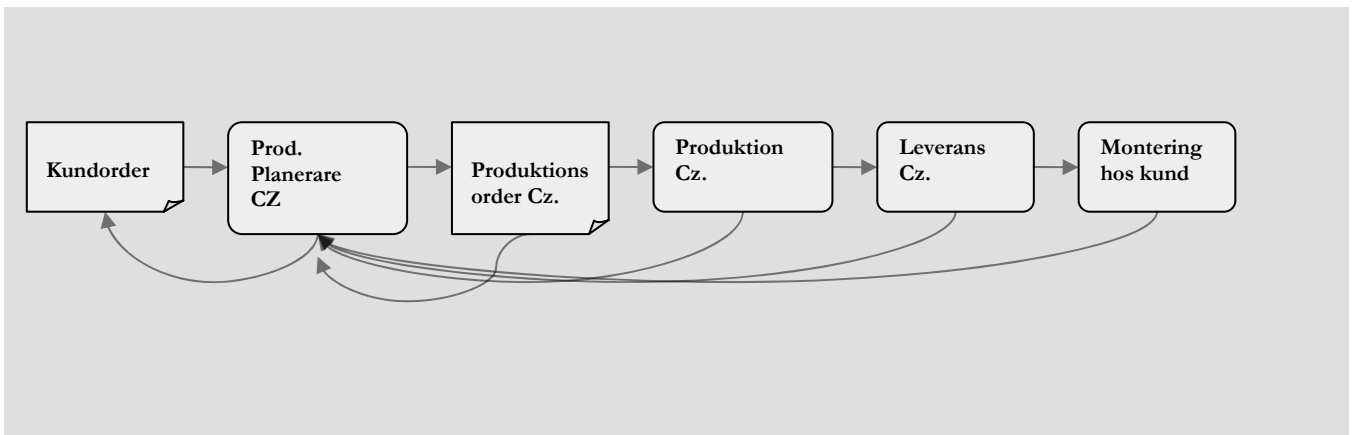


Figur 4.3 Beskrivning av informationsflödet vid produktionen enbart i Tjeckien Alt. 1

Om produktionen skulle ske i Tjeckien finns det två potentiella alternativ. Vi kommer att beskriva de båda alternativen nedan.

Det första alternativet är att alla ordrar fortfarande går via Tomas Pettersson på ITAB hop Concept Hjo AB. Kunden lägger sin order hos Tomas. Han tar emot ordern och faxar/emailar ner den till produktionsplaneringen i Tjeckien och därefter planeras produktionen. På grund av den begränsade produktionskapaciteten indikerade Miroslav Knies i vår intervju att för att kunna hålla ledtiden måste fabriken i Tjeckien tillverka mot lager. Detta innebär att kassadiskarna kan levereras relativt omgående till kund och produktionsplanerarens uppgift blir att fylla på lagret. Eftersom Tomas hela tiden vill kunna följa produktionsprocessen kan komplikationer uppstå. I dagsläget finns inte något MPS-system i Tjeckien. Kommunikationen skulle då tvingas ske via fax, e-mail eller telefon med produktionsplaneraren som är ansvarig i Tjeckien. I ovanstående scenario kommer den svenska fabriken att fungera som en reservanläggning om det skulle uppstå problem i Tjeckien som skulle förhindra produktionen. Detta för att tillfredsställa IKEA:s krav.

#### 4.3.4 Självstyrande produktion i Tjeckien



Figur 4.4 Beskrivning av informationsflödet vid produktionen enbart i Tjeckien Alt.2

I alternativ två skulle all planering och produktion ske i Tjeckien. IKEA skulle få en kontaktperson i Tjeckien som skulle ta över Tomas Petterssons roll och sköta all kontakt med IKEA. Anläggningen i Hjo skulle fungera som en reservanläggning om fabriken i Tjeckien skulle drabbas av brand eller andra problem som kan störa produktionen. Processen skulle se ut som bilden ovan och fungera på samma vis som den gör i Sverige idag.

Här skulle något slags MPS- system underlätta kommunikationen mellan de inblandade parterna. MPS- systemet ses dock inte som ett tvång, då kommunikationen skulle kunna fungera effektivt ändå. Ett problem kan vara att på i vissa delar av Tjeckien, då kanske snarast på landsbygden, är inte Internet lika väl utbrett som i Sverige, även om utvecklingen där sker ganska raskt i dagens läge. Trots utvecklingen inom IT finns det en stor del av befolkningen som inte alls använder sig av dator och således även inte av Internet, just för att de inte besitter den kunskap som krävs. Liksom vid produktion i Tjeckien med ansvar i Sverige kommer den svenska fabriken att fungera som en reservanläggning för att tillfredsställa IKEA:s krav.

## 5 Analys

*I analysen jämförs den litteratur vi penetrerat med det empiriska materialet vi samlat in och redovisat, i förhållande till vårt syfte. De inledande kapitlen består av en övergripande analys av samarbetet, vilka risker som finns med samarbetet, hur de kulturella skillnaderna påverkar samarbetet samt hur information och kommunikation kan påverka samarbetet. I det avslutande kapitlet alternativa försörjningskedjor (5.5) analyseras de risker och problem som är specifika för varje alternativ. De första kapitlen gäller dock för alla alternativ om inget annat anges.*

### 5.1 Samarbete

I vår fallstudie berör vi en flytt av ITAB:s kassadiskproduktion åt IKEA. För att kunna se om denna flytt är möjlig måste vi först analysera vilken typ av försörjningskedja det är som berörs, eftersom Mattsson (2002) anser att det finns olika typer försörjningskedjor med olika förutsättningar för att förändras. Enligt Coyle et al. (2003) finns det fyra olika typer av försörjningskedjor med utgångspunkt i det fokala företaget. Dessa är heavy inbound logistics, heavy outbound logistics, balanced system och reverse system. Ser man enbart till försörjningskedjan mellan ITAB och IKEA skulle det vara av heavy inbound typ, då det enbart levereras ut en produkt till en kund. Vi anser dock att eftersom det i fabriken inte enbart görs produkter till IKEA rör det sig mer om ett heavy inbound eller balanced system. Även om ITAB köper in mycket i råvaruform och sedan behandlar det själva till delar och färdiga produkter anser vi att försörjningskedjor är mera ett balanced system för hela företaget. Särskilt eftersom det aldrig finns några vattentäta skott mellan olika teoretiska uppdelningar. I ett balanced system ingår det även ett visst mått av reverse system, då ITAB står för att lagerhålla reservdelar till sina produkter. Detta flöde ser vi dock inte som något större än vilket annat producerande företag. Eftersom den studerade försörjningskedjan mellan ITAB och IKEA är av mera heavy outbound logistics är det viktigt att behålla en god relation till kunden eftersom den är köparen av just denna produkt. Dessutom skall man ha i åtanke att man som företag aldrig styr en försörjningskedja själv utan att andra äger delar av den (Bjornland et al. 2003). För ITAB:s del innebär detta att de behöver stämma av med övriga medlemmar i försörjningskedjan, så att de är medvetna om förändringarna i försörjningskedjan innan en flytt genomförs.

Att outsourca i vårt fall innebär att man flyttar produktionen från den egna produktionsanläggningen till en annan extern anläggning. I ITAB:s fall kan det inte talas om en fullständig outsourcing, då de själva äger produktionsanläggningen men eftersom anläggningen är nyinförskaffad och dessutom skall var relativt självstyrande så är likheten med outsourcing stor.

Vid en flytt/outsourcing av produktionen är det viktigt att noggrannt fundera igenom hur mätning och kontroll skall ske i försörjningskedjan. Att mäta och kontrollera olika parametrar är enligt Coyle et al. (2003); Kallio et al. (2000) viktigt för att kunna styra försörjningskedjan. Viktigt att belysa är dock att mätningarna är till för att maximera hela försörjningskedjan och inte varje enskild del. Beroende på vilken strategi företaget valt kommer mätmetoderna att vara olika. Bauer (2005) presenterar en modell för vilka områden som kan vara intressanta att mäta i en försörjningskedja. De fyra huvudområdena är leverans, responstid, kostnader och tillgångar som möjliggör produktion. I ITAB:s fall anser vi att till en början bör fokus läggas på rubriken leverans då det är den punkt som aldrig får fela, och risken är stor att den påverkas när de förändrar sin försörjningskedja. Under tiden som går kommer fokus att flyttas mot mer kostnadsinriktade mätningar, eftersom Kallio et al. (2000) har liknande indelningar anser vi att de är tillförlitliga. Vidare



menar Kallio et al. (2000) att mätningar inom leverans och tidsområdet är relativt enkla om det finns ett bra informationssystem. När beslut tagits om mätning skall ske och inom vilka områden kommer nästa frågeställning. Vem skall mäta och vem skall få del av resultatet?. Detta anser vi variera från försörjningskedja till försörjningskedja. Beroende på vilken grad av kontroll ITAB vill ha på sin nya fabrik kommer olika personer att utföra och ta del av mätningarna. Vidare är det viktigt att ha i åtanke att det som mäts blir gjort. Finns det ett område som man tror är extra kritiskt bör mätningen fokuseras kring detta. En fråga man kan ställa sig är om mätningen skall användas till att kontrollera eller om det är till för att sätta fokus på kritiska delar. I ITAB:s fall kan det vara bra att använda mätningar på de områden där riskerna anses vara störst. Vi anser att de som har ansvaret för produktionen bör ha ansvar för mätningarna och dess resultat. I samband med mätningar är det viktigt att ta hänsyn till den rådande kulturen då olika företag och länder besitter olika kulturer vilket innebär att de har olika värderingar och attityder gentemot mätningar och kontroll (Samovar & Porter 2004).

De ständiga förändringarna på marknaden har lett till att det idag inte är lika enkelt att vara ett konkurrenskraftigt på marknaden. Bartlett och Ghoshal (1989) menar att företag i dagsläget inte räcker till var och en för sig utan tillsammans måste bilda den ultimata lösningen för att lyckas. Detta kan vara en anledning till förvärv och uppköp och samarbete över gränserna, vilket gäller för ITAB. För att företagen efter sammanslagningen skall kunna nå de för samarbetet uppsatta målen är det viktigt att fundera på vad det finns för förutsättningar och vad som krävs av respektive företag.

ITAB:s förvärv och samarbete med Tjeckien grundar sig på stärka sin konkurrenskraft (Ireland et. al. 2002). Förvärvet ses som en strategisk allians av den anledningen att självstyret kommer att vara stort. Strategiska allianser i allmänhet har enligt Bruner och Spekman (1998); Stanek (2004) liten chans att lyckas då deras studier visar att ca 60 % av alla strategiska allianser misslyckas. Strategiska allianser av internationell karaktär har enligt Savona (1992) större risk att misslyckas. Orsaken beror främst på svårigheterna att sammanföra olika typer av kulturer. För att minimera riskerna med en strategisk allians bör ett noggrant förarbete utföras.

ITAB har valt att köpa två nya fabriker men de kommer ändå inte att integreras i organisationen utan till stor del vara fristående. Innebörden av detta blir att man kan se på samarbetet som en form av strategisk allians. Inkpen (1998); Mowery et al. (1996); Whipple och Frankel (2000) hävdar alla att incitamentet för att ingå i en strategisk allians är för att få tillgång till resurser som saknas i det lokala företaget samt säkra sin framtida utveckling. För ITAB:s del gäller det att få tillgång till en ny marknad och kunnig personal till en låg kostnad. Detta för att kunna utvecklas och hålla bra priser gentemot IKEA. Eftersom ITAB äger sin samarbetspartner slipper de vanliga problem vid kontraktsskrivandet i strategiska allianser exempelvis vilka resurser som skall ingå och vad som står utanför alliansen. ITAB har ingått är så kallad horisontal allians då den har bildats med en tidigare konkurrent. Enligt Mowery et al. (1996) är det viktigt att företagen som ingår i en allians har förkunskaper inom området för att maximalt kunskapsutbyte skall nås. Detta är en förutsättning som ökar chanserna för att samarbetet mellan ITAB och Tjeckien skall bli lyckat. När företagen har liknande styrkor och resurser kallas detta för en konvergent allians och det är i denna som det största kunskapsutbytet sker. ITAB:s allians är av den konvergenta sorten enligt oss. Dessutom anser vi att alliansen är mera en verksamhetsorienterad allians än en affärsorienterad allians. Skillnaden är att i verksamhetsorienterade allianser är målet att effektivisera försörjningskedjan till skillnad från affärsorienterade allianser där man bidrar med olika affärsområden. Här kan man dock

inte se det som helt vattentäta skott mellan de olika typerna av allianser. Detta på grund av att det är ett uppköp så får de med allt på köpet. Vidare menar Das och Teng (1998b) att det finns olika djup i allianser. Där anser vi att detta är en djup allians då det handlar om ett uppköp.

## 5.2 Risk Management

Vid all typ av outsourcing uppstår ett antal grundläggande risker (Beaumont & Sohal 2004; Schneiderjans & Zuchweiler 2004). Vidare menar Schneiderjans och Zuchweiler (2004) att om en outsourcing sker internationellt uppstår ytterligare risker på grund av exempelvis kulturella, sociala och politiska faktorer. I och med samarbetet har ITAB valt en internationell form av outsourcing vilket innebär att riskerna med denna samarbetsform är stora. Enligt Schneiderjans och Zuchweiler (2004) skall det tillsättas en projektgrupp för outsourcingen. Denna projektgrupp skall arbeta med riskidentifiering och kostnaden för skador vid ett eventuellt misslyckande. En del av detta arbete har ITAB delegerat ut till oss som en del av vår uppsats, dessutom anser vi att detta arbete måste fortsätta även efter vårt avslutade arbete, eftersom riskidentifiering är en ständigt pågående process. I denna projektgrupp är det viktigt att arbeta med alla potentiella risker och att åsikter tas på allvar. Har projektgruppen inte stöd av ledningen är risken stor att deras arbete blir förgäves (Power et al, 2004).

Strategiska allianser ses som en avancerad samarbetsform och innefattar risker. Litteraturen definierar två potentiella risker, den resultatrelaterade och den relationsberoende (Das, 2004; Ireland et al., 2002). Vi anser att den relationsberoende risken är liten i ITAB:s fall eftersom de äger sin samarbetspartner och på så vis bör inga dolda agendor finnas. Den resultatrelaterade risken är dock större då samarbetet är av internationell karaktär. Enligt Inkpen (1998) finns det risk för konkurrens inom den strategiska alliansen om de inblandade företagen besitter kompetens som överlappar varandra. I vår studie har de liknande kompetens men vi anser att konkurrensen försvinner på grund av att ITAB äger båda produktionsenheterna.

Brindley (2004) talar om olika tänkbara risker och osäkerheter i en försörjningskedja. Dessa påverkas och drivs av olika externa och interna krafter. I ITAB:s etablering och sammanslagning av de två fabriker ser vi informationsbearbetningen och möjliggörandet av densamma som det största problemet. Brindley (2004) nämner även att riskerna är dynamiska och interrelaterade, vilket innebär att de påverkas av omgivningen och kan leda till ytterligare risker. Det kan alltså innebära att om en risk inte upptäcks i tid så kan den påverkas av omgivningen och ha dubbel påverkan till slut. När ITAB flyttar produktionen till Tjeckien är det viktigt att ta även de små och oviktiga problemen i beaktande för att undvika att dessa påverkas av omgivningen och till slut blir okontrollerbara.

När det talas om risker nämns en process som möjliggör hantering av riskerna, risk management (Brindley 2004). Processen syftar till att företag skall få en förståelse för de möjliga riskerna och minimera deras inflytande. Detta kan ske genom exempelvis delning av risker eller att rent av helt undvika dem. I ITAB:s etableringsprocess finns potentiella risker som nämnts tidigare i detta arbete. ITAB kommer i och med denna uppsats att få insikt om att risker finns och det är detta som enligt Tchankova (2002) är grunden till risk management. En kartläggning av de potentiella riskerna kan vara ytterligare ett sätt att försöka få bukt med dem. Detta kan även kallas risk mapping (Brindley, 2004). Tchankova (2002) väljer att grunda kartläggningen på följande frågor: Hur hotas organisationens resurser? ; Vad finns det för hinder mot de uppsatta målen?; Vad kan man finna för

möjligheter? Kartläggningen bör utföras i början av ett företags etableringsprocess för att man redan här skall kunna identifiera möjliga riskkällor. Risker kan uppstå i en organisations miljö och kan ha både negativa och positiva följder. Utgången beror på exempelvis hur marknaden ser ut. ITAB verkar på en känd marknad, vilket gör att vissa risker minskas. Problem som fortfarande finns kvar på grund av internationalisering är bland annat anskaffning av material. Skall det finnas gemensamma leverantörer? Skall inköpen skötas av varje enskild fabrik? Eller skall Sverige köpa in även åt Tjeckien? I dagsläget är fabriker i ITAB koncernen självstyrande. Det finns centrala avtal som varje företag kan använda sig av om de önskar, speciellt i de fall då det bara finns en leverantör av vissa specialkomponenter. En riskidentifieringsprocess är en ständigt pågående process. Det är ibland lätt att tro att den är en engångsföreteelse i ett företags etableringsfas, men så är inte fallet. För att hela tiden kunna identifiera nya potentiella risker är det viktigt att vara på sin vakt.

### 5.3 Kultur

Samovar och Porter (2004) definierar kultur som ett medfött beteende som gått i arv, medan Tubbs och Moss (2000) väljer att definiera kultur som en uppbyggnad av komplexa element. Det gemensamma för samtliga kulturer är att de har en gemensam grund bestående av historien bakom kulturen. Kulturen påverkas sedan av omgivningen och dess värderingar. I vår studie handlar det om ett samarbete utöver kulturella gränser. Vi anser att det vanligaste problemet i ett sådant här samarbete är bristen på förståelse för varandras kulturer (Tubbs & Moss 2000). Ibland finns det inga synliga skillnader mellan kulturer alls och detta beror på att skillnaderna mellan kulturer inte följer några modeller och kan egentligen te sig hur som helst. Det kan till och med innebära att samma kulturer har olika seder och bruk. Av egen erfarenhet vet vi att det är svårt att förstå sig på en annan kultur om man inte själv tagit del av den. När det gäller skillnader mellan den tjeckiska och den svenska kulturen tycker vi personligen att den största skillnaden är språket och värderingarna. Tjeckien har under en lång tid styrts av kommunisterna och detta har satt tydliga spår, även om det under de senaste tio åren skett stora förändringar (se bilaga 8). Samovar och Porter (2004) tar även upp sambandet mellan värderingar och kultur. Värderingar skall hjälpa individerna att förstå hur de skall bete sig i olika situationer samt att försöka strukturera upp deras liv. På grund av Tjeckiens tidigare styre sitter detta tankesätt fortfarande till stor del kvar i kulturen och medlemmarnas värderingar. Detta kan leda till problem vid beslutsfattande därför är det viktigt för ITAB att ta hänsyn till den andra kulturen. Kolman, Noorderhaven, Hofstede, Dienes, 2002 menar att tjeckiska chefer ofta väljer alternativ som ökar lönsamheten på kort sikt samt att de gärna ser bakåt i tiden istället för att fokusera på framtiden. Då de svenska cheferna snarare försöker att se på lång sikt kan det uppstå problem vid samarbetet mellan de två länderna och kräva att företagen har förståelse för varandras olika sätt att arbeta. Det är viktigt att se till det gemensamma behovet för att få ett fungerande samarbete.

Hofstede (1991) väljer att beskriva kulturella skillnader ur fyra olika perspektiv och bland annat skillnaderna mellan individualism och kollektivism. I jämförelse med Sverige anser vi att den tjeckiska kulturen är mer inriktad åt det kollektivistiska hållet, där individen redan vid födseln integreras i sammanhållna grupper. Tjeckerna är väldigt måna om varandras välbefinnande och ses av andra kulturer som riktiga "arbetsmyror". Kompetensen inom olika arbetsområden är mycket stor med tanke på deras produktionskapacitet i jämförelse med arbetsmiljön och maskinparken. Savitt (2001) har gjort en studie bland tjeckiska chefer. Studien visar att en stor del av dessa är 35 år eller äldre och välutbildade ingenjörer.

Savitt (2001) påpekar även att de verkar känna sig mer hemma i det förgångna än i dagsläget. Detta kan ha att göra med att det tar tid att anpassa sig till förändringar och det krävs ytterligare tid för anpassning i deras fall.

Calof och Beamish (1994) tar upp etnocentrism och geocentrism när de talar om kultur. Etnocentrism, det vill säga att en jämförelse sker mellan den andra kulturen och den egna. Den egna kulturen ses som överlägsen. Etnocentrism kan enligt författarna påverka beslut på ett negativt sätt. Företag som ser likheterna mellan företagen och fokuserar på dessa, är geocentriska. Det är just dessa företag som lyckas allra bäst i sina internationella samarbeten. I ett samarbete utöver kulturella gränser är det viktigt att ta hänsyn till den andra kulturen och se den som likvärdig med den egna kulturen för att få bästa möjliga samarbete. I just detta samarbete ses inte skillnaderna som påtagliga eftersom båda kulturerna är en del av Europa och västvärlden blir inte kulturskillnaderna så stora som de skulle ha blivit exempelvis vid ett samarbete med mellanöstern. Men det är ändå viktigt att ta hänsyn till varandra och inte se sig själv som överlägsen. Eftersom ITAB har stor erfarenhet vad gäller förvärv och internationella förvärv anser vi att viss kompetens på detta område föreligger.

Organisationskulturen är en stor del i ett företag och kan te sig på olika sätt, bland annat genom sättet att arbeta på (Bakka et al. 2001). Det kan vara svårt att ha förståelse för ett annat företags organisationskultur om man inte själv tagit del av den. Svårigheter som kan uppstå i samarbetet med Tjeckien kan vara just skillnaderna i arbetssätt. I ITAB:s fabriker är produktionen mest styrd av maskiner och det finns stora utrymmen om man jämför med dagens fabriker i Tjeckien, där utrymmet är litet och maskinparken inte alls lika avancerad som i Sverige. Den första tanken på problem som kan uppstå vid sammanslagningen av de båda fabrikererna är inlärnings tiden för utbildning av personal på de nya maskinerna och det eventuella affärssystemet.

## 5.4 Information och Kommunikation

Kommunikation mellan olika kulturer och språk kan komplicera samarbeten. Detta styrks av Samovar och Porter (2004) som anser att de olika språken till och med kan omöjliggöra kommunikationen mellan kulturer. Därför ses språket som den största barriären för interkulturell kommunikation. Att lära sig ett främmande språk är kanske inte enklaste lösningen på problemet, eftersom det tar mycket tid i anspråk och tiden i sådana här fall oftast är knapp. Hur skall kommunikationen fungera på enklaste sätt och hur undviks missförstånd? Spinks och Wells (1997) har en lösning på problemet, att använda sig av en tolk. I ITAB:s fall skulle det handla om en person som talar både tjeckiska och svenska som kunde koordinera informationsflödet mellan de inblandade parterna. Idag fungerar kommunikationen mellan de olika fabrikererna bra. Miroslav Knies på ITAB Shop Concept CZ och Tomas Pettersson på ITAB Shop Concept Hjo AB kommunicerar på engelska utan problem. Det är idag långt ifrån alla i Tjeckien som talar engelska. I skolan lärdes tidigare ryska på grund av det kommunistiska styret och därför är många äldres engelska obefintlig. Naturligtvis ställer detta till problem, då tjeckiskan inte är ett lätt språk att lära sig. Spinks och Wells (1997) tar dock upp ett problem då det gäller användandet av tolk. Det är tyvärr oftast så att tolken behärskar de båda språken, men inte är alls insatt i exempelvis hur själva produktionsprocessen går till eller hur logistiken i företaget fungerar. Om en tolk skall komma att användas bör den besitta goda kunskaper både i språken samt har en väsentlig utbildning för att samtliga parter skall få god förståelse.

För att lyckas med ett internationellt samarbete och få kommunikationen att fungera hela vägen är det viktigt att ge hela processen tid. Det är viktigt att vara medveten om de olika kulturella bakgrunderna för att kunna agera på rätt sätt. Foster (1992) styrker detta och tillägger att för det viktigt att lyssna på de övriga parterna och koncentrera sig på deras behov och önskemål för att på bästa sätt kunna lösa problemen så effektivt som möjligt. För att lyckas med detta bör det finnas en bra och effektiv kommunikation där man verkligen förstår varandra. Kommunikationen kan underlättas genom exempelvis en person i Tjeckien som talar svenska och är insatt i den svenska kulturen eller tvärtom. Detta för att kunna tydliggöra meningsskiljaktigheter mellan parterna. Miroslav Knies nämner i vår intervju att de problem som han ser med flytten är hur hans medarbetare skall kunna ta sig till och från jobbet. Detta bekräftar att en tjeckisk arbetare är mycket mån om sitt arbete samt att de är medvetna om hur viktig deras insats är för resten av företaget. De är måna om varandra och otroligt kompetenta med utgångspunkt i deras arbetsmiljö. Maskinparken är inte lika utvecklad och avancerad som den är i Sverige. Vid en jämförelse med Sverige där företag eftersträvar effektiv produktion till låg kostnad.

För att ett företag skall ha ett effektivt informationsflöde krävs olika kommunikationsmetoder beroende på situation. Beroende på vilken typ av information som skall utbytas lämpar sig olika slags kommunikationsmetoder. För ett snabbt utbyte av information lämpar sig exempelvis en on-line kommunikation. En online kommunikation innebär att sändaren har kontakt med mottagaren genom hela informationsutbytet. För att detta skall fungera effektivt krävs stora investeringar i form av datautrustning och affärssystem. Denna investering försvaras dock av de minskade ledtiderna då exempelvis en kundorder läggs. Till skillnad från off-line kommunikation kan kunden få ett svar omgående om de beställda produkterna finns i lager och när de kan levereras. Vid en off-line kommunikation kan denna process ta upp till flera veckor och därför förloras värdefull tid. Kommunikationen mellan ITAB Shop Concept Hjo AB och ITAB Shop Concept CZ sker idag mestadels via e-mail, men de använder sig även av fax och telefon som alternativa lösningar. I Jönköping använder de sig idag av ett affärssystem för att registrera ordrar. I den tjeckiska fabriken finns inget sådant system ännu vilket innebär att kommunikationen i dagsläget sker till stor del off-line. För ett företag är det viktigt att den information som finns är korrekt. Mattsson (2002) definierar korrekt information som information som avser det den är menad att avse samt att den skall vara noggrann. Det är meningen att allt informationsbyte skall leda till någon slags påverkan. Med hjälp av on-line kommunikation minimeras riskerna för felaktig information, då informationen inte går genom så många led samt att den är uppdaterad när den sänds och tas mot. Det finns rutin- och spontanutbyten av information. De spontana informationsutbytena sker utan någon som helst planering och kan vara exempelvis en offertförfrågan. Ett rutinutbyte av information sker mer som en naturlig följd av något och kan ske återkommande. De är ofta planerade och kan vara en överföring av leveransplan till leverantör en gång i veckan. Både rutin- och spontanutbyte underlättas genom on-line kommunikation. För att underlätta on-line kommunikation är det bra om de inblandade parterna har ett affärssystem. I begreppet affärssystem ingår exempelvis ett MPS-system, ett administrationssystem och ett orderhanteringsproblem. Dessa skall hjälpa företaget att koordinera de olika aktiviteterna både inom och mellan företag. Dessutom underlättar ett affärssystem uppföljning och kontroll av processerna, vilket i förlängningen kan leda till minskade risker. Vid avsaknad av affärssystem i det ena företaget försvinner vissa av fördelarna med detsamma, eftersom kommunikationen till stor del måste ske off-line. För att hålla sitt affärssystem uppdaterat kan det vara av fördel att ta till digitala hjälpmedel. Det finns flera olika varianter för att hålla affärssystemet uppdaterat bland (Mattsson 2002). Ett exempel på hur man kan använda sig av olika identifieringssystem är att veta vilka produkter och komponenter som

finns var i företaget. Används systemet korrekt kan detta leda till att den personen med kundkontakten inte behöver finnas på plats i fabriken utan kan befinna sig i vilken anläggning som helst och ändå ha kontroll över vad som produceras och vad som finns i lager. Detta eftersom information om varje delprocess i försörjningskedjan scannas eller läggs in i affärssystemet för att det skall vara uppdaterat. Detta kan göras antingen genom användning av manuell uppdatering, streckkoder, 2D koder eller radiofrekvensteknologi, beroende på vilken mängd av information som skall bearbetas.

## **5.5 Alternativa försörjningskedjor**

Nedan kommer de olika försörjningskedjorna som beskrivits i empirin att analyseras utifrån de tidigare belysta problemen.

### **5.5.1 Produktion både Tjeckien och Sverige**

Vid produktion i både Tjeckien och Sverige är det viktigt att tidigt bestämma vem som är ansvarig för försörjningskedjan. Den ansvariga måste se på försörjningskedjan som en helhet för att kunna maximera hela kedjan istället för varje enskild del. Vi anser att detta blir svårare och kan komma att leda till problem i försörjningskedjan eftersom flödet blir mer komplext än vid produktion i en fabrik.

Vid dubbla flöden kompliceras dessutom planering, styrning och kontroll av försörjningskedjan eftersom mer data måste samlas in och bearbetas och delegeras. Allt försvåras ytterligare eftersom hänsyn måste tas till övriga produkter som tillverkas i fabrikena. Ytterligare en faktor att ta i beaktande är att fabrikena inte är utrustade med samma maskinpark vilket leder till att en fabrik kan en missgynnas. Vid mätning och kontroll av denna försörjningskedja anser vi att de olika fabrikena skall utföra mätningarna själva och att den som är ansvarig för hela försörjningskedjan skall ta del av resultaten. Vidare måste olika mått användas eftersom olika förutsättningar råder. Detta anser vi ställer stora krav på den som ansvarar för försörjningskedjan eftersom utvärderingen måste göras först på fabrikena var för sig och sedan en för hela försörjningskedjan, som vi tidigare nämnt måste fokus ligga på hela försörjningskedjan. Enligt Coyle et al. (2003) förbättras det som mäts eftersom det blir uppmärksammat. Detta styrker vår åsikt om att det måste finnas olika mätområden för de olika fabrikena och dessa mätområden måste förändras över tiden för att vara relevanta. De mätområden som används måste dessutom vara relevanta för att minska riskerna. Detta innebär att om mätningar utförs på de områden där ITAB har identifierat möjliga risker hamnar de i fokus. ITAB kan på så vis tidigt få en indikation på om någon av riskerna är på väg att införlivas.

Eftersom försörjningskedjan i detta alternativ är indelad i två flöden men är styrd centralt kan den inte ses som outsourcad, i egentlig mening. Därför minskas många av de riskerna som uppstår vid en outsourcing av produktionen (Schniederjans & Zuckweiler, 2004). De riskområden som fortfarande finns kvar är de av internationell och kulturell karaktär som exempelvis skillnader i lag- och regelverk, politiska skillnader samt sociala skillnader.

En delad produktion i Tjeckien och i Sverige innebär ett samarbete utöver nationella gränser och ett sådant samarbete har större risker än ett nationellt samarbete. Det är i detta fall extra viktigt att ta hänsyn till de olika kulturen och ha en förståelse för varandra olikheter för att få ett väl fungerande samarbete. Kulturskillnaderna mellan de i detta fall berörda länderna ser vi inte som så påtagliga att det skall utgöra något oöverbinnligt problem, dock måste man alltid ta de i beaktande. Som Calof och Beamish (1994) nämner

är det viktigt att inte bara se den egna kulturen som överlägsen utan även ha en förståelse den andra kulturen. En risk som vi ser med att ha två fabriker är att den ansvarige för försörjningskedjan kan ge den egna kulturen fördelar i och med att han har en större insikt och förståelse i den egna kulturen. Inkpen (1998) påvisar också att parter med liknande kompetens riskerar att konkurrera med varandra i en strategisk allians. Detta ser vi inte som något stort problem i den strategiska alliansen som helhet, men risken för konkurrens ökar dock om produktion sker i båda länderna. Bakka et al. (2001) ser även de kulturella skillnaderna i de olika organisationskulturerna som svåra att förstå om man inte själv tagit del av dem. Eftersom det skiljer i de båda företagens organisationskulturer är risken stor att det uppstår ett problem i samarbetet när försörjningskedjan styrs av en person från den ena kulturen.

Samovar och Porter (2004) stödjer vår åsikt om att olika språk utgör en barriär i det internationella samarbetet. För att kommunikationen skall fungera på bästa sätt vore det bra med någon inom företaget som behärskar både språken, kulturerna och har insikt i företaget och dess produktion. Vi anser att det vid produktion i Tjeckien och Sverige ställer högre krav på ett väl fungerande informationsflöde för att undvika missförstånd.

När en produktion av detta slag skall ske ställer det stora krav på ett effektivt informationsflöde. I dagsläget saknar fabriken i Tjeckien ett bra affärssystem för informationsbehandling. Detta anser vi måste införskaffas om detta alternativ skall vara aktuellt eftersom informationsutbytet måste kunna ske snabbt för att den ansvarige i Sverige enkelt skall kunna ta del av den informations som behövs för planering, styrning och kontroll av försörjningskedjan. Vid användandet av ett affärssystem är det viktigt att hålla affärssystemet uppdaterat med senaste informationen. Detta kan ske genom manuell inventering, streckkoder, 2 D koder eller RFID. Valet av system beror på hur mycket information som behöver lagras, hur mycket tid som skall läggas ner på manuell uppdatering av systemet samt hur stora investeringar som skall göras. Vi anser att det i ITAB:s fall blir manuell uppdatering eller streckkoder som är aktuella.

### **5.5.2 Produktion i Tjeckien med ansvar i Sverige**

Om produktionen skall ske i Tjeckien med ansvar i Sverige underlättas försörjningskedjan eftersom de dubbla flödena försvinner och på så vis förenklas planering, styrning och kontroll av försörjningskedjan. Det är viktigt att ha en person som är ansvarig för att utföra mätningar i Tjeckien och delge den ansvarige i Sverige resultaten av densamma. Eftersom försörjningskedjan har förenklats räcker det att den ansvarige fokuserar på att maximera densamma i förhållande till företagets valda strategier. Det är även i detta fall viktigt att de mått som används förändras och uppdateras för att fokusera på det för stunden viktiga i försörjningskedjan.

I detta alternativ är likheterna stora med outsourcing. Nästan alla risker som uppstår vid outsourcing finns med i detta alternativ, men den stora skillnaden är att ITAB inte lämnar ifrån sig styrningen och kontrollen av försörjningskedjan (Beaumont & Sohal, 2004). Detta borde innebära att de berörda riskerna blir mindre.

Planering underlättas genom att produktionen endast utförs i en fabrik. Det krävs fortfarande samma typ av informations- och affärssystem som i föregående försörjningskedja (se 5.5.1), då all kontroll och styrning skall ske från Sverige.

Även vid denna sorts produktion är det viktigt att ta hänsyn till varandras kulturer och ha förståelse för olikheterna i densamma. Det skulle underlätta om den ansvarige i Sverige

hade en inblick i den tjeckiska kulturen för att lättare förstå deras värderingar och arbetssätt. Detta skulle även underlätta sammanvävningen av organisationskulturerna. Vilket i sin tur skulle innebära att den ansvarige skulle ta mer korrekta beslut på grund av sin förståelse för båda kulturerna. Risken med konkurrens mellan parter som besitter samma kompetens minimeras vid detta samarbete, eftersom produktionen sker i ett land.

### **5.5.3 Själstyrande produktion Tjeckien**

Vid en självstyrande produktion i Tjeckien krävs ett ömsesidigt förtroende för att få hela samarbetet att fungera (Drago, 1997). Detta förtroende är mycket viktigt för att hjälpa kommunikationen mellan parterna. Ett tydliggörande exempel är om produktionsresurserna i Tjeckien skulle vara otillräckliga måste de kunna vända sig till Sverige för att på bästa sätt tillsammans kunna möta kundens krav.

Även om produktionen sker i Tjeckien och de styr den själva måste det utföras mätningar för att kunna maximera försörjningskedjan. Dessa mätningar kan inriktas mer mot effektivisering än i de andra alternativen då problemen med kommunikation och kulturella skillnader är mindre. Dock får inte riskerna glömmas bort då vissa kvarstår.

I detta alternativ är flödet det enklaste då ansvar, produktion och planering sker i samma fabrik. Det finns inte längre något konkurrerande flöde som måste planeras vilket leder till att IKEA:s kassadisk hamnar i fokus. Dessutom minimeras riskerna med de kulturella och språkliga skillnaderna eftersom inblandningen från Sverige enbart kommer att vara på strategisk nivå.

Har Tjeckien ansvar för hela försörjningskedjan kommer inte behovet av ett affärssystem vara lika stort som i övriga alternativ, eftersom de idag styr sin produktion utan datorstöd. På längre sikt är det ändå en god investering att införskaffa ett affärssystem för att underlätta exempelvis kommunikation och planering av produktionen. Skulle de välja att inte ha ett affärssystem måste de kontrollera med IKEA hur kommunikationen skall ske mellan dem.

Likheten med outsourcing är i detta alternativ större än i de två föregående och detta leder till att riskerna som uppstår genom outsourcing ökar (Beaumont & Sohal 2004 ; Schneiderjans & Zuckweiler 2004). Av de risker vi tidigare presenterat (se 3.4) är risken för förlorad kontroll över tillverkning och leverantörer de risker vi ser som mest påtagliga. Då det handlar om internationell outsourcing kan de olika kulturella, sociala och politiska skillnaderna orsaka ytterligare problem. Vidare anser vi att Power et al. (2004) visar på tio väldigt viktiga punkter som bör tas i beaktande för att inte misslyckas med sin outsourcing.



## 6 Slutsatser och avslutande reflektion

*I detta kapitel ämnar vi sammanfatta det vi kommit fram till i analysen. Genom sammanfattningen kommer vårt uppställda syfte, att påvisa de risker som finns vid en förändring av försörjningskedjan, att besvaras samt hur de kulturella skillnaderna påverkar riskerna. Vi kommer även att redovisa vårt förslag på design av förändrad försörjningskedja. I slutet av kapitlet kommer en avslutande reflektion över uppsatsen och vidare forskningsområden.*

### 6.1 Slutsatser

Nedan följer slutsatserna vi dragit ur vår analys. Dispositionen är densamma som i analysen och berör samarbetet av förändringen i försörjningskedjan.

#### 6.1.1 Samordning

- Samarbeten i form av strategiska allianser och outsourcing är bra men riskfyllda, därför behöver ett noggrant förarbete göras för att påvisa de risker som finns.
- Genom förvärv av samarbetspartners kan vissa risker, exempelvis kontraktsrisker elimineras.
- I Tjeckien bör ett affärssystem implementeras för att informationen skall bli lättillgänglig och kunna hållas uppdaterad för att underlätta samordningen. Detta system bör kunna länkas samman med övriga affärssystem inom ITAB koncernen.
- För att kunna styra försörjningskedjan effektivt krävs mätning och kontroll av processen och därmed minska riskerna.
- För att identifiera problem och risker med förändringen och implementering av densamma bör en projektgrupp.

#### 6.1.2 Risk Management

- För att kunna förebygga risker och minimera deras inflytande är det viktigt att vara medveten om att de finns.
- Risker påverkas av interna och externa faktorer och därför underlättar en kartläggning av dessa arbetet med dem.

#### 6.1.3 Kultur

- Olika organisationskulturer i samarbeten kan leda till ytterligare problem och risker.
- Risker blir mer påtagliga i ett samarbete mellan olika länder och kulturer.
- De kulturella skillnaderna mellan Sverige och Tjeckien är inte så påtagliga men det är ändå viktigt att ta hänsyn till varandras behov och önskemål för att få samarbetet att fungera.

#### **6.1.4 Information och Kommunikation**

- Informationsutbyte och kommunikation i ett internationellt samarbete, där olika språk talas komplicerar förståelsen och tenderar att öka till missförstånd.
- Det krävs tid för att etablera en fungerande kommunikation mellan parterna i ett internationellt samarbete.
- För att underlätta samordningen av försörjningskedjan krävs ett effektivt informationsflöde och detta ställer olika krav på kommunikationsmetoder beroende på situation.
- Ett bra affärssystem underlättar ett effektivt informations- och kommunikationsflöde vilket leder till enklare samordning.

#### **6.1.5 Design av försörjningskedja**

Vi anser att med utgångspunkt i riskerna och de kulturella skillnaderna är en självstyrande produktion i Tjeckien vara att föredra. Med denna typ av försörjningskedja förenklas flödet av information och kommunikationssvårigheterna blir mindre. Dessutom behövs inte ett affärssystem implementeras direkt utan kan införskaffas vid behov. Det krävs dock ett större ömsesidigt förtroende än i de övriga alternativen.

### **6.2 Avslutande reflektion**

Vårt bidrag med denna uppsats är att belysa de risker som finns med att förändra en försörjningskedja. Speciellt om försörjningskedjan blir internationaliserad eftersom det tillkommer kulturella aspekter på förändringen. Vi har använt oss av ITAB Shop Concept AB och deras försörjningskedja i vår fallstudie. Ur denna försörjningskedja har vi dragit slutsatser som är viktiga att ha i åtanke vid en internationalisering av försörjningskedjor. Dessutom har vi gett förslag på hur ITAB:s förändrade försörjningskedja kan komma att se ut. Detta har varit syftet med vår uppsats och därför anser vi att vi har besvarat syftet.

Under studiens gång har vi upptäckt flera intressanta områden som kan studeras vidare. Exempelvis, hur kan olika kulturer samordnas i ett företag som vuxit mycket genom internationella - och nationella förvärv, är självstyrande förvärv en bra samarbetsform, hur förändras den egna kulturen när nya företag förvärvas under en längre tidsperiod, vad kan göras för att underlätta de kulturella skillnaderna.

Avslutningsvis vill vi tacka alla inblandade på ITAB Shop Concept AB för deras tid och engagemang samt vår handledare på Internationella Handelshögskolan i Jönköping Susanne Hertz för all hjälp och goda idéer. Ett stort tack riktas dessutom till våra familjer och vänner som fått stå ut med oss under denna tid. TACK!

## Referenslista

- Andersson, J., Audell, B., Giertz, E., & Reitberger, G. (1992). *Produktion – Strategier och Metoder för Effektivare Tillverkning*. Stockholm: Norstedts Juridik.
- Arbnor, I., & Bjerke, B. (1994). *Företagsekonomisk metodlära*. Lund: Studentlitteratur.
- Argandoña, A. (1999). Sharing Out In Alliances: Trust and Ethics. *Journal of Business Ethics*. 21 (2-3), 217-228
- Bakka, J.F., Fivelsdal, E., & Lindkvist, L. (2001). *Organisationsteori struktur, kultur, processer*, 4:e upplagan, Liber, Malmö
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989) Managing across borders- The transnational solution, *Century Business*, London
- Bauer, K. (2005). *The Power Of Metrics: Key Performance Indicators: Taming the Metric Chaos*. DM Review Magazine. Jan
- Beaumont, N., & Sohal, A. (2004). Outsourcing in Australia. *International Journal of Operations & Production Management*. 24(7), 688-700.
- Bell, J. (2000). *Introduktion till forskningsmetodik*. (3:e uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Bjornland, D., Persson, G., & Virum, H. (2003). *Logistik för konkurrenskraft- ett ledaransvar*. Malmö: Liber.
- Brindley, C. (2004). *Supply Chain Risk*, Burlington: Ashgate.
- Bruner, R., & Spekman, R.. (1998). The Dark Side of Alliances: Lessons from Volvo-Renault. *European Management Journal*. 16 (2), 136-150.
- Calof, J.L & Beamish, P.W. (1994). The right attitude for international success. *Business Quarterly Autumn*. (1), 105-110.
- Coyle, J., Bardi, E., & Langley, J. (2003). *The Management of business logistics* (7:e uppl.). Ohio: South Western.
- Darmer, P., & Freytag, P.V. (1995). *Företagsekonomisk undersökningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Das, T.K. (2004). Time-span and risk of partner opportunism in strategic alliances. *Journal of Managerial Psychology*. 19( 8), 744-759.
- Das, T.K., & Teng, B-S. (1998a). Resource and Risk Management in the Strategic Alliance Making Process. *Journal of Management*. 24(1), 21-42.
- Das, T.K., & Teng, B-S. (1998b). Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances. *Academy of Management review*. 23(3), 491-512.
- Drago, W. (1997). When strategic alliances make sense. *Industrial Management and Data systems* 97/2 53-57

- Dyer, J., Kale, P., & Singh, H., (2004). When to Ally & When to Acquire. *Harvard Business Review*, July-August.
- Ehresman, T. (1997). *Totalkvalitet för mindre företag- Handbok, kundorienterad kvalitetsutveckling för arbetslag*. Lund: Utbildningshuset/Studentlitteratur.
- Ekholm, M., & Fransson, A. (1994). *Praktisk intervju teknik*. Stockholm: Nordstets.
- Eriksson, L.T., & Wiedersheim-Paul, F. (1997). *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö: Liber.
- Foster, D.A. (1992). Bargaining across borders: how to negotiate business successfully anywhere in the world. *MC Graw Hill inc*.
- Frey-Ridgway (1997), The cultural dimension of international business; *Collection Building*, Number 1 pp. 12-23, MCB university Press
- Gardner, J., & Cooper, M. (2003). Strategic supply chain mapping approaches. *Journal of Business Logistics*. 24( 2).
- Gulati, R. (1998). Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*. (19), 293-317.
- Hofstede, G. (1991). *Organisationer och kulturer - om Interkulturell förståelse*. Lund: Studentlitteratur.
- Inkpen, A. (1998). Learning, Knowledge Acquisition and Strategic Alliances. *European Management Journal*. 16 (2), 223-229.
- Ireland, D., Hitt, M., & Vaidyanath, D.(2002). Alliance Management as a source of competitive Advantage. *Journal of Management* 28(3), 413-446.
- Kallio, J., Saarinen, T., Tinnäle, M., & Vepsäläinen, P. (2000). Measuring Delivery Process Performance. *International Journal Of Logistics Management*. 11(1), 75-87.
- Kauser, S. (2004), The influence of behavioural and organisational characteristics on the success of international strategic alliances. *International marketing review*. 21 (1), 17-52.
- Kolman, L., Noorderhaven, N., Hofstede, G., Dienes, E. (2002). Cross-Cultural differences in central europe. *Journal of managerial Psychology*, 18(1), 76-88
- Lambert, D.M., & Pohlen, T.L. (2001). Supply Chain Metrics. *The International Journal Of Business Logistics*. 12(1).
- Lekvall, P., & Wahlbin, C. (1993). *Information för marknadsföringsbeslut*. (3:e uppl.) Göteborg: IHM förlag.
- Lundahl, U., & Skärvad, P-H. (1992). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. (2:a uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Mattsson, S-A (1991) Termer och begrepp inom Material- och produktionsstyrning och Materialadministration. Lund: KF-Sigma.
- Mattsson, S-A.(2002). *Logistik i försörjningskedjor*. Lund: Studentlitteratur.
- Mentzer, J.T., DeWitt, W., Keebler, J.S., Min, S., Nix, N.W., Smith C.D., & Zachair, Z.G. (2001) Defining the Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*. (22), 21-26.

- Merriam, S.B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Mowery, D.C., Oxley, J.E., & Silverman, B.S. (1996). Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer. *Strategic management Journal*. 17 (Winter Special Issue)
- Nationalencyklopedin (1989). Höganäs: Bokförlaget Bra Böcker AB.
- Patel, R., & Davidsson, B. (1994). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Power, M., Bonifazi, C., & Desouza, K.C. (2004). The ten outsourcing traps to avoid. *Journal of business strategy*. 25(2), 37-42.
- Samovar, L., & Porter, R. (2004). *Communication between cultures*, (5:e uppl.). Wadsworth Australia
- Savitt, R. (2001). Understanding marketing development in the Czech Republik, *European Journal of marketing*. 35(11/12), 1386-1397. MCB University Press
- Savona, D. (1992). When companies Divorce. *Nov. International Business*. Rye: 5(11), 48-51
- Schniederjans, M., & Zuckweiler, K. (2004). A quantitative approach to the outsourcing-insourcing decision in an international context. *Management Decision* 42(8), 974-986.
- Svenning, C. (1997). *Metodboken* (2. uppl.). Eslöv: Lorentz.
- Spinks, N., & Wells, B. (1997). Intercultural communication: a key element in global strategies. *Career development International*. 2/6, 287-292. MCB University Press
- Stanek, M.B. (2004). Measuring alliance value and risk, A model approach to prioritizing alliance projects. *Managemnt Decision*. 42(2).
- Tchankova, L. (2002). *Risk identification- basic stage in risk management*, Environmental management and health, Vol 13. No 3
- Tubbs, S., & Moss, S. (2000). *Human Communication 8<sup>th</sup> edition* .Singapore: McGraw-Hill Book Co.
- Turban, E, McLean, E, & Wetherbe, J. (2003). *Information Technology for management, transforming organisations in the digital economy*. USA : Wiley International.
- Whipple, J.M., & Frankel, R. (2000). Strategic Alliance Success Factors. *The Journal of Supply Chain Management*. Summer, 21-28.
- Yin, R.K. (1994). *Case study Research*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc..
- Xie, F.T., & Johnston, W. (2004). Strategic alliances: incorporating the impact of e-business technological innovations. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(3), 208-222

**Internet:**

<http://www ldc.se/koder.htm>; Hämtad 2005-11-03

<http://sv.wikipedia.org/wiki/Tjeckien>; Hämtad 2005-12-15

<http://www.pragueinfo.com>; Hämtad 2005-12-17

<http://www.cscmp.org/> ; Hämtad 2006-01-11

<http://www.stenestams.se> ; Hämtad 2006-01-23

<http://sv.wikipedia.org/wiki/Tjeckien> ; Hämtad 2005-12-15

<http://www.pragueinfo.com> ; Hämtad 2005-12-17

**Muntliga referenser:**

Mats Sundhall Produktionschef ITAB Shop Concept Jönköping AB 2005-10-25

Peter Arvidsson Inköpschef ITAB Shop Concept Jönköping AB 2005-11-03

Tomas Pettersson Produkt Manager ITAB Shop Concept Hjo AB 2005-09-16

Bengt Canell Verkställande Direktör ITAB Shop Concept Jönköping AB 2005-09-16

Miroslav Knies Produktionschef ITAB Shop Concept Cz a.s 2005-11-14

**Övriga referenser:**

ITAB Shop Concept.(2004) Annual Report [broschyr]

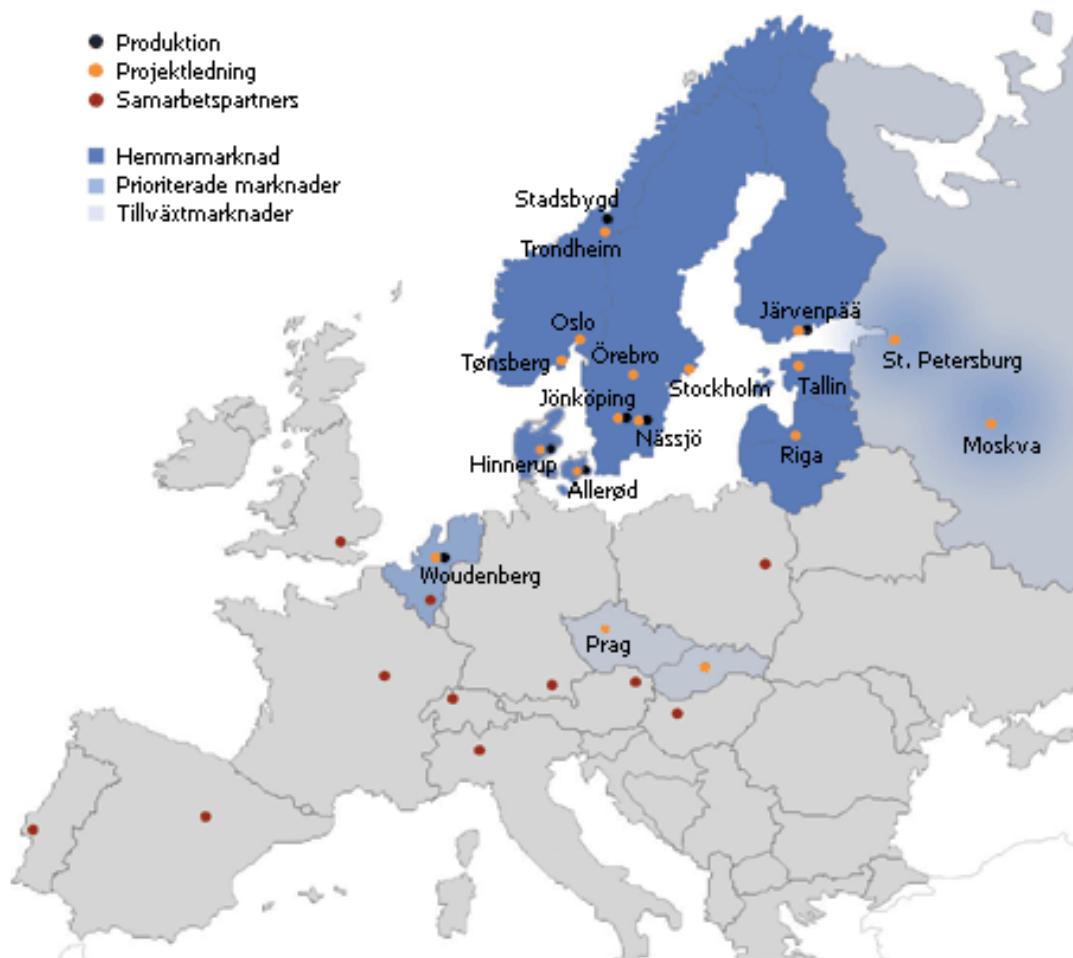
(tillgänglig från: ITAB Shop Concept, Instrumentvägen 2,SE 550 09, Jönköping, Sverige)

## Bilaga 1 Förvärv och Etableringar

<b>1989</b> förvärv ABO metall Jönköping	<b>2002</b> flytt av produktion i Falkenberg och Sävsjö till nya produktionslokaler i Jönköping resp. Nässjö.
<b>1991</b> förvärv Legra ASA, Norge	<b>2003</b> etablering Sisustus AS, Estland
<b>1991</b> förvärv Super Service, Danmark	<b>2003</b> etablering representationsbolag i St Petersburg
<b>1992</b> förvärv Metallteknik met-o-matic AB, Stockholm	<b>2003</b> förvärv Söderbergs Metallkonstruktion, Nässjö
<b>1996</b> förvärv Produktions AB R. Berg, Falkenberg	<b>2003</b> förvärv Shop Equipe, Tjeckien
<b>1996</b> förvärv RIVA Hugin, sweda, Danmark	<b>2003</b> förvärv Shop Equipe, Danmark
<b>1996</b> förvärv KB Design A/S Norge	<b>2003</b> förvärv Skandinavisk Inredning, Örebro
<b>1998</b> förvärv Expo Kaluste OY, Finland	<b>2004</b> förvärv Stenestams Industri, Hjo
<b>1999</b> förvärv Sabina Inredningar AB, Sävsjö	<b>2004</b> förvärv Lindco, Norge
<b>2000</b> förvärv ISC Inter Shop Center, Holland	<b>2004</b> förvärv APOS Blansko a.s, Tjeckien
<b>2001</b> etablering Legra Baltic, Lettland	<b>2004</b> förvärv ABL s.r.o, Tjeckien

Källa: ITAB Shop Concept.(2004) Annual Report [broschyr]  
(tillgänglig från: ITAB Shop Concept, Instrumentvägen 2,SE 550 09, Jönköping, Sverige)

## Bilaga 2 Utbredning ITAB Shop Concept AB



Källa: ITAB Shop Concept.(2004) Annual Report [broschyr]  
(tillgänglig från: ITAB Shop Concept, Instrumentvägen 2,SE 550 09, Jönköping, Sverige)



## **Bilaga 3 Intervjustruktur ITAB Shop Concept AB**

- Beskriv er och er avdelnings roll i ITAB Shop Concept AB?
- Hur vill/tänker du och din avdelning att flytten se ut och administreras?
- Vilka problem tror ni kan uppstå vid en flytt?
- Vilken är er inblandning i den berörda försörjningskedjan idag?
- Har ni haft kontakt med ITAB Shop Concept CZ tidigare, hur uppfattar ni dem?
- Vilka för- och nackdelar tror ni kommer att uppstå?
- Vilka övriga tankar och idéer har ni om förändringen av försörjningskedjan?
- Hur startade samarbetet med Tjeckien?
- Vilket är största problemet med den nya fabriken i Tjeckien?
- Vad använder ni er av för mätetal?
- Har ni något affärssystem? Finns detta även i övriga länder?
- Vilken avdelning samarbetar ni mest med?

Utifrån dessa frågeställningar är våra semistrukturerade intervjuer uppbyggda. Dock kan mer avdelningsspecifika frågor och andra frågor ha berörts under intervjun eftersom vi inte styr respondenten. Detta innebär att respondenterna fritt har kunnat ta upp ämnen som de anser viktiga.

## **Bilaga 4 Intervjuer ITAB Shop Concept Jönköping AB**

### ***Tomas Pettersson, Produktionschef HJO***

Förvärv av ABL & APOS i Brno i Tjeckien. De båda skall slås samman till en fabrik på 16 000 m<sup>2</sup>, som skall stå färdig 2006. I dagsläget produceras mellan 300- 400 kassadiskar per halvår i dessa två fabriker.

IKEAS krav består i att de kräver att kassadiskarna skall produceras i minst två olika fabriker, som säkerhetsåtgärd om det skulle hända något som stoppar produktionen i den ena fabriken så skall diskarna ändå kunna tillverkas. Nästa krav är att det skall finnas minst två leverantörer på allt som krävs för till ett färdigt varuhus.

Alla ordrar skall gå via Tomas, som sedan delegerar ut till fabrikena. Hela processen skall gå från order till leverans på 5-6 veckor. Han vill ha total kontroll över hela produktionsprocessen, även om produktionen sker i Tjeckien. Detta innebär alltså att om IKEA ringer och frågar varför inte alla delar till kassadisen kommit så vill han kunna svara på detta direkt utan att behöva återkomma till kunden. **Hur löses detta allra smidigast? Info system?**

#### ***Dilemmat med Tjeckien är enligt Tomas som följer:***

Det handlar om en kassadisk med varianter, då främst olika eluttag för olika länder. ITAB äger själva disken, tidigare har IKEA köpt ritningar till disken. Fallet IKEA är speciellt då alla ändringar, så som hölj på kassadiskarna måste godkännas av "leader board", tex. i en del av Kina så är människorna kortare än vanligt och det krävs lägre diskar måste detta först upp till "leader board", där de tar ett beslut om detta innan en order kan läggas.

### ***Mats Sundhall, Produktionschef Jönköping***

Inga lager på kassadiskar, utan varje order är unik. Efter orderns registrering bryts den ner i olika unika delar fram till olackad order/lager ATO. Leveranstiden beräknas till mellan 3- 5 veckor. Gemensamma artiklar lackas och lagras. Det finns alltid ett säkerhetslager med halvfabrikat.

MPS-system, (JEEVES)

Det kommer prognoser från IKEA var 6 – 8 vecka. Mats menar att det är ganska smidigt och enkelt att producera då alla diskar har samma färg. Produktionen utgår från en plan, prognos på effektivt nettobehov → inköp. Denna nettobehovsprognos körs varje dag.

#### ***Dilemmat med Tjeckien är enligt Mats som följer:***

Kapaciteten ses som ett stort problem, liksom utrymmet och beläggningen. Det finns även Holländska bolag som lagt ner sin produktion till dessa fabriker i Tjeckien och detta kan leda till att de blir riska att de blir överkörda där nere.

Leveransprecisionen ligger på minst 96 %, men kunden skall uppleva 100 %. Det finns ingen intern leveransprecision. De strävar åt att optimera och minimera stillestånd och ställningar, då detta är otroligt tidsödande. Jämförelser görs mellan förkalkylerad tid och arbetad tid. De använder sig inte av några efterkalkyler, men försöker fånga upp slöseri.

### ***Peter Arvidsson, Inköpschef Jönköping***

Med inköp jobbar idag 4 personer. Efter nyår kommer det endast vara 3 då en av de anställda har haft en projektanställning och den avslutas. Peter tog i april över Tomas Petterssons ansvar för inköp. Han befattar sig med bl a avtal, leverantörskontakter och nya upphandlingar. Det skall ständigt finnas aktuell information om artiklar, avtal, volymer etc. i systemen. Det är viktigt att få in samtliga ordrar i systemen så att ett behov kan genereras.

Hjo var tidigare väldigt kundanpassade och Jönköping erbjöd mer standardiserade produkter, så efter sammanslagningen med Jönköping har Hjo fått gå ifrån sin kundanpassning för att bli mer standardiserade. Ordor styrs av lager och det skall ta max 4 veckor inkl. montering för en kassadisk att bli klar.

Marknad lämnar prognoser till inköp. Entrésystemen är inte så komplicerade produkter. Inredningar består mest av lösa komponenter och har korta leveranstider samt rejäl lagerhållning och inkurranstid. Allt skall vara väl förberett, Var? Hur mycket? etc. är viktiga frågor.

Mätetal är bl.a. låga priser samt en bra kvalitet och avtal med leverantörer som leder till korta leveranstider.

Perforerade stolpar har samma leverantörer liksom motorerna till kassadiskarna. Kassadiskar och inredningar har en del gemensamma komponenter och centralavtal finns, även om danskarna tycker att de har en bättre leverantör för motorer, så skall samtliga i koncernen ha möjlighet att utnyttja de centrala avtalen om de vill.

#### ***Dilemmat med Tjeckien är enligt Peter som följer:***

De vanliga problemen som hör ihop med uppstart och eventuella kvalitetsmässiga problem. Helst skulle han vilja att Tjeckien skulle sköta sina egna inköp och att alla kassadiskar skulle produceras på samma ställe.

Idag använder ITAB ett MPS -system från System som heter JEEVES. Samma system används även i Estland, så Peter menar att en integration av detta system i Tjeckien inte skulle vara något större problem.

Då det handlar om frakter så har ITAB egna avtal på inrikes frakter och använder sig av en och samma speditör. Vid utlands frakter löser länderna ofta detta själva, då de har störst insikt i vad som är fördelaktigt för dem och var de har bäst avtal.

#### **Material vs Legoköp**

Kassadiskar består av dyra komponenter. Peter ser det som 60 % vs 40 %, större delen av diskarna består av komponenter.

Samarbeten sker mellan marknadsavdelningen, produktion och konsumtion.

Det viktigaste är att hålla leverans avtalen och ITAB mäter leverans precisionen. Detta kan leda till påminnelser och ett evigt jagande av leverantörer, men enligt Peter funkar det ofta bra med leverantörssamarbetet. Avtalen baseras på år dvs. årsavtal innan nya avtal skrivs, dock kan vissa artiklar kräva att nya avtal skrivs några gånger per år??

ITAB använder sig inte av VMI. Peter anser att det finns risker med detta. Det finns ingen mening med att någon skall gå runt i timmar och beställa hem skruvar och muttrar som tagit slut. Den utomstående personen har dålig koll på vad som behövs till produktionen

## Bilagor

och det tar lång tid att sätta sig in samt att han inte har samma inblick , medan produktionen har allra bäst koll på vad som behövs och det kan ta någon timma för de att beställa vad som behövs. Detta spar både tid och kostnader.

Inköp i Sverige vs Utomlands

Vid ett inköp för 120 miljoner kan det handla om mellan 25- 30 miljoner från utlandet.

## **Bilaga 5 Intevju ITAB Shop Concept CZ a.s**

### ***Vaše postavení ve firmě a čím se zabýváte?***

Do listopadu tohoto roku jsem pracoval na pozici vedoucího obchodního oddělení. Moje práce spočívala v řízení kolektivu 6 lidí, přijímání a vystavování zakázek, komunikaci se zákazníky, vystavování faktur a řešení technických problémů společně s konstrukčním oddělením. Momentálně od 1.11. pracuji na pozici plánování a řízení výroby, společně s komunikací s obchodním a technickým oddělením.

### ***Spolupracují dnes ABL a APOS a v jakém směru?***

Firma ABL (dnes již ITAB se sídlem v Letovicích) se zabývá víceméně výrobou regálových systémů. Firma Apos (dnes již ITAB se sídlem v Blansku) se zabývá převážně výrobou pokladních boxů. Obě firmy spolupracují především v oblasti využití kapacit strojů (laser, Trumatic - vysekávací lis a ohraňovací stroje). Také probíhá využívání určitých specializovaných pracovníků na pozice montáže a ohraňovací lisy.

Jestli máte na mysli spolupráci mezi Aposem (bývalí majitelé) a ITAB, využíváme k nákupu řídicích elektronik do pokladních boxů a v kooperaci prvotních operací (laser, Trumatic - vysekávací lis a ohraňovací stroje).

### ***Jak dnes vypadá produkce? Podílejí se na jednom výrobku obě firmy?***

Jak jsem již psal, obě firmy se specializují spíše na regálový systém nebo pokladní boxy. Ve většině případů se obě firmy na jednom výrobku nepodílejí.

### ***Používáte k řízení produkce počítačové programy? A jakou formu dorozumívání volíte? (telefon, informační systémy)***

Jako řídicí systém používáme starší program, který však neumožňuje řízení výroby. Funguje pouze jako evidenční a k finančním transakcím. Od roku 2006 máme přejít na nový řídicí systém. O jaký by se mělo jednat zatím nevím. Z mé pozice plánování uvažujeme o koupi nebo vytvoření programu na plánování, popřípadě řízení výroby.

Komunikace probíhá po telefonu a důležité věci se posílají e-mailem nebo papírovou formou faxem.

### ***Jak vidíte do budoucna prospeitu vašeho sjednoceného podniku?***

Sloučení obou firem a následně výstavba nové výrobní haly bude jistě cesta ke zvýšení produktivity a výrobních kapacit firmy. Mluví se o zdvojnásobení výrobních kapacit a to bude hlavní úkol pro obchodní oddělení na zajištění zakázek.

### ***Počítáte v nákupu materiálu s pomocí Švédska nebo budete nakupovat sami?***

S nákupem materiálu počítáme se spoluprací celé skupiny firem ITAB. Dobře se nám osvědčila spolupráce s holandským ITABem, kde jsme získali řadu kontaktů na zdejší dodavatele. Pomocí ze Švédska chceme využít hlavně na výrobu IKEA boxů, kde jsou speciální díly, na jejichž výrobce dosud nemáme kontakty.

### ***Jak vidíte spolupráci s Tomášem Pettersonem? Jak se dorozumíváte?***

S Tomášem Pettersonem jsme spolupracovali pouze na IKEA boxu. Komunikovali jsme pomocí e-mailu a telefonu v angličtině. Z mé strany nemám žádný problém.

***Vidíte ve sloučení podniku nějaké výhody pro vás? Nebo budou problémy? Jak se s nimi chcete vyrovnat?***

Sloučení podniků a výstavby nového výrobního závodu je zárukou zachování výroby a záruka pracovní příležitosti pro spoustu lidí. Z mého pohledu je to šance a výzva ukázat svoje schopnosti ve prospěch firmy. Problémy mohou nastat v přesunu výroby do jiného města s ohledem na dopravu zaměstnanců a s omezením výroby v termínu přesunů strojů a jednotlivých pracovišť, v návaznosti na dodací termíny pro zákazníky. Jedinou možností je začít s výrobou na sklad již začátkem roku 2006 a předzásobit se tak na období přesunu.

## **Bilaga 6 Översättning av bilaga 5**

### ***Vad har ni för position i företaget och vilka är era huvudsakliga arbetsuppgifter?***

Fram till november i år (2005) så jobbade jag på försäljningsavdelningen, där var jag ansvarig för 6 personer. Jag jobbade huvudsakligen med utställning - och ordermottagning, kommunikation med kunder, fakturering och lösning av tekniska problem tillsammans med konstruktionsavdelningen. För närvarande (från 1.11) så jobbar jag som produktionschef, alltså planering och styrning av produktionen, med hjälp av kommunikation med försäljnings och den tekniska avdelningen.

### ***Samarbetar idag ABL och APOS, och i så fall på vilken nivå?***

Firman ABL (Finns idag i Letovice), sysslar idag huvudsakligen med tillverkning av hyllsystem, medan APOS (finns idag i Blansko) huvudsakligen sysslar med kassadisksproduktion. Företagen samarbetar på den nivå att de försöker utnyttja maxkapaciteten av maskinerna (laser, Trumatic, stans, kantpress). Det sker utnyttjande av personal, då främst specialutbildade inom montering och kantpressare.

Om ni syftar till samarbetet mellan Apos(de gamla ägarna) och ITAB, så utnyttjar vi detta i samband med inköp av elektronik till kassadiskarna samt samarbete med ”primary operations”

### ***Hur ser produktionen ut idag? Samarbetar båda firmorna i tillverkningen av en produkt?***

Som jag nämnde tidigare så är firmorna specialiserade antingen på hyllsystem eller kassadiskar. I de flesta fallen så hjälper inte båda firmorna till vid tillverkningen av en produkt.

### ***Har ni något datasystem som styr produktionen? Hur sker kommunikationen från er sida (mail, telefon, fax, informationssystem)?***

Vi använder oss idag av ett system som tyvärr inte kan styra produktionen utan används främst för finansiella transaktioner. Från och med 2006 skall vi gå över till ett nytt system, vad det kommer att handla om för system har jag ingen aning om. Ur min position som planerare så funderar vi på att köpa eller tillverka ett system för planering och produktionsstyrning. Idag sker kommunikationen via telefon och viktiga saker mailas eller faxas i pappersform.

### ***Hur ser ni på framtiden i och med sammanslagningen?***

Sammanslagningen av de båda firmorna och bygget av den nya fabriken kommer säkerligen att leda till en ökad produktions-, och tillverkningskapacitet för företaget. Man pratar här om en dubbling av denna och här kommer försäljningsavdelningens roll ligga i att säkra ordrar.

### ***Kommer ni att räkna med hjälp från Sverige eller kommer ni att sköta era materialinköp själva?***

Vid materialinköpen räknar vi med samarbete i hela ITAB koncernen. Vi har utvecklat ett bra samarbete med det holländska ITAB, där vi även fått kontakter med holländska

leverantörer. Vi räknar huvudsakligen med hjälp från Sverige vid kassadisk produktionen, där det krävs vissa specialdelar, som vi inte har några leverantörskontakter till.

***Hur ser ni på samarbetet med Tomas Pettersson? Hur kommunicerar ni?***

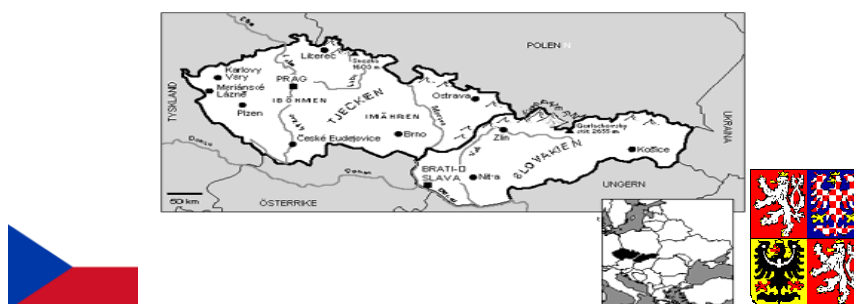
Vi har endast samarbetat med Tomas vid kassadisksproduktionen. Vi kommunicerade via telefon och email på engelska. Från min sida har jag inga problem med detta.

***Ser ni några fördelar för er genom sammanslagningen? Eller problem? Hur kommer ni att lösa dessa?***

Sammanslagningen av firmorna samt byggnaden av den nya fabriken är en garanti för produktionen samt ett tillfälle till arbete för en massa människor. Jag ser det som en möjlighet att få visa vår kompetens i företaget. Problem kan uppstå vid flytten av produktionen till en annan stad, då tänker jag på hur de anställda skall ta sig till och från jobbet samt begränsning av produktionen och fördröjningar i leveranser för kunder. Enda sättet är att tillverka och lagerhålla, detta med början 2006 och lagra så mycket att vi klarar flytten.



## Bilaga 7 Faktablad Tjeckien



### Geografi

Tjeckiens nuvarande gränser skapades 1993 vid delningen av Tjeckoslovakien och till Tjeckien fördes då regionerna Böhmen, Mähren samt en liten del av Schlesien. På detta vis kom Tjeckien att gränsa till Tyskland, Österrike, Slovakien och Polen. Tjeckien är indelat i 14 län eller bättre regioner, som enbart har administrativa funktioner. Dessa är sedan i sin tur indelade i kommuner.

Tjeckien avgränsas till stora delar naturligt av bergskedjor: i sydväst av Česky Les och Šumava, i nordväst av Krušné Hory i nordost av Krkonoše, Beskidy, Jesiniky och i sydost av västra karpaterna. Böhmsk - Mähriska Randbergen går längs gränsen mellan Tjeckiens stora delar Böhmen och Mähren.

<b>Huvudstad</b>	Prag
<b>Officiellt språk</b>	Tjeckiska
<b>Statsskick President</b>	Republik Václav Klaus
<b>Yta</b>	78 866 km <sup>2</sup>
<b>Folkmängd • Befolkningstäthet</b>	10 241 138 (2004) 132,5 inv/km <sup>2</sup>
<b>Folkgrupper</b>	95 % tjecker (inklusive mährer och schlesier), 3 % slovakier samt små grupper av romer, polacker, tyskar m fl.
<b>Valuta</b>	Tjeckisk krona (CZK)
<b>Nationaldag</b>	28 oktober (Tjeckoslovariens grundande)
<b>Religion</b>	katoliker, protestanter, husiter, uniater, muslimer, judar med flera (minst 40% uppger sig vara icke troende)

**Historia**

<b>400-500 talet</b>	Slaverna befolkar området av dagens Slovakien och Mähren
<b>800 talet</b>	De kristna missionärerna anländer
<b>800-talet -1346</b>	Tjeckiska staten växer successivt fram under ätten Přmysls regeringstid
<b>1100-talet</b>	Den första bron i Prag byggs och staden utvecklas till ett av de viktigaste kulturcentra i Europa.
<b>1200-talet</b>	Strider mellan tjeckiska ätter leder till att tyska lagar börjar användas och Böhmen knyts närmare det tyska riket
<b>1600-talet</b>	Upproren bland de Böhmska stånden leder till början av 30-åriga kriget (1618)
<b>1648</b>	Svenskarnas sista plundring av Prag (Silverbibeln hamnade i Uppsala)
<b>1918</b>	Tjeckoslovakien- den fria staten bildas
<b>1938</b>	Det unga Tjeckoslovakien ockuperas av Tyskarna
<b>1948</b>	Sovjetunion tar över makten i Tjeckoslovakien (kommunistkuppen)
<b>1968</b>	Pragvåren- ett kort hopp om frihet 21/8 Tjeckoslovakien invaderas av Warsawapaktes trupper
<b>1989</b>	Slut på kommunistväldet
<b>1993</b>	Slovakien och Tjeckien går skilda vägar. Tjeckiska Republiken bildas
<b>1999</b>	Tjeckien medlem i NATO
<b>2004</b>	Tjeckien medlem i EU

**Politik**

Den tjeckiska republiken är enligt sin konstitution, som antogs i december 1992 en parlamentarisk demokrati med en president som statsöverhuvud. Presidentval sker var femte år av parlamentet. Presidenten har ett politiskt uppdrag med tillhörande rättigheter förutom uppdraget att representera landet samt att han kan nominera domare till konstitutionsdomstolen, upplösa parlamentet under vissa betingelser samt lägga in veto mot lagstiftning. Presidenten utser också statsminister och efter förslag av statsministern övriga ledamöter av regeringen. Den tjeckiska riksdagen har två kammare.

## **Industri**

Tjeckien har en lång tradition av fordonsbyggande, då huvudsakligen med Škoda och Tatra som stora industrier. Škoda startade 1905 och ingår idag i Volkswagen-koncernen. De tillverkar mest bilar i små- och mellanbilsklassen och de har haft stora exportframgångar från 1990-talet och framåt. Tatra har en tradition av både lyxbils- och lastbilstillverkning och idag tillverkar man lastbilar för civilt och militärt bruk. De största lastbilarna har byggts för rakettransporter och det tillverkas även lastbilar för terräng. Tjeckien har även en lång tradition av vapentillverkning och under kommunisttiden exporterade man till hela Sovjetunionen och övriga satellitstater.

<http://sv.wikipedia.org/wiki/Tjeckien> ; **Hämtad 2005-12-15**

<http://www.pragueinfo.com> ; **Hämtad 2005-12-17**