

# Leverantörsutveckling inför nästa Millennium

Johan Larsson<sup>1</sup>

Internationella Handelshögskolan

Box 1026, 551 11 Jönköping

Tel.: 036 15 61 93

E-post: [Johan.Larsson@ihh.hj.se](mailto:Johan.Larsson@ihh.hj.se)

## Sammanfattning

Leverantörsutveckling inför nästa millennium är resultatet av en undersökning beställd av Industriellt Utvecklingscentrum i Gnosjö AB (IUC). Rapporten syftar till att visa vilka krav som några svenska storföretag ställer på sina underleverantörer och på några av de tendenser de ser inför nästa Millennium. Speciellt fokus har riktats mot situationen för de underleverantörer som är verksamma i GGVV-regionen (Gnosjö, Gislaved, Vaggeryd och Värnamo kommuner).

De starka sidor som storföretagen ser i bygden är företagens flexibla produktionsapparat och för plastindustrin även den höga graden av automatisering. Som svagheter nämns litenheten och att produktionsapparaten inte utnyttjas tillräckligt effektivt.

Undersökningen visar vidare att storföretagen jobbar allt mer efter totalkostnad för köpt produkt. I totalkostnaden ingår förutom den köpta produkten bland annat kostnader för leveranser och eventuell lagerhållning. Vidare anser de att betydelsen av geografisk närhet har minskat till följd av globaliseringen och IT-utvecklingen. Geografisk närhet har dock stor betydelse för modulinköp och visst förpackningsmaterial. När det gäller IT så ser man från de större företagen det som en självklarhet att leverantören kan ta emot betalningar, order mm elektroniskt.

Kvalitetscertifiering enligt ISO 9 000 är redan idag ett absolut krav från storföretagen. Undersökningen visar även att miljöcertifiering enligt ISO 14 000/EMAS är på väg att bli ett nytt grundkrav.

Att som underleverantör ha egna utvecklingsresurser är ytterligare ett krav som företagen ställer. Undersökningen visar också på trenden att leverantörerna involveras allt tidigare i produktutvecklingen.

Trenden går mot färre men större leverantörer. Ett råd som ges till mindre företag i regionen är att hitta samarbetspartners, gärna internationella sådana.

---

<sup>1</sup> Johan Larsson är Ekonomie Magister och doktorand vid Internationella Handelshögskolan i Jönköping.

# Innehållsförteckning

<b>SAMMANFATTNING</b> .....	<b>1</b>
<b>INNEHÅLLSFÖRTECKNING</b> .....	<b>2</b>
<b>INLEDNING</b> .....	<b>3</b>
BAKGRUND.....	3
URVAL.....	3
METOD .....	4
<b>REFERENSRAM</b> .....	<b>5</b>
INKÖP IDAG OCH I MORGON.....	5
OLIKA INKÖPSSTRATEGIER.....	6
SYSTEMLEVERANTÖRER .....	8
<b>EMPIRI OCH ANALYS</b> .....	<b>10</b>
INKÖP IDAG OCH I MORGON.....	10
SYSTEMLEVERANTÖRER .....	12
SVERIGE SOM UNDERLEVERANTÖRSLAND.....	13
UNDERLEVERANTÖRER I GGVV-REGIONEN .....	15
NYTT SYN PÅ INKÖP I EN TRADITIONELL BRANSCH.....	16
<b>SLUTSATSER</b> .....	<b>17</b>
<b>REFERENSER</b> .....	<b>19</b>
<b>ÖVRIGA TRYCKTA KÄLLOR</b> .....	<b>19</b>
<b>MUNTliga KÄLLOR</b> .....	<b>19</b>
<b>BILAGA 1 INTERVJUGUIDE</b> .....	<b>20</b>

## Inledning

*I detta avsnittet presenteras bakgrunden till rapporten och syftet med densamma. Vidare presenteras urval och metod för undersökningen.*

### Bakgrund

De krav som ställs på underleverantörer till industrin har förändrats under de senaste 10 åren. De stora tillverkningsföretagen har börjat ställa betydligt större krav när det gäller exempelvis kvalitet. Detta är en förändring som skett då fler och fler storföretag inser vikten av inköp. Den som anskaffar produkter av bristfällig kvalitet drabbas av driftstörningar.

Vidare har Gnosjö med kringliggande kommuner, den så kallade GGVV-regionen, blivit utdömd som underleverantörsregion ett flertal gånger av skilda experter. Med bakgrund av detta har Industriellt Utvecklingscentrum i Gnosjö AB (IUC) beställt en undersökning av Internationella Handelshögskolan i Jönköping för att belysa den aktuella situationen och de trender man kan se på området. Resultatet av undersökning skall ligga till hjälp för företagen i regionen att bättre kunna förbereda sig att svara upp mot de krav som ställs av storföretagen.

### Syfte

Syftet med rapporten är att undersöka de krav som svenska storföretag ställer på sina underleverantörer idag och att ge några indikationer om framtida trender

### Urval

De företag som intervjuats är:

- Electrolux
- Husqvarna
- NCC
- Volvo Personvagnar
- Scania

Motiven att välja Electrolux, Husqvarna, Volvo Personvagnar och Scania är att samtliga är viktiga kunder för svenska underleverantörer. NCC har valts ut för att de för tillfället arbetar med att utforma en ny leverantörsstruktur för leverantörer av bygg- och förbrukningsmaterial.

På samtliga företag utom NCC har inköpsdirektörer intervjuats. Motivet att välja inköpsdirektörer som intervjupersoner är att de både har den operativa- och den strategiska synen på inköp i företaget. I fallet med NCC har syftet snarare varit att få mer detaljerad information om hur de i ett specifikt fall valt att förändra sina inköp.

Vidare har författaren tagit del av utskrifter ifrån intervjuer med inköpare på SAAB Automobile, Ericsson Radio Access samt IKEA. Även dessa intervjuer dessa intervjuer är beställda av IUC i Gnosjö AB.

### Metod

Undersökningen består av semistrukturerade intervjuer baserade på en intervjuguide (Bilaga 1). Intervjuerna på Volvo Personvagnar och Husqvarna har varit ägt rum i samband med besök.. Övriga intervjuer har skett via telefon. Motiven till detta har varit framförallt tids- och kostnadsbesparingar.

Samtliga intervjuer utom den på Husqvarna har spelats in på band och därefter skrivits ut. Anteckningar har även förts fortlöpande under intervjuerna.

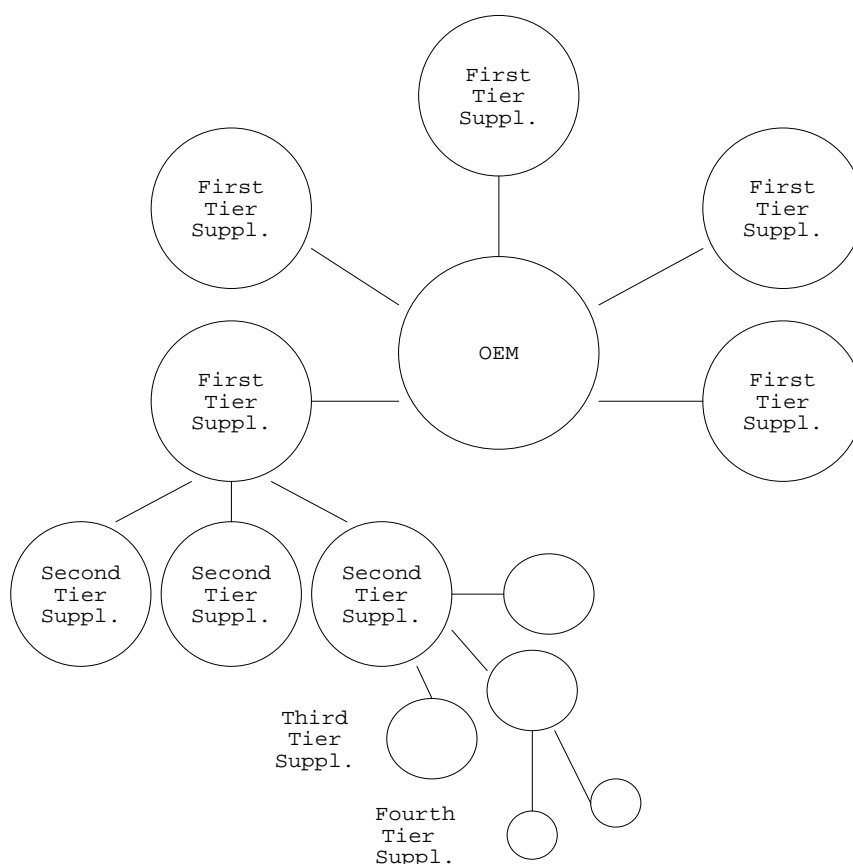
Vidare har företagens årsredovisningar samt en del företagsinternt material bidragit till att ge en bättre bild av organisationen hos de aktuella företagen.

## Referensram

I referensramen redovisas tidigare undersökningar inom området. Där presenteras även den litteratur som ligger till grund för utformningen av intervjuguiden (Bilaga 1).

### Inköp idag och i morgon

Under 90-talet har tillverkningsindustrins leverantörsstruktur förändrats radikalt. Exempel på detta är Ford USA som under 6 år reducerade antalet leverantörer från 3 200 till 2 100. Andra exempel är Chrysler som gick från drygt 3 000 till ca 1 000 leverantörer under första halvan av 90-talet och Rank Xerox som har reducerat sitt antal leverantörer från 5 000 till drygt 300. Detta har inneburit stora förändringar i leverantörskedjan. Företag får en förändrad placering i kedjan från att ha varit



Figur 1 Leverantörshierarki (Gadde & Håkansson, 1998:67)

första ledets leverantör till att tillhöra andra eller till och med tredje ledets leverantörer. I värsta fall försvinner de helt som leverantör åt sin tidigare kanske största kund. Denna situationen innebär

stora utmaningar för de leverantörer som blir kvar. De får större ansvar och ofta också en större andel av de inköp som det köpande företaget gör.

Vilka krav ställer man då på underleverantörer idag? Henrik Brandes har skrivit en licentiat avhandling om inköp. Nedan redovisas de tio viktigaste kraven bland inköpare hos Electrolux vid val av leverantör (Brandes, 1993). Kraven redovisas i rangordning.

1. Pris
2. Kvalitet
3. Leveranssäkerhet
4. Flexibilitet
5. Nollfel
6. Kvalitetssäkringssystem
7. Produktivitet
8. Produktutveckling
9. JIT
10. CAD-CAM

Motsvarande krav hos SAAB på deras underleverantörer var (Ibid.):

- Pris
- Geografisk närhet
- Teknisk kompetens
- Lång relation
- Kvalitetsnivå
- Leverantörens konkurrenskraft

Värt att notera är att flera av dessa krav dimensioner är nära förknippade med varandra. Det verkar dessutom som om man nästa känt sig tvungen att ange att pris är viktigt. Det bör dock tolkas som att man eftersträvar rätt pris i förhållande till de andra dimensionerna. Man ser även trenden mot högre kvalitetskrav och ökad tekniskt kunnande hos leverantörerna.

### Olika inköpsstrategier

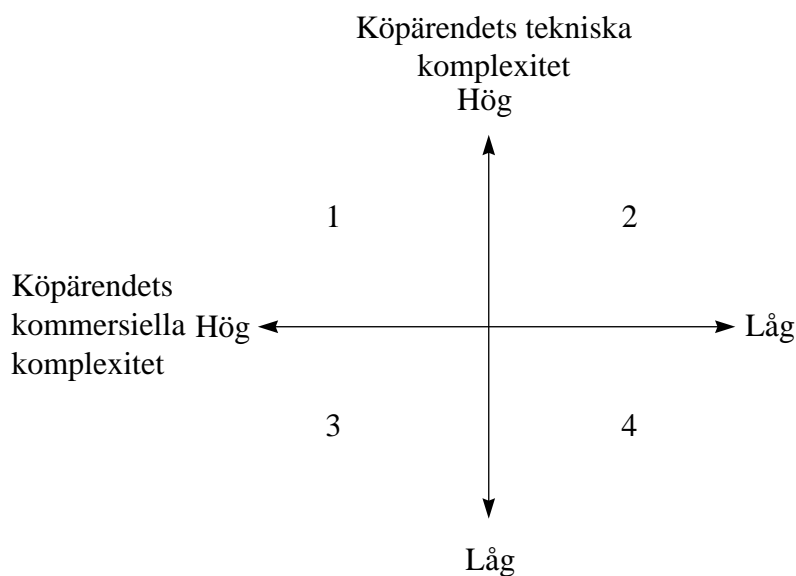
När man talar om inköp talar man ofta om olika 'sourcing' strategier. Ord som förekommer är single sourcing, dual sourcing, multiple sourcing, och global sourcing (Axelsson, 1998).

Single sourcing innebär att man köper allt material av en viss typ eller en viss komponent ifrån en och samma leverantör. Fördelen med detta tillvägagångssätt är att man kan etablera en närmare relation till leverantören, vilket kan minska osäkerheten aktörerna emellan (Hammarkvist et al,

1982). Nackdelen är att man är beroende av en leverantör med vad det kan innebära vid exempelvis plötsliga leveransstopp. Om man istället för att köpa ifrån en leverantör köper ifrån två stycken kallar man det för dual sourcing. Denna strategin minskar risken för leveransstopp men gör det också svårare att etablera nära relationer. En variant kan vara att man använder den ena leverantören som huvudleverantör och den andra som stödleverantör. Multiple sourcing är en strategi som framförallt lämpar sig för enklare komponenter vid exempelvis legoproduktion. Strategin innebär att man köper ifrån flera leverantörer, ofta efter anbudsförarande där lägsta pris vinner.

Den sista strategin, global sourcing, skall inte blandas ihop med de andra. Strategin som är en följd av vår allt mer globala miljö innebär att man söker efter den bästa leverantören globalt. Den eller de leverantör(er) man väljer förutsätts kunna leverera hela kundens behov till fabriker spridda över hela världen.

Ett viktigt steg vid utveckling av en inköpsstrategi är att urskilja skillnader mellan de olika produkterna man köper (Axelsson, 1998). Detta gör man då man rimligen kan anta att de produkter ett företag köper ställer olika krav på inköp. En tänkbar uppdelning kan vara att man skiljer på den tekniska komplexiteten och den kommersiella komplexiteten för köparendet (Ibid.).



Figur 2 Matris för gruppering av köpta produkter (Ibid.:369)

Vidare kan man kan segmentera de produkter som köps in efter vilken inverkan köpet har på det finansiella resultatet respektive vilken leveransrisk som föreligger. Man skiljer då på fyra olika typer

av produkter, nämligen hävstångsprodukter, strategiska produkter, rutinprodukter och kritiska produkter. (Axelsson, 1998)

En hävstångsprodukt har låg leveransrisk och hög inverkan på det finansiella resultatet. En lämplig inköpsstrategi vid köp av hävstångsprodukter kan därför vara anbudsförfarande där man eftersträvar lägsta kostnad för en väl-specifierad produkt.

Då det gäller strategiska produkter som har hög leveransrisk och hög inverkan på det finansiella resultatet rekommenderas att man etablerar en långsiktig relation med leverantören.

En kritisk produkt har hög leveransrisk men enbart en viss påverkan på det resultatet. Kritiska produkter kan dock få en hög påverkan på resultatet om leverans uteblir. Här förslås därför att det köpande företaget gör stora inköp och håller ett buffertlager.

Den sista kategorin produkter är rutinprodukter som har låg inverkan på resultatet och en låg leveransrisk. När det gäller rutininköp kan man utveckla och förbättra sina inköpsrutiner.

### Systemleverantörer

Johan Lilliecreutz har i sin avhandling observerat trenden att man inom bilindustrin mer efterfrågar systemleverantörer i stället för legoleverantörer (Lilliecreutz, 1996). På detta sätt minskar tillverkaren av slutprodukten det antal företag som inköpsavdelningen måste ha direktkontakt med (jfr. figur 1, sid. 5).

Johans avhandling har inspirerat Oskar Jellbo att skriva en licentiatavhandling om systemköp (Jellbo, 1998). I sin avhandling pekar han på att vad man definierar som systemköp kan variera kraftigt. Jellbo kommer fram till åtta typer av leverantörsstrategier beroende av vad man gör själv (inhouse), och vad man lejer ut till leverantörer (out-sourcing). Leverantörsstrategierna är sammanfattade i tabell 1. Tabell 1 visar tydligt att det man i vardagligt tal kallar systemleverantör väldigt ofta är någon form av partiell systemleverantör. Det är viktigt som leverantör att ha en klar strategi för vad man erbjuder sin kund. Trenden visar på att utveckling oftare sker hos leverantören varvid denna tar ett större ansvar för kundens system. En annan trend man kan se är att leverantören ofta får ansvar även för sammanbyggnad och då levererar mer kompletta moduler till kunden.



Tabell 1 Åtta typer av leverantörsstrategier (Jellbo, 1998:94)

Typ	U	K	S	Grad av systemleverantörskap
1	E	E	E	Ej systemleverantör (ingen leverantör alls)
2	E	E	L	Partiell systemleverantör
3	E	L	E	Ej systemleverantör
4	E	L	L	Partiell systemleverantör
5	L	E	E	Ej system leverantör
6	L	E	L	Partiell systemleverantör
7	L	L	E	Partiell systemleverantör
8	L	L	L	Komplett systemleverantör

U = Utveckling

K = Komponentproduktion

S = Sammanbyggnad

E = utförs i egen regi (av kunden)

L = Utförs av leverantör

I en kommande artikel av Arujo, Dubois och Gadde (1999) diskuteras fyra olika gränssnitt mellan köpare och leverantör. Gränssnitten varierar beroende på vilken typ av köp det gäller och kan vara standardiserade, specificerade, funktionsbaserade eller interaktiva. Vid standardiserade gränssnitt tillhandahåller leverantören ett antal produkter som kunden kan välja mellan (katalogleverantörer). Specificerade gränssnitt uppkommer då kunden specificerar produkten som ska köpas, alltså köp efter färdig konstruktion. Här köper kunden framförallt en produktionsresurs. Köp med funktionsbaserade gränssnitt kännetecknas av att leverantören löser ett problem åt kunden. Dessa köp inkluderar produktutveckling från leverantörens håll. De interaktiva gränssnitten hittar vi i de fall då kunden och leverantören tillsammans bedriver produktutvecklingen.

## Empiri och analys

*I detta avsnitt presenteras resultaten och analysen av undersökningen.*

### Inköp idag och i morgon

Hur ser man på underleverantörer idag? Vilken funktion fyller de i företagets produktionsstrategier och inköpsstrategier?

Scania urskiljer två typer av underleverantörer som vardera står för ca 50% av Scantias inköp. Den första typen är en ren legoleverantör som producerar en produkt som är konstruerad av Scantias ingenjörer. Den andra leverantörstypen är komponentleverantören som enligt Sven Berg

*”skall ha en egen forskningsutveckling och han skall ha en teknisk hög kompetens. Han skall vara bäst i klassen på den här typen av komponenter och kunna tala om för oss att det här skall ni göra och det här skall ni ha för att kunna klara de kraven som ni ställer. Självklart skall den leverantören också ha en mycket bra tillväxt kapacitet och tillväxt resurser.”*

(Sven Berg)

Notera här att betydelsen av att ha egna ha egna utvecklingsresurser har ökat. Detta till följd av att gränssnittet mellan leverantören och köparen går från att ha varit specificerat till att vara mer funktionsbaserat. På Scania är man dock inte intresserad av att gå steget fullt ut till ett interaktivt gränssnitt.

*”Vi kommer att out-sourca betydligt mer teknisk utveckling, men fortfarande så vill vi ha friheten kvar att kunna vara med och styra den. Men vi kommer inte att detaljkonstruera varenda artikel. Vidare kommer mer av konstruktionen kommer att ske mot ren cost. De leverantörer vi väljer kommer att involveras tidigare i produktutvecklingen.”*

(Sven Berg)

Notera här att man istället för pris på en komponent talar om totalkostnaden för produktion av en komponent. Att leverantören får större del av tekniska utvecklingen medför också en tidigare involvering i utvecklingsprocessen, en trend som går igen även hos Husqvarna (Krister Jacobsson), och Volvo (Lars Bolminger).

På Husqvarna arbetar för att tillsammans med sina leverantörer nå lägsta möjliga total kostnad med hänsyn taget till QDC, som står för:

Q – Quality – att arbeta för ständiga förbättringar  
D – Delivery efficiency – hänsyn taget till ledtider, leveranssäkerhet  
C – Cost efficiency

Varje leverantör får ett QDC mål att arbeta mot. Inom Husqvarna arbetar man med dual sourcing och erbjuder sina leverantörer längre kontrakt (upp till tre år). Detta för att öka stabiliteten i relationen. Notera här att även Husqvarna numera ser till totalkostnaden istället för pris per komponent.

Volvo arbetar enligt Lars Bolminger med elva olika kvalitetsparametrar för bedömning av sina leverantörer. Dessa är:

Company profile	Competence
Management	Product development (olika krav beroende på vad man lev).
Environment	Finance
Quality	Productivity
Logistics	Sourcing
After market	

Kvalitetsbiten är av mycket stor betydelse för leverantörer. De företag som intervjuats ställer minimikrav gällande tredjeparts certifiering enligt standarden ISO 9 000 för att man ens skall överväga att anlita ett företag som leverantör. Även miljöaspekten tillmäts stor betydelse. Husqvarna skall nu certifiera sig enligt ISO 14 000 och bedömer aktivt miljöaspekten vid val av nya leverantörer och utvärdering av de existerande. Även de andra intervjuade företagen kommer inom kort att ställa miljöcertifiering som ett krav vid val av leverantör.

Att underleverantören har goda kunskaper då det gäller IT ses mer och mer som en självklarhet av de större kunderna. Krav man ställer gäller möjlighet att ta emot konstruktioner elektroniskt och att man börjar arbeta med EDI (Electronic Data Interchange).

Trenden som man ser i litteraturen gällande att de stora tillverkande företagen anlitar färre och färre leverantörer fortsätter.

*”Vi kommer att fortsätta en minskning av antalet leverantörer. De senaste tre åren har vi halverat det totala antalet leverantörer. En snitt fabrik ligger idag på ca 300-400 leverantörer mot uppåt ca 1000 för några år sedan. Minskningen sker genom en ökad standardisering för att kunna öka volymerna.”*

(Anders Bergström)

Utvecklingen mot färre men större leverantörer gäller även lastbilsindustrin.

*”De krav vi ställer inom bilindustrin idag, de gör att det kommer att bli färre leverantörer i framtiden. Om det 650 idag är 400 om några år eller 500 är inget mål i sig, men vi vet att det kommer att bli färre leverantörer. Det blir färre leverantörer med de som är kvar kommer att kunna erbjudas en större bit utav kakan”.*

(Sven Berg)

Notera här att man samtidigt som antalet leverantörer minskar så öppnas nya affärsmöjligheter för de leverantörer som är kvar.

### Systemleverantörer

Konceptet systemleverantörer är i hög grad intressant. Volvo har byggt ut en anläggning på Arendal för sina största systemleverantörer. Leverantörerna på Arendal är (Fordonskomponenten):

- Becker Group Europé
- Borgers Nord
- Delphi Automotive Systems Sweden AB
- Hydro Raufoss Automotive
- Lear Corporation Interior Systems
- Rieter Automotive Systems
- Tenneco Automotive Systems
- Walbro Automotive AS

Samtliga dessa leverantörer levererar större system till Volvo Torslanda verken. Genom att lokalisera företagen till Arendal vinner man en hel del gällande logistik då man hamnar nära produktionsanläggningen.

Begreppet systemleverantör är dock som Oskar Jellbo poängterat (Jellbo, 1998) inte helt klart. Lars Bolminger instämmer i detta och föredrar att använda begreppet modulleverantör istället.

*”När vi pratar om modulleverantörer så pratar vi alltså om leverantörer som kan leverera en fysisk enhet, som man kan montera direkt. Och där kan ingå ett antal system. Ett exempel på detta är innertak som innehåller flera olika system. Innertak är inte bara tak utan även en del av belysningsystemet för innerbelysning. Sen är backspegeln någon form av delsystem. Vidare sitter där sensorn för airconditionläggningen, där sitter radioantenn. Leverantören som levererar modulen innertak måste alltså kunna integrera sig med de andra.”*

(Lars Bolminger)

Notera här att man inte tar hänsyn till funktionen hos modulerna som kan innebära flera system utan istället prioriterat att få moduler som kan underlätta sammansättningen av den färdiga bilen. Hos Scania arbetar man inte med systemleverantörer såsom Volvo gör och man har inte heller planer på att införa systemleverantörer i sin produktion(Sven Berg). Detta för att man inte vill förlora i flexibilitet. Inte heller Electrolux arbetar med systemleverantörer i den utsträckning som exempelvis Volvo gör. Man har dock vissa systemleverantörer och menar att det finns utrymme för fler.

*”Ja, men inte alls i den höga utsträckning som bilindustrin till exempel. Det vi har är kablage, men fortfarande har vi det inte på många detaljer där jag kan tänka mig att det finns ett utrymme till exempel paneler till spisar, tvättmaskiner borde man kunna tänka sig att lägga ut på systemleverantörer”.*

(Anders Bergström)

Notera att även Electrolux ser ett ökat värde av att få moduler som lättare kan passas in i sammansättningen av de produkter man tillverkar.

### Sverige som underleverantörsland

En viktig del av studien var att undersöka hur de stora tillverkande företagen ser på Sverige som underleverantörsland. En viktig del i detta är då den geografiska närheten. Enligt Henrik Brandes licentiatavhandling var geografisk närhet ett av Saabs viktigaste krav på sina underleverantörer.

Under samtal med Sven Berg och Lars Bolminger framkom dock att närhet enbart var viktigt då det negativt påverkade den totala kostnaden för produkten eller då närhet är av avgörande betydelse för att klara leveranstider.

*”Allt har med totalkostnaden att göra. Vi talar om för en leverantör vad vi ställer för krav på ledtider. Om vi märker att han inte klarar sina ledtider, så har vi tre möjligheter. Det ena är att vi sänker våra krav på ledtider, eller att vi hittar en annan leverantör som ligger närmare. Eller det tredje att han får bygga ett lager som ligger närmare våra produktionsanläggningar. Vi har dock inga krav på att leverantören skall ligga nära.”*

(Sven Berg)

Notera att totalkostnaden återigen betonas och att gamla krav på närhet tonas ned. Det finns dock undantag då närhet blir av stor betydelse.

*”Vidare bygger vi inte bilar för lager utan mot kundorder. Vi har satt målet tre veckor kundorder, vilket ger leverantören mycket få dagar att producera. Då hinner vi inte hämta upp något ifrån kontinenten utan måste få tag i moduler i den takt som vi förbrukar här. Följaktligen måste leverantören ligga nära.”*

(Lars Bolminger)

Notera här att betydelsen av geografisk närhet som på vissa områden har minskat i fallet med Volvo istället har ökat, något som Volvo har löst genom att lokalisera sina största leverantörer på Arendalsområdet.

*”När det gäller stora commodities som exempelvis plast så finns det inte mycket att hämta i Sverige. Viss råvara som exempelvis plåt köper vi i Sverige. När det gäller elektromekanik biten finns inte mycket kvar i Sverige. När det gäller underleverantörsstrukturen så är det vi har i Sverige sådant som har klara fördelar av att ligga nära fabrikerna såsom plastkomponenter. Vi köper mycket plastkomponenter och formsprutat runt om i Sverige. Likaså när det gäller förpackningar är det inte något som man behöver frakta runt. Kablage, viss föremontering den typen av leverantörer har i*

*Sverige. Rent allmänt kan man säga att de som finns är konkurrenskraftiga både när det gäller pris och kvalitet.”*

(Anders Bergström)

Man ser här att vissa typer av produkter har en stor fördel av att produceras nära kunden. Det framgår också att man i Sverige är duktig på områden som exempelvis formsprutade plastdetaljer, områden där man väl kan hävda sig i den internationella konkurrensen.

### Underleverantörer i GGVV-regionen

Vad anser då företagen om de underleverantörer som finns i GGVV-regionen

*”Totalt har vi 38 leverantörer i GGVV-kommunerna, dvs. ca 10% av våra leverantörer. De står dock inte för 10% av vår omsättning (betydligt mindre). Det är framförallt svarv och plåtbearbetningsföretag som man köper av och då i små special serier.”*

(Krister Jacobsson)

Här belyses en av styrkorna för företagen i GGVV-regionen. Man har kunnig personal och en flexibel produktionsapparat vilket medför att man kan leverera små special serier. Även på Saab och Ericsson framhöll flexibiliteten i produktionsapparaten som en stor styrka. På IKEA framhöll man framförallt företagen inom plastindustrin som enligt IKEA håller världsklass med sin höga automation och moderna produktionsapparat. En nackdel som framhållits under flera intervjuer är att man inom övrig industri inte utnyttjar sin produktionsapparat lika effektivt som konkurrerande företag på kontinenten.

En annan svaghet är att man ofta är för liten och att man måste expandera genom samarbete eller uppköp för att bättre kunna hävda sig i den hårdnande konkurrensen.

*”Jag tror att de måste finna samarbetspartner utomlands. Sen tror jag att man inte skall nöja sig med att vara leverantör till Volvo och Saab. Volvo och Saabs leverantörer i Sverige är rätt små. När man ser hur bilindustrin blir alltmer horisontellt integrerad i och med att bilföretag köps upp av andra och vi samarbetar med Mitsubishi. Då tycker*

*att de som är mycket mindre än oss kan finna anledning att hitta partners och bli större och få ett begrepp om världsmarknaden.”*

(Lars Bolminger)

Att finna samarbetspartner kan vara ett sätt att bättre förbereda sig för de krav som de stora tillverkande företagen ställer. Notera också att betydelsen av internationella samarbetspartners betonas.

#### Nytt syn på inköp i en traditionell bransch

På NCC har man startat ett spännande inköpsprojekt. Man vill ha en färdig leverantörsstruktur för förbrukningsmaterial över hela landet. Man har därför kontrakterat en inköpskedja bestående av en Grossist (Thomé) och fyra större återförsäljare kallade TP (Total Partner).

*Vi gör avtal med Thomée, TP-bolagen och NCC. Det blir alltså sex stycken. Samtidigt tar NCC fram ett tänkbart sortiment som grundad på vår erfarenhet. Vi har fått fram en markandsbild för ett trovärdigt sortiment som vi kallar NCC sortiment och som omfattar 4000 varor i en katalog. På dessa varor har vi även satt ett NCC artikel nummer. Alla varor har alltså idag ett NCC artikel nummer hos återförsäljaren vilket innebär att han får köra en korsreferens på de artiklarna.*

(Royne Olsson)

Byggbranschen har traditionellt sett arbetat med lokala lösningar för inköp av förbrukningsmaterial. Genom detta samarbetet kan man uppnå bättre priser överlag samtidigt som man ökar kontrollen av vad som köps in genom att alla varor får ett NCC artikel nummer.



## Slutsatser

*I avsnittet presenteras slutsatserna av studien. Här ges även exempel på möjliga uppgifter för leverantörsnätverk och tankar om hur man kan bilda liknande nätverk i Gnosjö.*

Precis som teorin antydde är trenden mot systemleverantörer framförallt stor inom bilindustrin. Där väljer man dock hellre uttrycket modulleverantör och vill av denne modulleverantör få färdiga moduler som kan gå direkt in i produktionen. Det är också viktigt att definiera vad för slags systemleverantör man önskar att vara, dvs. vilka funktioner löser man åt sin kund (jfr. Jellbo, 1998). Överraskande mot bakgrund av den teoretiska referensramen var dock att Scania inte strävar mot att införa systemleverantörer. Man vill dock få fler uppgifter lösta av sina leverantörer. Ett exempel på en sådan trend är att leverantören involveras allt tidigare i produktutvecklingsprocessen. Ofta redan på konstruktionsstadiet där ca 80% av kostnaden för den färdiga produkten sätts. Som en följd av detta ökar betydelsen av att som underleverantör ha egna utvecklingsresurser.

När det gäller just kostnaden för en produkt visar undersökningen att de stora tillverkande företagen allt mer arbetar efter totalkostnad för köpt produkt, till skillnad från ex Brandes (1993) undersökning där man fortfarande tillmätte komponentpriset avgörande betydelse. Totalkostnaden inkluderar priset för komponenten samt kostnader för leveranser, eventuell lagerhållning, material och i förekommande fall även utveckling av produkten. Detta innebär bland annat att kraven på effektiv logistik skärps ytterligare och att krav på nollfel införs.

Vidare ser man att betydelsen av närhet har minskat till följd av globaliseringen och IT-utvecklingen. Närhet har dock stor betydelse för modulinköp (jfr Volvos Arendalverksamhet) och visst förpackningsmaterial. När det gäller IT så ser man från de större företagen det som en självklarhet att leverantören kan ta emot betalningar, order mm elektroniskt. Även konstruktioner i form av CAD filer måste kunnas ta emot av leverantören.

Tredjeparts certifiering enligt kvalitetssystemet ISO 9 000 är redan idag ett absolut krav från storföretagen. Även krav på miljöcertifiering enligt ISO 14 000 och/eller EMAS blir allt viktigare och detta krav införs nu successivt.

Studien visar betydelsen av att som leverantör ha en viss storlek. Detta för att bättre kunna svara upp mot storföretagens krav då det exempelvis gäller att kunna leverera samtliga komponenter till ett företags fabriker världen över (sk global single sourcing). Storleken på ett företag är inte bara viktig när det gäller tillverkningsresurser utan är även korrelerat med företagets forsknings- och utvecklingsresurser, vilket också blir allt viktigare.

De svenska underleverantörerna är enligt reprenstanterna för storföretagen små men konkurrenskraftiga. Trenden går dock mot färre men större leverantörer varför det kan vara svårt för en liten underleverantör att klara sig i den hårdnande konkurrensen. Det framgår allt mer tydligt att parollen ensam är stark inte gäller längre. De underleverantörer som finns i GGVV-regionen gör framförallt små special serier åt storföretagen. Att man framförallt arbetat med små special serier kan tillskrivas dels att leverantörerna är mindre, dels att man ofta har en väldigt flexibel produktion samt att man har ett gediget kunnande.

Ett råd som mot bakgrund av studien kan ges till mindre företag i regionen är att försöka hitta lämpliga samarbetspartners, gärna även internationella sådana. En sådan satsning skulle dels ge ökad storlek och dels en förbättrad möjlighet att konkurrera på den globala arenan. Ökning av företags storlek och tillgängliga resurser kan även ske genom uppköp eller olika former av nätverkssamarbete. Om man väljer varianten med nätverkssamarbete är det viktigt att man har en ledande part i samarbetet. En part som kan ta ansvar för kontakterna med stora kunder och även garantera att kvalitets- och leveranskrav uppfylls.

De krav som ställs då det gäller att följa med i den tekniska utvecklingen kan till viss del lösas av intresseorganisationer som IUC och kringliggande högskolor som exempelvis Ingenjörshögskolan och Internationella Handelshögskolan i Jönköping. Ett led i detta är etablerandet av "Skärteknikcentrum" och "Polymercentrum" i Gnosjö, där spetsteknologi kan finnas tillgänglig. Ett annat bra sätt är det skapande som nu sker av leverantörsutvecklingsnätverk där man i nätverken, där även representanter för högskolorna ovan ingår, kan bidra till att öka varandras kompetens på områden såsom kvalitet, IT, leverantörsbedömning, miljöarbete mm. Undersökningen visar också på vikten av att de enskilda företagen aktivt satsar på kompetensutveckling och även där skulle högskolorna i närområdet och intresseorganisationer som IUC kunna spela en tongivande roll.

## Referenser

- Axelsson, Björn, (1998), *Företag köper tjänster*, Stockholm, SNS Förlag
- Arujo, L., Dubois, A., Gadde L-E., (1999), Managing interfaces with suppliers, *Industrial Marketing Management*, (kommande artikel)
- Brandes, Henrik, (1993), *Inköp i förändring - En studie av förändringar i svenska storföretags inköpsverksamhet*, Licentiatavhandling, Linköping, Ekonomiska Institutionen, Linköpings Universitet
- Jellbo, Oskar, (1998), *Systemköp – en definitionsfråga*, Licentiatavhandling, Göteborg, Institutionen för Industriell marknadsföring, Chalmers
- Gadde, L-E. & Håkansson, H., (1998), *Professionellt inköp*, Lund, Studentlitteratur, (in Swedish)
- Hammarkvist, K-O., Håkansson, H., Mattson, L-G., (1982), *Marknadsföring för konkurrenskraft, (Marketing for competitiveness)*, Kristiansstad, Liber, (in Swedish)
- Lilliecreutz, Johan, (1996), *En leverantörsstrategi - från lego- till systemleverantör*, Doktorsavhandling, Linköping, Ekonomiska Institutionen, Linköpings Universitet

## Övriga tryckta källor

- Fordonskomponenten, Nummer 4, 1998
- Företagsinternt material Husqvarna
- Årsredovisningar för 1997 Electrolux, NCC, Scania, Volvo
- Intervjuutskrifter från intervjuer utförda på SAAB Automobile, Ericsson Radio Access och IKEA av Lars Englund på uppdrag av IUC i Gnosjö AB.

## Muntliga källor

- Inköpsdirektör Sven Berg, Scania, 981024
- Inköpsdirektör Anders Bergström, Electrolux, 981029
- Inköpsdirektör Lars Bolminger, Volvo Personvagnar, 981119
- Inköpsdirektör Krister Jacobsson, Husqvarna, 981118
- Inköpare Royne Olsson, NCC, 981102

## Bilaga 1 Intervjuguide

Vilken strategisk roll har inköp på Ert företag?

Hur överförs dessa förutsättningar till inköp/inköpsavdelningen?

Hur ser inköpsorganisationen på Ert företag ut? Vilken roll har inköp i organisationen?

Vad köper Ni idag av underleverantörer? (olika produktslag, kompetenser)

Vilka var motiven vid valet av de olika underleverantörerna?

Hur ser Ni på era underleverantörer? Som en produktionsresurs, eller som en kompetens/utvecklingsresurs?

Hur ser kravspecifikationerna ut vid val av underleverantörer idag?

Hur ser ni på: 1. Sverige som underleverantörsland? och

2. GGVV-området, idag och framtida potential? Vilken utveckling vill ni se?

Har Ni idag systemleverantörer? Vilket samarbete har Ni i så fall med dem (deras roll) och hur regleras det förhållandet?

Vad betyder övergången komponent till systemleverantör för Er?

Vilken kontakt har ni med andra ledets leverantörer idag (efter införande av systemleverantör eller liknande)?

Vilka krav kommer att ställas på underleverantörer till Er i framtiden? Hur ser utvecklingen/trenden ut?

Vilken betydelse har närhet? systemleverantörer, gemensamma bolag?