

ARBETSRAPPORT

FRÅN SKOGFORSK NR 626 2006



Affärsutveckling i relationen

STOR KUND: LITEN LEVERANTÖR – VAD KAN SKOGSBRUKET LÄRA?

Anna Furness-Lindén

Ämnesord: Affärsrelation, affärsutveckling, allmänna bestämmelser, examensarbete, leverantörsrelation, strategiskt inköp, upphandling, utvecklingsstöd.

SKOGFORSK

– Stiftelsen skogsbrukets forskningsinstitut

arbetar för ett lönsamt, uthålligt mångbruk av skogen. Bakom Skogforsk står skogsföretagen, skogsägareföreningarna, stiftelsen, gods, skogsmaskinföretagare, allmänningar m.fl. som betalar årliga intressentbidrag. Hela skogsbruket bidrar dessutom till finansieringen genom en avgift på virke som avverkas i Sverige. Verksamheten finansieras vidare av staten enligt särskilt avtal och av fonder som ger projektbundet stöd.

FORSKNING OCH UTVECKLING

Två forskningsområden:

- Skogsproduktion
- Virkesförsörjning

UPPDRAG

Vi utför i stor omfattning uppdrag åt skogsföretag, maskintillverkare och myndigheter. Det kan gälla utredningar eller anpassning av utarbetade metoder och rutiner.

KUNSKAPSFÖRMEDLING

För en effektiv spridning av resultaten används flera olika kanaler: personliga kontakter, webb och interaktiva verktyg, konferenser, media samt egen förlagsverksamhet med produktion av trycksaker och filmer.

Innehåll

| | |
|---|----|
| Sammanfattning..... | 3 |
| Bakgrund | 4 |
| 1. Inledning | 5 |
| 1.1 Bakgrund..... | 5 |
| 1.2 Syfte | 6 |
| 1.3 Frågeställningar..... | 7 |
| 1.4 Uppdragsgivare | 7 |
| 1.5 Målgrupper | 7 |
| 1.6 Avgränsningar och definitioner | 7 |
| 1.6.1 Studien är gjord ur kundens perspektiv | 7 |
| 1.6.2 Begreppen kund och leverantör | 8 |
| 1.7 Kapitelöversikt..... | 8 |
| 2. Metod..... | 9 |
| 2.1 Metodologiska begrepp | 9 |
| 2.1.1 Validitet – reliabilitet | 10 |
| 2.1.2 Kvantitativ – kvalitativ | 10 |
| 2.1.3 Urvalskriterier..... | 11 |
| 2.1.4 Standardisering – strukturering..... | 11 |
| 2.2 Metodval | 11 |
| 2.2.1 Validitet – reliabilitet, tänkbara felkällor | 11 |
| 2.2.2 Kvalitativ studieansats..... | 12 |
| 2.2.3 Intensiva urval | 12 |
| 2.2.4 Lågt strukturerade intervjuer..... | 12 |
| 2.3 Praktiskt tillvägagångssätt | 13 |
| 2.3.1 Empiriskt arbete – aktörer i skogsbruket..... | 13 |
| 2.3.2 Empiriskt arbete – att vara storkund..... | 14 |
| 3. Teori och referensramar | 15 |
| 3.1 Affären | 15 |
| 3.1.1 Produkten..... | 15 |
| 3.1.2 Marknadsplatsen | 17 |
| 3.2 Affärsrelationen | 18 |
| 3.2.1 Förhållningssätt mellan kund och leverantör | 18 |
| 3.2.2 Relationsnivåer | 20 |
| 3.2.3 Var sak på sin plats – olika relationer kräver olika hantering | 22 |
| 4. Empiri I: Aktörer i skogsbranschen – en generell karakteristik..... | 25 |
| 4.1 Från beräknat avverkningsbehov till inköpt och utfört entreprenörsuppdrag | 25 |
| 4.2 Beställaren – den stora skogsorganisationen | 26 |
| 4.2.1 Om produkten man köper | 26 |
| 4.2.2 Om utformning av avtal och prispförhandlingar | 27 |
| 4.2.3 Om områden för förbättring i leverantörsleden | 27 |
| 4.2.4 Om framtiden | 27 |
| 4.2.5 Om leverantörsrelationerna | 28 |
| 4.2.6 Om bedömning och klassning av leverantörer | 28 |
| 4.2.7 Om explicit utvecklingsarbete | 28 |
| 4.3 Leverantören – den lilla drivningsentreprenören..... | 28 |
| 4.3.1 Om produkten man säljer | 29 |
| 4.3.2 Om utformning av avtal och prispförhandlingar | 29 |
| 4.3.3 Om områden för förbättring i leverantörsleden | 30 |
| 4.3.4 Om framtiden | 30 |
| 4.3.5 Om kundrelationerna | 30 |
| 4.3.6 Om incitament för utvecklingsarbete | 30 |
| 5. Empiri II: Att vara storkund – fyra exempel | 31 |
| 5.1 IKEA..... | 31 |
| 5.1.1 Produkten, kunden och konkurrensen..... | 31 |
| 5.1.2 Leverantörerna | 32 |
| 5.1.3 Affärsprocessen mellan IKEA och leverantör..... | 32 |
| 5.1.4 Strategier för leverantörshantering..... | 33 |

| | |
|--|----|
| 5.1.5 Strategier för leverantörsutveckling | 34 |
| 5.1.6 Drömlleverantören | 36 |
| 5.1.7 Då – nu – imorgon? | 36 |
| 5.2 Scania..... | 37 |
| 5.2.1 Produkten, kunden och konkurrensen..... | 37 |
| 5.2.2 Leverantörerna | 37 |
| 5.2.3 Affärsprocessen mellan Scania och leverantör | 38 |
| 5.2.4 Strategier för leverantörshantering..... | 38 |
| 5.2.5 Strategier för leverantörsutveckling..... | 38 |
| 5.2.6 Drömlleverantören | 40 |
| 5.2.7 Då – nu – imorgon? | 40 |
| 5.3 Skanska..... | 40 |
| 5.3.1 Produkten, kunden och konkurrensen..... | 41 |
| 5.3.2 Leverantörerna | 41 |
| 5.3.3 Affärsprocessen mellan Skanska och leverantör | 41 |
| 5.3.4 Strategier för leverantörshantering..... | 44 |
| 5.3.5 Strategier för leverantörsutveckling..... | 44 |
| 5.3.6 Drömlleverantören | 44 |
| 5.3.7 Då – nu – imorgon? | 44 |
| 5.4 Toyota | 45 |
| 5.4.1 Produkten, kunden och konkurrensen..... | 46 |
| 5.4.2 Leverantörerna/återförsäljarna..... | 46 |
| 5.4.3 Affärsprocessen mellan Toyota och leverantör/återförsäljare..... | 46 |
| 5.4.4 Strategier för hantering av återförsäljare..... | 47 |
| 5.4.5 Strategier för återförsäljarutveckling..... | 47 |
| 5.4.6 Drömpartnern | 49 |
| 5.4.7 Då – nu – imorgon? | 50 |
| 6. Analys I: Utveckling hos studerade storkundsföretag..... | 50 |
| 6.1 Några gemensamma nämnare från de studerade företagen..... | 50 |
| 6.1.1 Strategiskt och professionellt inköp..... | 50 |
| 6.1.2 Förståelse för marknadens förutsättningar och drivkrafter..... | 52 |
| 6.1.3 Slutkundsperspektiv i affären..... | 52 |
| 6.1.4 Tro på effektiviseringsmöjligheter med närmre leverantörsrelationer..... | 53 |
| 6.1.5 Korrekt värdering av handlad produkt..... | 54 |
| 6.1.6 Tydliga avtal..... | 55 |
| 6.1.7 Tro på god avkastning av investerad utvecklingskostnad..... | 56 |
| 6.2 Koncept för att stimulera och stötta små underleverantörer..... | 56 |
| 6.2.1 IKEA | 56 |
| 6.2.2 Scania | 57 |
| 6.2.3 Skanska | 58 |
| 6.2.4 Toyota..... | 60 |
| 6.2.5 Andra koncept att fundera över:..... | 61 |
| 7. Analys II: Utveckling på skogsbrukets villkor | 62 |
| 7.1 Produktutveckling..... | 62 |
| 7.2 Affärsutveckling..... | 64 |
| 7.3 Leverantörsutveckling | 65 |
| 7.4 En intressant paradox..... | 66 |
| 8. Slutlig kommentar – dagsaktuellt läge i skogen | 67 |
| 9. Frågor för vidare forskning..... | 68 |
| 9.1 Utvecklingsarbete i motsvarande gränssnitt inom skogsvården..... | 68 |
| 9.2 Partnerskap – jämförande studie | 69 |
| 9.3 Standardssystem | 69 |
| Referenser..... | 69 |
| World Wide Web | 71 |
| Tryckt material | 72 |
| Personliga meddelanden | 73 |

Sammanfattning

Branscher och företag som länge arbetat fokuserat med affärsutveckling och strategiskt inköp har naturligt gjort värdefulla erfarenheter inom området. Skogsbranschen bör försöka ta del av dessa i större utsträckning än vad som gjorts fram till dags dato. En underliggande tanke med studien är därför att visa på att det låter sig göras. Studiens primära syfte är att sammanställa och utvärdera lyckosamt utvecklingsarbete och fungerande affärsstrategier som stora, icke skogliga beställare använder sig av då de hanterar sina mindre underleverantörer.

Svenskt skogsbruk har på relativt kort tid transformerats från ett skogsbruk med många anställda till ett skogsbruk med många underleverantörer av skogliga tjänster. Skogsbrukets nödvändiga produktivitetsökning är därmed till betydligt större del än tidigare beroende av enskilda entreprenörer. I dagsläget upphandlas drivningstjänster (drivning: avverkning och utforsling av virke) för ca 6 miljarder SEK varje år och kostnaden för drivning är den största enskilda kostnadsposten när rundvirket ankommer industriport. Storskogsbolagens dominerande ställning i förhållande till de många mindre entreprenörerna medför att det fortfarande är de som i stor utsträckning dikterar marknadsvillkor och affärspraxis. Detta, och en alltmer skarp konkurrens från länder och regioner med mer optimala produktionsförutsättningar än de svenska, gör det intressant att fundera över om – och hur – beställare av skogliga tjänster kan agera för att skapa incitament till utveckling för drivningsentreprenörskåren. Och därigenom i förlängningen en mer kostnadseffektiv drivningsmarknad.

De fyra storkundsföretag som studeras – IKEA, Skanska, Scania och Toyota – har alla explicit fokus på leverantörsutveckling och effektiva affärsrelationer och är dessutom erkänt framgångsrika i sitt arbete med desamma. De väljs också så att de tillsammans bildar ett spektra av branscher med relativt skilda produktionsförutsättningar. Varje företag representeras av en informant som är väl insatt i företagets leverantörsstrategier och det empiriska arbetet utgörs av kvalitativa intervjuer med respektive informant.

Tre av de fyra företagen har genomlevt en situation mycket snarlik den skogsbruket upplever; alltför höga tillverkningskostnader, bristande flexibilitet resulterande i dyra förändringar och konflikt mellan parterna, låg lönsamhet för entreprenörerna och dåligt utnyttjande av alla medverkandes kompetens. Känslan av att det traditionella arbetssättet varit otillräckligt och stagnerat är gemensam, liksom upptäckten av och tron på stora effektiviseringspotentialer i processynsätt, närmre samarbete och fokus på affärsrelationen i sig. David Burt (1989) sammanfattar väl det grundläggande resonemang som fått de fyra studerade företagen att lyckas och att vidareutveckla sitt utvecklings- och effektiviseringsarbete:

”Big companies have no choice but to make supplier partnerships work. The cost of maintaining suppliers' profits and technological progress are a burden. But if big companies inadvertently beat their suppliers into submission, they will have to face the much bigger burden of managing their suppliers themselves.”

Samtliga studerade företag har anammat Kraljics tankar om portföljteori och strategisk hantering av affärsrelationer. Alla arbetar i dag aktivt med skilda utvecklingsåtgärder beroende på relationstyp och leverantörskategori. Inköpsfunktionen är sammantaget mycket professionell.

I dagsläget etableras klassiskt upphandlingsförfarande som ”ny” affärspraxis i Skogs-Sverige. Arbetssättet är till viss del motiverat, men riskabelt i några avseenden. Genom att noggrant utvärdera och sedermera välja ”rätt” entreprenörer och genom att förvalta branschens relationstradition, bör skogsbranschen kunna genskjuta utvecklingen och undvika de icke gynnsamma perioder som de studerade företagen och deras branscher erfarit. Risken är annars att svenskt skogsbruk just i skrivande stund väljer bort och avskräcker de entreprenörer som morgondagens skogsbruk står och faller med; de som kan räkna på sina affärer, de som är intresserade av utveckling på affärsmässiga villkor och de som också följaktligen – om de inte får skäligt betalt för sin produkt och sitt utvecklingsarbete – lämnar marknaden.

Bakgrund

Förhoppningen med denna studie är att den i någon mån skall kunna bidra till att skapa en mer effektiv drivningsmarknad i det svenska skogsbruket.

Studiens underliggande problem formuleras som otillräcklig produktivitetsutveckling i svenskt skogsbruk och ägs, såsom det definieras i studien, av köparen, som är drivningsaffärens starkare part. Problembilden skall ses mot bakgrund av ett dagsläge där den svenska skogsindustrin konkurrerar knivskarpt mot andra aktörer på en alltmer global marknad och där svenska skogsföretag därför i alla led måste effektivisera och arbeta med kontinuerlig produktivitetssökning. Branschen är absolut inte först eller ensam om situationen. Andra mogna marknader och branscher är och har varit i en likadan, eller mycket snarlik, sits.

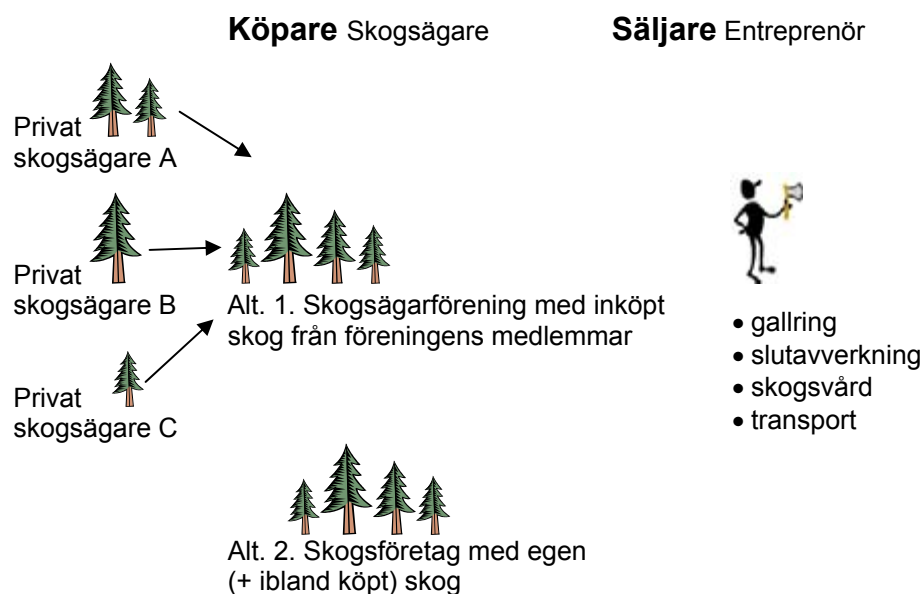
Vi, alla vi som verkar i eller i klustret kring skogen framhåller av tradition gärna skogsbranschens unikum och dess mycket speciella karakteristik. Och – visst – den svenska skogen är fantastisk; skogsbranschen är unik och speciell. Men inte så förtvivlat speciell att vi i dag har råd att **inte** lyfta blicken lite och försöka lära av andra aktörer, branscher och företag. Jag hoppas att studien, om än på en relativt enkel nivå, visar att det låter sig göras. Det finns mycket klokskap i affärsvärlden i stort och vi har inte tid att göra alla erfarenheterna själva längre. Min övertygelse är att det är genom att delvis lära av andra som vi framöver måste arbeta med affärsutvecklingsfrågor. Annars får vi snart mycket svårt att konkurrera med arbetskraft från låglöneländer och eukalyptusens sjuåriga rotationsperioder.

1. Inledning

I kapitlet presenteras bakgrund till studien, studiens syfte, de frågeställningar som syftet brutits ned till, studiens formella uppdragsgivare och målgrupper, gjorda avgränsningar och definitioner samt en översiktlig disposition av arbetet.

1.1 BAKGRUND

Under 90-talet avvecklade de svenska storskogsföretagen sina anställda maskinförare i det operativa skogsbruket¹ för att istället köpa in deras tjänst. Anledningarna var flera; dels frigjordes på så sätt en ansevärd mängd kapital som tidigare varit bundet i maskinparken, dels minskade fasta personalkostnader, dels kunde personalstyrkan anpassas mer flexibelt efter säsong (pers. medd. Norin 1, 2005). Dessutom förutspåddes den nya strukturen göra inblandade parter mer uppmärksamma på möjliga effektiviseringar och kostnadsbesparingar. Inom loppet av 10 år transformerades flertalet fast anställda skogsarbetare till egna småföretagare i tjänstesektor, figur 1. I dag ser vi resultatet; i de svenska skogarna arbetar en armad av små-, ofta enmansföretagare med begränsad kunskap om – och inte sällan utan intresse av – att driva en egen verksamhet. Yttermera är de allt som ofta helt beroende av en stor kund.



Figur 1.

De allra flesta som tidigare var anställda i större skogsbolag eller skogsägarföreningar är i dag egna företagare som säljer sina skogsbrukstjänster till sina tidigare arbetsgivare. Utveckling av gränssnittet mellan dessa drivningsmarknadens aktörer, dess affärer och affärsrelationer, är ett högprioriterat och dagsaktuellt forskningsområde.

¹ Termen skogsbruk definieras som alla åtgärder som krävs för utnyttjande av skog. Exempel är markberedning, plantering, röjning, gallring och slutavverkning (Sveriges Skogsvårdsförbund, 1994).

Sverige och svenskt skogsbruk har alltså på kort tid utvecklats från ett skogsbruk med många anställda till ett skogsbruk med många underleverantörer (skogsägare, drivningsentreprenörer, skogsvårdsentreprenörer, åkare etc.). Ansvaret för skogsbrukets nödvändiga produktivitetsökning vilar därmed till en betydligt större del än tidigare på enskilda entreprenörer.

Den globala marknaden på vilken skogsbranschen nu agerar tydliggör vikten av ovanstående produktivetskrav; det är i dag lika billigt att skeppa sydamerikanskt timmer till svensk industrihamn som att avverka och transportera inhemskt dito. Ett par faktorer spelar in; rotationsperioder² på 5–7 år och billig arbetskraft är några. Dessa kan vi i Sverige inte göra mycket åt. Återstår då att hantera vår egen verksamhet och dess kostnader.

Problemet som framträder illustreras kanske allra tydligast i drivningsleden³, eftersom drivningskostnaderna är den enskilt största kostnadsposten för att transportera virket från stubbe till industri (Viklund, 2006). Skogsbruket upphandlar i dagsläget drivningstjänster för 6 miljarder SEK varje år (pers. medd. Norin, 2006). En maskinpark innehållande en slutavverkningskördare och en skotare, d.v.s. en genomsnittlig maskinpark för att överhuvudtaget kunna bedriva entreprenörsverksamhet inom drivning, är en tung investering i storleksordningen 5–7 miljoner SEK (pers medd., Svensson 1; Gustavsson 1, 2005). Färska siffror visar på små eller obefintliga marginaler för skogens entreprenörer; en av fyra gör ren förlust och förhållandevis få uppvisar hög lönsamhet flera år i rad (Viklund, 2006). Under dessa omständigheter saknas resurser för utvecklingsarbete och delvis som ett resultat av ovanstående har dessutom ett nytt problem uppdagats för det svenska skogsbruket; alltför många av morgondagens entreprenörer, maskinförare och skogsarbetare väljer att söka sig till andra branscher.

Slutligen kan konstateras att konkurrensen i dag – i högre grad än någonsin tidigare – sker mellan försörjningskedjor eller delar av försörjningssystem snarare än mellan enskilda företag (Ljungberg & Larsson, 2001). Entreprenörens problem är med andra ord också beställarens problem. Detta faktum, tillsammans med anledningarna ovan ger storskogsskogsbrukets strategier en nyckelfråga att hantera; hur kan de stora beställarna bäst agera för att stimulera och utveckla affärsmässiga underleverantörer i det svenska skogsbruket?

1.2 SYFTE

Arbetets syfte är att identifiera och kartlägga strategier och arbetssätt för stora beställare att stimulera och stötta små leverantörer till kontinuerligt utvecklingsarbete. Genom att studera aktörer utanför skogsbranschen, är studiens underliggande syfte att ta tillvara på goda idéer inom området som torde vara möjliga att applicera och nyttja i det svenska skogsbruket.

² Rotationsperiod är synonymt med omloppstid, det vill säga tiden från förnygring tills dess ett bestånd avverkas. (www. Sveriges Lantbruksuniversitet 1, 2006).

³ Termen drivning definieras som avverkning och utforsling av virke (Sveriges Skogsvårdsförbund, 1994).

1.3 FRÅGESTÄLLNINGAR

Syftet bryts ner till tre grundfrågeställningar som tillika utgör den kronologiska arbetsgången i arbetet:

1. Hur ser affärsprocessen ut i gränssnittet mellan skogsbolagen och dess leverantörer av drivningstjänster?
2. Vilka metoder har andra stora kunder, medvetet eller omedvetet, etablerat för att hantera sina små underleverantörer, och vilka resultat har man uppnått?
3. Vad kan det svenska skogsbruket lära av erfarenheter från de studerade företagen och deras respektive bransch?

1.4 UPPDRAGSGIVARE

Studien och dess syfte har definierats i samråd med forskare Klas Norin på Skogforsk. Skogforsk är skogsbranschens forskningsorgan, finansierat av staten och den svenska skogsnäringen.

1.5 MÅLGRUPPER

Som primär målgrupp för studien definieras Skogforsk och Skogforsks samtliga intressenter, framför allt de på kundsidan. En andra målgrupp är personer i branscher andra än den skogliga som funderar över strategiskt inköp och leverantörsutveckling. Då arbetet är ett examensarbete utgör studenter på Industriell ekonomi och snarlika utbildningar naturligt en sista, tydligt definierad målgrupp. Även om ovanstående grupper identifierats specifikt, är författarens avsikt och förhoppning att alla som önskar skall kunna ta till sig studien och denna studie-dokumentation.

1.6 AVGRÄNSNINGAR OCH DEFINITIONER

Nedan redogörs för gjorda avgränsningar och ett par definitioner, som anses viktiga för läsaren att uppmärksamma.

1.6.1 Studien är gjord ur kundens perspektiv

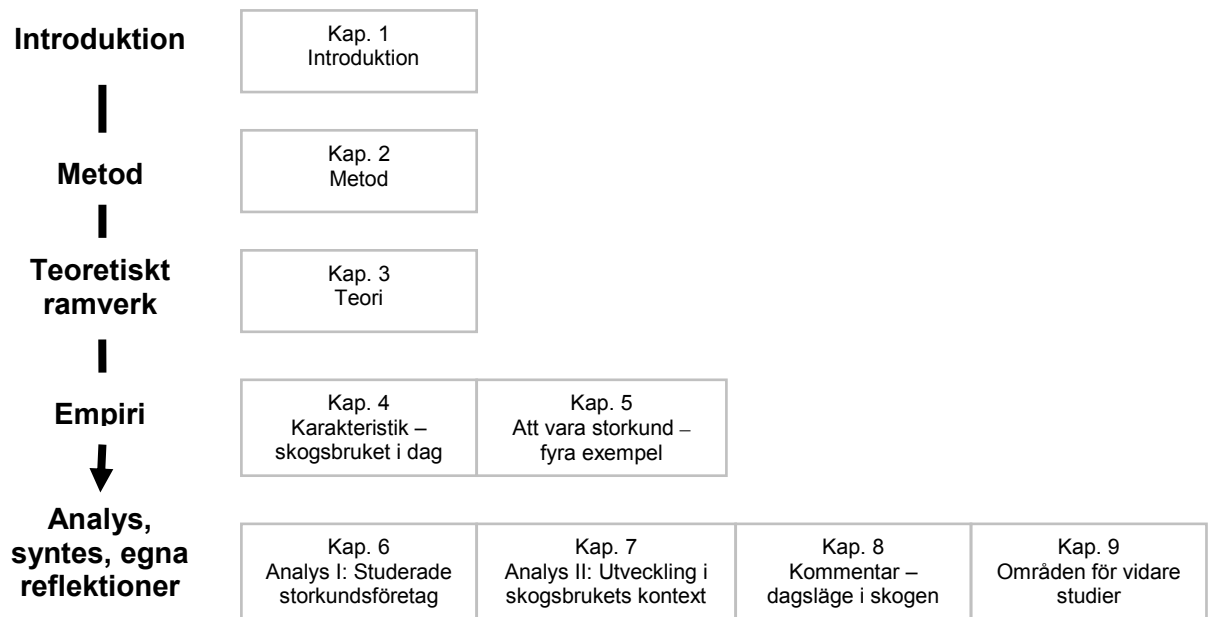
Detta arbete tar en utgångspunkt i hur och om man som *stor kund* kan agera för att hantera sina små underleverantörer på ett, för affären, effektivt sätt. Det är som bekant alltid två parter i en affärsrelation. Helt naturligt blir de resultat som följer i detta arbete därmed inte helt ut fullständiga; diskussionen och en motsvarande analys av hur den andra parten, den lilla leverantören, kan tänka och agera mer effektivt har delvis utelämnats. Läsaren ombedes ha i åtanke att resultaten primärt besvarar frågeställningar kring kundens eventuella handlande och affärsutvecklingsstrategier, men att åtgärder som syftar till att optimera affären mellan skogsbrukets kunder och entreprenörer kräver arbete på flera fronter. Den avgränsning som görs i arbetet skall därför inte ses som en prioritering i sig, utan enbart som ett resultat av begränsade resurser och tid.

1.6.2 Begreppen kund och leverantör

En kund är inte alltid en kund, en leverantör inte alltid en leverantör. Att tala om relationen mellan kund och leverantör är ibland en alltför generell diskussion, vilket blir tydligt när en produkt, och alla de komponenter i form av fysiska delar och icke-fysiska tjänster som ingår, studeras från råvara till slutlig försäljningsmarknad. I själva verket finns många leverantörer, leverantörers leverantörer och helt analogt ett otal kunder. Ett antal begrepp återkommer och används relativt ofta; slutkund, kund, huvudleverantör, leverantör och underleverantör. Beroende på ur, vilket perspektiv diskussionen förs skiftar naturligtvis rollerna. I exemplet Det stora skogsföretaget kan man tänka sig en konsument på byggvaruhuset som slutkund, byggvaruhuskedjan som kund, skogsbolaget med egen skog och industri som huvudleverantör, drivningsentreprenören som leverantör och säsongsanställda skotar-/skördarförare i enmansföretag som underleverantörer. Eller – så kan man se stora skogsbolaget som kund, drivningsentreprenören som huvudleverantör, maskintillverkaren som leverantör o.s.v. Författaren har inte för avsikt att gå djupare in på exakta distinktioner, utan nöjer sig här med att uppmärksamma läsaren på ovanstående. I detta arbete ses det större beställande företaget som kund, hanterande ett antal mindre leverantörer som, beroende på bransch, ibland i sin tur hanterar fler eller färre egna underleverantörer.

1.7 KAPITELÖVERSIKT

Efter detta inledande kapitel, redogörs i kapitel två för de metoder som valts för studiens empiriska arbete och varför. De teoretiska verktyg som utgjort ram för studiens frågeformuleringar och diskussionsunderlag och som använts i arbetets analys presenteras i kapitel tre, efter, vilket följer kapitel fyra och fem som redogör för studiens empiriska arbete. De studerade företagen analyseras först separat i kapitel sex och resultaten av denna ”delanalys” diskuteras och analyseras i kapitel sju utifrån skogsbrukets förutsättningar. Kapitel åtta kommenterar det anbudsförarande som införs i skogsbruket just i detta nu och i kapitel nio redogörs slutligen för de uppkomna tankar som arbetet inte kunnat inrymma, men som eventuellt skulle kunna ligga till grund för vidare forskning. Figur 2 illustrerar ovan beskrivna kapitelöversikt.



Figur 2.
Kapitelöversikt uppdelad på arbetets fem, på varandra följande, huvuddelar.

2. Metod

Kapitlet beskriver inledningsvis arbetets övergripande angreppssätt och delmoment. Därefter presenteras ett antal metodologiska tillvägagångssätt och varför de valts, eller valts bort. Slutligen beskrivs det praktiska tillvägagångssättet vid insamlandet av empiriska data. Eventuella felkällor förknippade med respektive metod presenteras löpande.

Metodologin skiljer på primära och sekundära data (Lundahl & Skärvad, 1999). Med primära data avses data som inhämtats personligen. Med sekundära data avses data andra inhämtat. I studien används både primära och sekundära data. Sekundära data har främst använts för att ge läsaren problembakgrund och för att sammanfatta de teoretiska modeller och begrepp som använts i studien. Sekundära data inom det specifika ämnesområdet har i princip saknats. Arbetet inrymmer därför relativt omfattande primärdata som samlats in genom intervjuer.

Det empiriska arbete som ligger till grund för studien kan delas upp i två på varandra följande moment kallade förstudie respektive huvudstudie. Förstudien genomförs i syfte att få en djupare förståelse för de processer, karakteristika och aktörer som återfinns i drivningsleden i det svenska skogsbruket. Huvudstudiens primära syfte är att ta del av arbetssätt som stora beställare använder sig av då de hanterar mindre underleverantörer.

2.1 METODOLOGISKA BEGREPP

Ett antal begrepp återkommer ofta då metodval diskuteras. Nedan redogörs kort för de viktigaste metodologiska distinktionerna och för de för- respektive nackdelar med dem som är avgörande för utformning av forskningsmetod.

2.1.1 Validitet – reliabilitet

Det är vid all forskning värt att reflektera över undersökningsmetodens reliabilitet och validitet. Begreppen kan sägas svara på frågan ”ger metoden pålitliga mätresultat?” respektive ”mäter metoden rätt saker?” (Patel & Davidsson, 2003). Det hypotetiska experimentet att undersöka en människas intelligens genom att mäta hennes skallomkrets illustrerar skillnaden på begreppen. Att med måttband mäta omkretsen på en människas skalle ger ett relativt exakt mått på det vi önskar mäta; ett mått i cm utan betydande felmarginaler. Reliabiliteten på undersökningsmetoden är god. Däremot är det värt att fundera över resultatets validitet eftersom sambandet mellan en människas skallomkrets och hennes intelligens är mycket tveksamt. Att åstadkomma hög validitet och reliabilitet innebär i praktiken att noga utvärdera eventuella felkällor i såväl utformning av studiemetod som analys av insamlade data.

2.1.2 Kvantitativ – kvalitativ

En kvantitativ ansats kan sägas handla om mätning av mängd och ger därmed en hård, men mer ytlig verklighetsbild som tillåter en högre grad av statistisk generalisering (Johannesen & Tufte, 2003). Exempel på kvantitativa sätt att samla in data är t.ex. massutskickade frågeformulär med fasta ”kryssvar” eller demokratiska riksdagsval. Till skillnad mot det kvantitativa angreppssättet där man efter datainsamlandet sammanställer en grund ”karta” av en verklighet, kan kvalitativa intervjuer med fördel analyseras fortlöpande under datainsamlandet (Patel & Davidsson, 2003). En kvalitativ ansats tillåter således idéer och tankar som kommer till uttryck under en intervju att penetreras ytterligare, och kartlägger i bästa fall orsak och verkan på ett djupare plan. Bearbetning av kvalitativa data medger dessutom överföring och conceptualisering (Johannesen & Tufte, 2003). Steinar Kvale (1997) karakteriserar den kvalitativa forskningsintervjun som ett samtal med en struktur och ett syfte. Att bearbeta och analysera datamaterial som inhämtats kvalitativt innebär speciella utmaningar. Miles och Huberman (1983 sid. 54) sammanfattar;

”Words are fatter than numbers, and usually have multiple meanings. This makes them harder to move around and work with. Worse still, most words are meaningless unless you look backward or forward to other words.”

Analys av kvalitativa data innehåller enligt många fyra faser; helhetsintryck, kodning, kondensering och sammanfattning (Malterud, 1998; Thagaard, 1998). Första fasen syftar till att skapa ett helhetsintryck av det insamlade materialet och att identifiera materialets mest centrala teman. I praktiken innebär detta att översiktligt och utan att fästa sig vid alltför mycket detaljer läsa igenom insamlat material. Den andra fasen går ut på att identifiera ”meningsbärande element” i data och innebär att man försöker skilja ut de områden och teman som är relevanta för de forskningsfrågor man avser att besvara (Johannesen & Tufte, 2003). Meningsbärande textelement markeras typiskt i marginalen med ett eller ett par kodord. Denna fas två är en mer systematisk genomgång av materialet och används för att reducera ett datamaterial så att det blir analyserbart. Den tredje fasen, kondensering, utgår från resultatet av kodningen och arbetet innebär ofta att slå samman eller ordna kodord och teman under varandra. Resultatet av kondenseringen blir ofta ett antal sammanfattande kategorier på en högre abstraktionsnivå än koderna. Den avslutande fasen, sammanfattningsfasen, utgörs av en bedömning och en

kontroll på att de koncept och kategorier analysen resulterat i överensstämmer med det intryck som kommer fram i det ursprungliga datamaterialet.

Tillvägagångssätten för att analysera ett kvalitativt material är många och varierande. De fyra faserna beskrivna ovan är därför på intet sätt fix och kan ges olika mycket tyngd, slås ihop eller delas upp ytterligare vid behov (Johannesen & Tufte, 2003).

2.1.3 Urvalskriterier

I kvantitativa ansatser görs ofta urvalet av informanter slumpmässigt i syfte att kunna göra statistiska generaliseringar. Detta är sällan en aktuell urvalsmetod vid kvalitativa ansatser (Johannesen & Tufte, 2003). Avsikten med kvalitativa ansatser är att generera överförbar kunskap och valet av informanter görs strategiskt. Med andra ord väljer forskaren själv aktivt vem som skall delta i undersökningen. Det ankommer på forskaren att avgöra vilka, och hur många informanter som är lämpliga för att belysa avsedd forskningsfråga. Det finns ett antal olika sätt att arbeta med strategiska urval. Lika väl som det i ett fall kan vara intressant att söka *maximal variation* mellan valda informanter kan det för ett annat syfte vara mest korrekt att söka *liten variation hos informanterna vad gäller ett antal specificerade kännetecken* etc. En annan urvalsstrategi är att arbeta med *extremer eller avvikelser*, men den information man då får är inte helt lätt att överföra och göra generell. Att göra *intensiva urval* innebär att forskaren använder ett antal intervjuobjekt som starkt kan karaktäriseras av ett gemensamt kännetecken. Motivet för detta urval är att man vill få med studieobjekt som kan bidra med mycket information utan att denna information baseras på – i någon mening – extrem information.

2.1.4 Standardisering – strukturering

Vid val av teknik för att genom frågor samla in empiriskt material måste två aspekter beaktas (Patel & Davidsson, 2003). Dels vilken frihet frågeställaren har att förändra frågorna, grad av standardisering, dels vilken frihet den tillfrågade har att svara på frågorna, grad av strukturering. Vid en hög grad av standardisering ställs identiska frågor i samma ordningsföljd till varje intervjuperson. Vid en låg grad av standardisering är det möjligt att ändra frågorna och ordningsföljden beroende på intervjuperson. I en intervju med hög struktureringsgrad ges väldigt litet utrymme att svara fritt, oftast finns ett antal på förhand givna svarsalternativ att välja mellan. I en lågt strukturerad intervju ges så stort utrymme som möjligt för intervjupersonen att fritt tolka frågorna och svara på dem.

2.2 METODVAL

I samma ordning som i översiktscapitel 2.1 redogörs här för vald karakteristik på studiemetod.

2.2.1 Validitet – reliabilitet, tänkbara felkällor

Ett problem vid personliga intervjuer är att det samspel som uppstår mellan intervjuare och intervjuad ibland kan snedvrída resultaten av intervjun på ett negativt sätt. Aronsson (1997), kallar problemet för intervjuareffekter. Intervjuareffekter kan dämpas om den intervjuade på förhand ges en uppfattning om vad intervjun skall handla om. Inför samtliga intervjutillfällen har den intervjuade tagit

del av en kort projektbeskrivning och ett antal nyckelrubriker som intervjun fokuserats kring.

Flera olika par ögon minskar risken för ett intervjuunderlag som känns ologiskt eller ostrukturerat eller innehåller ineffektiva formuleringar av frågor. Intervjuunderlagen har därför i omgångar diskuterats med både handledare från LTH och Skogforsk.

För arbetet med den framtida relationen skogsbrukskund – drivningsentreprenör i Sverige, kan erfarenheter gjorda av andra organisationer vara intressanta. Studien söker använda erfarenheter från företag som uttryckligen sätter sina leverantörsrelationer i fokus och i någon utsträckning lyckats hitta fungerande arbetsformer i gränssnittet kund–leverantör. En tänkbar felkälla är då det faktum att det kan vara svårt att extrahera de branschspecifika egenskaper som avgör hur väl ett koncept fungerar eller ej när det lyfts ur sin ursprungliga kontext.

2.2.2 Kvalitativ studieansats

Då studien ytterst kan sägas handla om att ”samla goda idéer” oavsett varifrån och hur de dyker upp samt att i ett nästa steg lyfta ut funna koncept ur sina ursprungliga kontexter och applicera dem i delvis nya sammanhang, passar den kvalitativa ansatsens karakteristika bra. En kvantitativ ansats skulle teoretiskt sett kunna vara användbar i förstudien för att skaffa en generell bild av ett ”dagsläge”. Dock anses detta dagsläge redan vara så pass kartlagt att en kvalitativ ansats väljs även för förstudien. Detta metodval ger författaren större möjligheter att – löpande under intervjuernas gång – be om mer extensiva eller förtydligande svar i den mån det behövs.

2.2.3 Intensiva urval

Urvalet av informanter är i både för- och huvudstudie att karakterisera som intensivt med definition enligt kapitel 2.1.3 ovan. Förstudiens informanter har samtliga valts efter ett aktivt intresse av att diskutera, reflektera över och beskriva hur de från sin horisont upplever gränssnittet mellan beställare och leverantör i skogsbranschen.

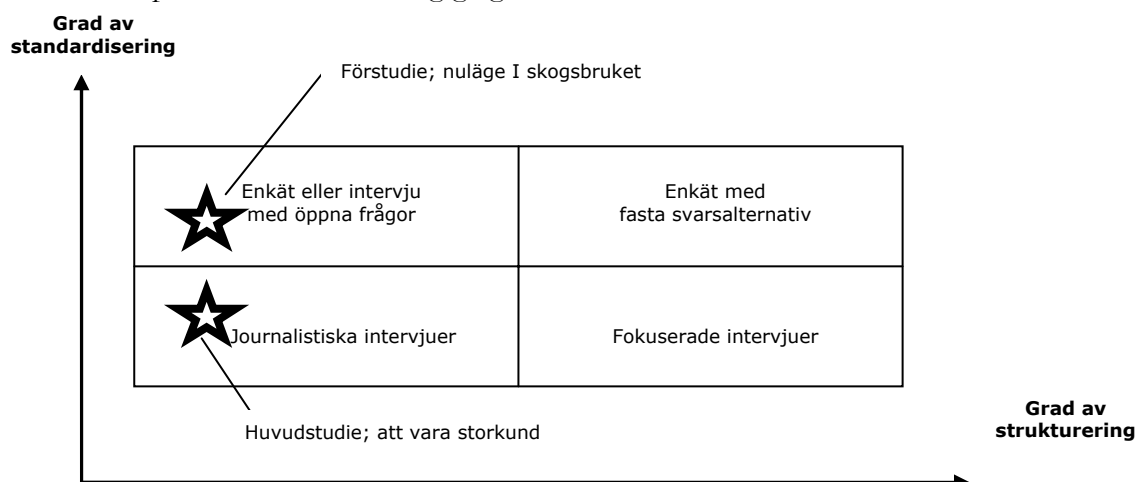
De företag som valts för huvudstudiens ”best practice” syfte har även de en gemensam och tydlig nämnare. De har, enligt flera oberoende referenser, ett uttalat fokus på sina leverantörsrelationer. De informanter som valts på respektive företag har från en strategisk horisont och ibland även från mer operativt gjorda erfarenheter, haft en mycket bra inblick i sitt företags leverantörsrelationer och inköpsstrategier.

2.2.4 Lågt strukturerade intervjuer

De olika intervjuguider som använts kan båda sägas ha en låg grad av strukturering. Mycket få frågor eller intervju punkter är av karaktären ja–nej eller erbjuder informanten ett begränsat antal fix svarsalternativ. Frågorna är öppna och i många fall snarare att betrakta som ett område för diskussion än en ”fråga”.

Vad gäller standardisering har förstudien ett större inslag än huvudstudien av detta. Frågorna har ställts på samma sätt till samtliga intervjuade, och i de flesta fall i samma ordning. Intervjuerna som utgör huvudstudien har genomgående en låg grad av standardisering. De är baserade på ett relativt löst hållet diskussions-

underlag och har haft karaktären av semistyrda samtal. I de fall den intervjuade själv har valt att ta upp ämnen i en ny kronologi har det fallit sig naturligt att kasta om diskussionspunkter så att de smidigt följer tankekedjor och samtalsordning. Ibland har vissa områden berörts mycket flyktigt för att ge plats åt andra som framkommit under samtalets gång och alltså inte alls täckts av den ursprungliga intervjuguiden. De två metoderna för insamlandet av empiriska data skiljer sig åt, som Figur 3 visar. Det praktiska tillvägagångssättet för inhämtandet av empirin redovisas i kapitel 2.3. *Praktiskt tillvägagångssätt.*



Figur 3
Sätt att inhämta empiriskt material beroende på grad av strukturering och standardisering (Patel & Davidson, 2003, sid. 72).
Markerat: arbetets två tillvägagångssätt.

2.3 PRAKTISKT TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

Arbetet med att samla in empiriskt material är, som beskrivits ovan, utfört i två steg. Som första steg genomförs en orienterande nulägesstudie av svenskt skogsbruk, på vilken följer en studie av "best practice"-karaktär hos andra företag än skogsbranschens.

2.3.1 Empiriskt arbete – aktörer i skogsbruket

För att skapa förståelse och välgrundade referensramar för författaren inom forskningsområdet genomförs inledningsvis en förstudie. Gränssnittet mellan kund och leverantör i drivningsleden i svenska skogsbruk är fokus för förstudien som söker skapa en relativt generell bild av karakteristiska drag hos köpare respektive säljare. Representanter för leverantör och kund, allt om allt sex personer, intervjuas under ca två timmar vardera. Informanterna har valts i samråd med handledare Klas Norin på Skogforsk. Representanter från beställarsidan är inköpare på SCA Skog AB i Jämtland, Prima Skog med verksamhetsområde i södra norrland och Korsnäs i Gimo, Roslagen. Leverantörssidan representeras av Inge Gustavsson Skogstransport AB i Harg, Uppland, Bröderna Svenssons Skogsentreprenad AB i Småland och R. S. Skogsentreprenad med bas i Enköping. Leverantörerna i studien har samtliga haft mellan 10 och 20 anställda, d.v.s. betydligt fler än genomsnittet på 4 anställda. Samtliga har på eget initiativ påpekat att de inte är representativa för "genomsnittsentreprenören". Dock har de varit intresserade av ämnet till studien och haft tankar och reflektioner som "genomsnittslleverantören" kanske inte skulle ha haft eller tagit sig tid till att skapa. De intervjuade har också tagit sig tid till att berätta om sina kollegor, vilket gjort att författaren bör ha fått en, för

studien, tillräckligt välförankrad och korrekt bild av ”leverantören” i drivnings-skogsbruket.

Resultat av förstudien i form av en beskrivning av aktörerna och generell karakteristik på dessa återfinns i kapitel 4. *Aktörer i skogsbranschen – en generell karakteristik.*

2.3.2 Empiriskt arbete – att vara storkund

Huvudstudiens underliggande syfte är att ta del av ”best practice” hos stora, dominanta kunder utanför skogsbranschen. Det är därför intressant att försöka hitta studieobjekt som på ett lyckosamt sätt arbetat med sitt gränssnitt mot leverantörer eller andra samarbetspartners. Val av intervjuobjekt till huvudstudien styrs av ovanstående grundtanke vilken bryts ned till ett antal urvalskriterier. Dels skall företaget explicit arbeta och reflektera över sina relationer och samarbeten med underleverantörer. Dels skall företaget ha dokumenterat detta arbete i någon form på ett sådant sätt att åtminstone delar av arbetet kommuniceras utåt. Vidare skall de valda företagen synas i forum där gränssnittet mellan leverantör och kund diskuteras och där bör de utmärka sig som ledande.

Fyra företag har valts ut som intressanta enligt ovan förda resonemang; Toyota, Scania, Skanska och IKEA. *Toyota* är väl etablerade som det kanske allra mest renommerade företaget vad gäller att arbeta med resurssnål produktion och kontinuerlig verksamhetsutveckling i alla delar – inte minst i leverantörsleden – i produktionskedjan. Många har försökt kopiera och ta till sig Toyotas filosofi med mycket skiftande resultat. Toyota Sweden är dock ett rent säljande företag, men efter samtal med representanter i den svenska organisationen framkommer att de arbetar med ett 60-tal återförsäljare på ett sätt och under omständigheter som i mångt liknar det som studien söker. Toyota har därför valts av två anledningar, men de primärdata som samlas in hanterar i första hand Toyota Swedens agerande gentemot sina 63 oberoende återförsäljare. Toyotas produktionsfilosofi har delvis inhämtats med hjälp av sekundära data, men leder också in på företag nummer två, Scania. *Scania* är ett av de företag som anammat Toyotas filosofier och på ett lyckosamt sätt applicerat dem i svensk industriproduktion. Företaget har valts på inrådan av FoU-chef vid Teknikföretagen, Johan Ancker (pers. medd. 1, 2006) och Dag Lotsander, försäljningschef Toyota Sweden (pers. medd. 1, 2005). I byggsektorn är *Skanska* erkänt hårdföra i relationer med sina underleverantörer (pers. medd., Lindén 1, 2005). Icke förty har företaget ett explicit fokus på sina leverantörsrelationer, och kommunicerar detta på hemsidor och liknande (www. Skanska 1., 2006). *IKEA*, budgetinredningens ikon framför andra, hade naturligtvis aldrig kunnat hålla sin profil och marknad om det inte vore för ett kostnadseffektivt samarbete med sina många underleverantörer (www. IKEA 1, 2006) och har därför valts som fjärde och sista studieobjekt i samråd med handledare. En mer omfattande beskrivning av valda företag finns i kapitel 5.

Vid varje företag har en mer extensiv intervju genomförts med någon som har god insyn i företagets hantering av leverantörsrelationer och som också visar intresse av att diskutera detta ur ett strategiskt perspektiv. Fyra intervjuer om 2–3 timmar vardera har således genomförts med representanter på Toyota, Scania, Skanska och IKEA. De fyra intervjuer som utgör del två av studiens empiriska arbete återfinns i kapitel 5. *Att vara storkund – fyra exempel.*

3. Teori och referensramar

Kapitlets första del utgörs av reflektioner och viss resonemangsteori kring affären och affärens grundkomponenter produkt respektive marknad. Kapitlets senare del fokuserar på den relation som uppstår då en affär kommer till stånd och de olika typer av relationer som aktörer på en marknadsplats har med varandra.

En affär definieras allmänt som "en transaktion mellan två eller flera parter med vilken ekonomisk vinst åsyftas" (www. Svenska akademiens ordbok 1, 2006). Definitionen rymmer ett antal viktiga grundtankar. Ordet transaktion antyder till att börja med att något skall överföras från en enhet till en annan och ordet mellan inrymmer hela den mjuka, immateriella "utbytes- och överföringskanal" som benämns affärsrelationen. Oavsett hur uttalad eller tydlig denna kanal är, så krävs alltså per definition någon typ av affärsrelation för att genomföra en affär. Minst två parter behövs vidare för detta utbyte, men ordet "flera" antyder en kedja av aktörer som genom "utbyteskanaler", relationer, länkas till varandra. Sist skall enligt definitionen "ekonomisk vinst åsyftas". Affärsaktörerna ställer alltså ett krav på att transaktionen och de relationer som används för utbyte av värde skall verka direkt gynnsamt för samtliga, i affären, inblandade parter.

3.1 AFFÄREN

Affären, och den tillhörande affärsrelationen kan studeras på många sätt och ur många olika aspekter. Den handlade produktens karakteristik tillsammans med marknadsplatsens dito, kan dock sägas diktera en stor del av förutsättningarna för den slutliga affären och dess affärsrelation varför kapitlet inleds med en del reflektioner kring dessa två grundkomponenter.

3.1.1 Produkten

Spontant känns begreppet produkt ganska lättfattligt och distinkt. Det är den enhet kring vilken affären uppstår, den kanske mest konkreta ingående delen i affären. Dock kan det vara på sin plats att fundera lite över hur olika typer av produkter påverkar förutsättningarna för en affär. I definitionen av en produkt som "bärare av marknadsvärde" (Grönroos, 2002) och "resultatet av en process" (Ljungberg & Larsson, 2001) ryms både tjänster och fysiska varor.

Även om en produkt i de allra flesta fall är en kombination av både fysisk vara och tjänst, skiljer sig karaktäristiken dem emellan åt på ett par väsentliga punkter (Ljungberg & Larsson, 2001; Grönroos, 2002). Den renodlade fysiska varan är ett resultat av en produktionsprocess, där affärstransaktionen utgör ett sista, kort "överlämningssteg" mellan säljare och köpare. Affärstransaktionen och konsumtionen av en inköpt tjänst däremot är snarare att betrakta som en process. Med andra ord kan man med en fysisk vara frikoppla produktion från konsumtion i tid och rum, medan en tjänst per definition måste konsumeras samtidigt som den produceras.

Affärer med tjänster har en försvårande karakteristik i och med att värdet och kvaliteten i mycket högre grad än en fysisk vara är beroende av den specifika slutkonsumenten (Grönroos, 2002). Medan en tillverkare av fysiska produkter till viss del kan kvalitetstesta och själv avgöra huruvida produkten är värd utkrävd ersättning, måste producenten av en tjänst överlåta hela produktvärderingen till

sin kund (Ljungberg & Larsson, 2001). Företaget måste därför definiera kvalitet på samma sätt som kunderna upplever den för att investeringar i ökad tjänstekvalitet skall ge positiv effekt (Jakobsson, 2003). Annars kan effekten i värsta fall bli den helt omvända. Till tjänstens karakteristik hör också det faktum att tjänster ofta produceras av individer, vilket innebär att individens kompetens och kompetensutveckling helt avgör produktutvecklingen (Aniander m.fl., 1998). Av samma anledning är en tjänst svårare att masstillverka och standardisera.

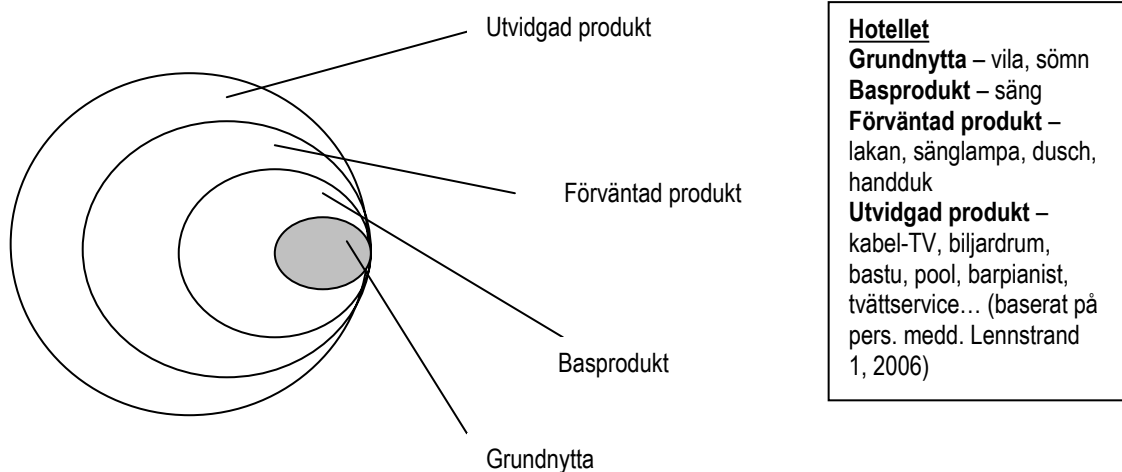
Att mäta och utvärdera det fullständiga värdet av en tjänst är enligt ovan inte helt lätt och det är heller inte helt självklart vem eller vad som skapar detta värde (Turnbull m.fl., 1996; Ljungberg & Larsson, 2001; Grönroos, 2002). Parterna måste kunna matcha varandra i olika avseenden och värdet i sig skapas ofta i samproduktion mellan kund och leverantör. Grönroos (2002) definierar med ambitionen att uppskatta kundens upplevda värde variabeln Kundupplevt värde, KUV;

$$\text{KUV} = \frac{\text{kärnlösning} + \text{extra tjänster}}{\text{pris} + \text{relationskostnader}}$$

Värdet på en utförd tjänst beror enligt Grönroos av fyra komponenter. De två i täljaren speglar kundens fördelar och de i nämnaren motsvarande kostnader. Kärnlösningen kan lättast förstås som den totala upplevelsen av teknisk kvalitet, m.a.o. dimensionen *vad* (en transport, en revision, en ekonomisk transaktion eller avrapportering). Extra tjänster rymmer allt det som kan hänföras till den specifika episoden (till exempel personlig uppmärksamhet eller servering under en resa) eller till den pågående relationen i sig (bra information i rätt format, snabb respons och rättelser av kvalitetsproblem, korrekthet i mätningar, ett bra socialt klimat, etc.). Med andra ord kan detta sammanfattas som svar på kvalitetsfrågan *hur*. Nämnaren utgörs dels av faktorn pris, enkelt översatt det pris som upplevs på kort sikt inklusive rabatter och betalningsvillkor, dels av relationskostnaderna som inrymmer kostnader och uppföringar som kunden upplever sig tvingas till för relationen som sådan.

Utan att här gå in djupare på definitionen i sig kan man konstatera att kundens upplevda värde kan ökas på två sätt, antingen genom att höja täljarens värde eller minska nämnarens. Ljungberg och Larsson (2001, sid. 63) kompletterar resonemangen som förs av Grönroos och summerar att ”slutkvaliteten även är beroende av kunden själv”.

Ett annat sätt att se på den handlade varan är att använda sig av marknadsföringens modell om den ”utvidgade produkten” (Kotler, 2002; Jakobsson, 2003). För att en produkt skall kunna säljas måste den lösa ett problem åt köparen. Lösningen på problemet i fråga kallas ofta grundnyttan eller kärnlösningen. Denna kärnlösning kan sedan byggas på med ett antal produkttegenskaper, vilka tillsammans utgör det erbjudande som kunden slutligen skall värdera. Tre eller fyra nivåer urskiljs; grundnytta, basprodukt (anses ibland ”bara” vara fysisk värdebärare till grundnytta), förväntad produkt och utvidgad produkt. Se figur 4.



Figur 4.
 Det totala produkterbjudandet. Illustrationen är baserad bl.a. på Jakobsson, 2003, s.21; Kotler, 2002; pers. medd. Lennstrand 1, 2006.

Ofta ökar inslaget av rena tjänster i den handlade varan ju mer av den utvidgade produkten som adderas till basprodukten och grundnyttan. I och med detta läggs också mer och mer del av avgörandet om produktens marknadsvärde på kundens subjektiva omdöme (Grönroos, 2002).

3.1.2 Marknadsplatsen

Den omgivning i vilken affären genomförs, marknadsplatsen, är även den värd att reflektera något över. Beroende på hur marknadsplatsen ser ut, varierar utformning av den slutliga affären i sig (Mankiw, 1998). En marknadsplats med många köpare och många säljare skapar helt andra affärsförutsättningar än en marknad med få köpare och många säljare eller tvärtom. En marknadssituation där några parter har mycket mer information än andra ser ut på ett sätt, en marknadsplats med stora in- eller utträdeshinder på ett annat. Ekonomiteorins grundmodellmarknad som ofta används för att skapa en nollnivå eller ”idealreferens” för hur marknadskrafterna verkar, är *marknaden i perfekt konkurrens* (Mankiw, 1998). Klassisk karakteristik på en sådan marknad sammanfattas nedan (sammanställning från Mankiw, 1998, sid. 62).

- Karakteristik på en marknad i perfekt konkurrens
- Produkten som handlas är helt likadan, oberoende av säljare
- Antal säljare är så många att ingen enskild aktör kan påverka priset
- Antal köpare är så många att ingen enskild aktör kan påverka priset
- Inträdeshinder för nya aktörer saknas
- Utträdeskostnader för aktörer saknas
- Samtliga aktörer har tillgång till all och samma information och utvärderar den likadant
- Produktpris regleras av marknadsplatsens totala utbud och efterfrågan

Som exempel på en marknadsplats som beskrivs relativt väl av modellen om marknaden i perfekt konkurrens nämns ibland den amerikanska vetemarknaden (Mankiw, 1998). Vetet i sig är en mycket homogen produkt, det finns tillräckligt många säljare och köpare för att alla marknadsaktörer skall vara pristagare och ingen enskild aktör kan med andra ord påverka priset. Alla aktörer har också mycket snarlik information om produkten och tillmäter den samma värde.



Man kan fundera över den växande biobränslemarknaden
– är ett kilo vete mer värt där än på livsmedelsmarknaden?

Den svenska alkoholmarknaden exemplifierar en marknad som inte alls karakteriseras av perfekt konkurrens. Där kan en säljare i monopolställning bl.a. diktera marknadspriset helt. Aktörer på en marknad som inte är i konkurrensbalans kan naturligtvis fortfarande identifiera ett ”korrekt” pris för den handlade produkten, d.v.s. det pris som kunden är villig att betala och det pris säljaren kan acceptera. Dock är det svårare att på en gång uppskatta huruvida priset verkligen är det mest riktiga i en sådan affär, då någon aktör kanske saknar viktig information för att kunna utvärdera affärsvillkoren och faktiskt lönsamhet eller där kostnader för utträde gör att en aktör stannar på marknadsplatsen trots ett ”felaktigt” produktpris.

3.2 AFFÄRSRELATIONEN

Som tidigare konstaterats kan en affär per definition inte komma till stånd utan att någon form av affärsrelation mellan en köpande och en säljande part uppstår. Denna relation kan se mycket olika ut; relationen mellan köpare och säljare av hushållsenergi har t.ex. inte många likheter med den som uppstår mellan köpare och säljare av privat sjukvård. Fokus i detta arbete ligger på de industriella marknaderna och B2B d.v.s. marknader där kunden inte är slutkund. I dessa sammanhang finns det ett par olika strategier eller sätt att förhålla sig till sina affärspartners.

3.2.1 Förhållningssätt mellan kund och leverantör

Ett företags prestationer är helt avhängiga dess leverantörers dito (Burt, 1989; Ljungberg & Larsson, 2001; Mattson, 2002). Val av leverantörer och utformning av policy för hur företaget skall agera gentemot sina leverantörer spelar således en avgörande roll för den egna effektiviteten och konkurrensförmågan.

”Av uppenbara skäl är förutsättningarna för ett företag att lyckas i en allt tuffare internationell konkurrens att det har effektiva och kompetenta leverantörer. Man kan uttrycka det som att ett företag av världsklass måste ha leverantörer av världsklass. Likaså måste man själv uppträda som en världsklasskund om man skall kunna få världsklassföretag som leverantörer.”

*Stig-Arne Mattsson
Professor Supply Chain Management,
Lunds tekniska högskola*

Traditionellt sett karakteriseras förhållningssättet mellan kund och leverantör på följande sätt (Mattson, 2002):

1. Kund och leverantör står i ett konkurrensförhållande till varandra. Det man konkurrerar om är den vinstmarginal som finns i försörjningskedjan.
2. Det är fråga om ett vinna/förlorospel för båda parter. Det grundläggande resonemanget är att ”om leverantören får mer betalt och därmed högre vinstmarginal får vi själva högre kostnader och därmed sämre vinstmarginal” och det analogt omvända resonemanget från leverantörshåll.
3. Respektive part försöker reducera motpartens styrkeposition.

De långsiktiga riskerna med denna strategi är för de större kundföretaget bl.a. att leverantörsmarknaden kan bli för utarmad (Mattsson, 2002). Leverantörsföretagen blir satta under kontinuerlig prispress med risk för minskande marginaler och följaktligen med liten förmåga att vidareutveckla sig, sin konkurrensförmåga, sina produkter och sin tekniska kompetens (Burt, 1989; Mattsson, 2002). Ett sådant förhållande skapar minimala förutsättningar för effektivisering.

Under 1980-talet utvecklades, influerat av den japanska produktionsfilosofin där Toyota var föregångare, ett annat förhållningssätt mellan kunder och leverantörer (Burt, 1989). Detta förhållningssätt kan i korthet beskrivas enligt nedan (Mattsson, 2002):

1. Kund och leverantör har ett partnerskapsförhållande.
2. Det är fråga om ett vinna/vinnospel för båda parter.
3. Parterna försöker tillsammans stärka försörjningskedjans samlade konkurrenskraft och på så sätt skapa ökade vinstmarginaler för båda.

För kunden innebär detta att det är önskvärt med ett fåtal leverantörer så att ett mer intimt samarbete kan etableras, underhållas och utvecklas (Burt, 1989). Med ett sådant upplägg blir det också tydligt att det ligger i leverantörens intresse att bidra till sin kunds konkurrenskraft.

Det senare förhållningssättet stödjer och möjliggör det helhetsperspektiv och den flödesorientering som ligger bakom det mer och mer etablerade processsynsättet. Det bygger helt enkelt på att maximera resultatet av den samlade förädlingskedjans prestation snarare än de ingående förädlingsenheternas dito (Burt, 1989; Grönroos, 2002; Mattsson, 2002). Omvänt kan detta uttryckas som att effektiviseringar som görs i det enskilda företaget, men som får stora negativa konsekvenser för andra aktörer i värdekedjan, förr eller senare kommer att resultera i än större negativa återverkningar för hela försörjningskedjan inklusive det ”initialt effektiviserande” företaget. På samma sätt som kärt barn har många namn, återfinns i dag denna grundtanke under ett antal olika namn och koncept, ibland något modifierad, vidareutvecklad eller om-modellerad.

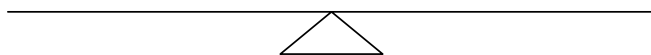
Fel hanterat kan även detta förhållningssätt bli ogynnsamt; den risk som den enskilde aktören tar ligger främst i ett starkt beroende av sin partners förmåga (Mattsson, 2002). Väljs ”fel” partner riskerar företaget självt sin existens eftersom det är alltför svårt eller kostsamt att bryta upp och ersätta en icke-fungerande relation.

Det finns naturligtvis en skala mellan de två förhållningssätten beskrivna ovan och som alltid är olika angreppssätt och metoder dessutom situationsspecifika. Givet

ett antal förutsättningar kan t.ex. effektivisering av försörjningskedjor även åstadkommas inom ramen för ett mer traditionellt kund/leverantörsförhållande.

Oavsett om förhållandet är av ena eller andra typen påverkas det av inblandade parter styrkeförhållande gentemot varandra (Mattsson, 2002). Faktorer som påverkar maktbalansen mellan kund och leverantör sammanfattas i figur 5 nedan.

| Leverantörens styrkefaktorer | Kundens styrkefaktorer |
|---|---|
| Få alternativa leverantörer finns | Kunden svarar för stor del av leverantörens omsättning |
| Substitutprodukter saknas | Produkterna är priskänsliga |
| Kundföretagets bransch av mindre intresse | Produkterna är av commodity-typ |
| Leverantörens produkt väsentlig för kundproduktens kvalitet och/eller image | Kunden har lätt att finna alternativ till låg omställningskostnad |



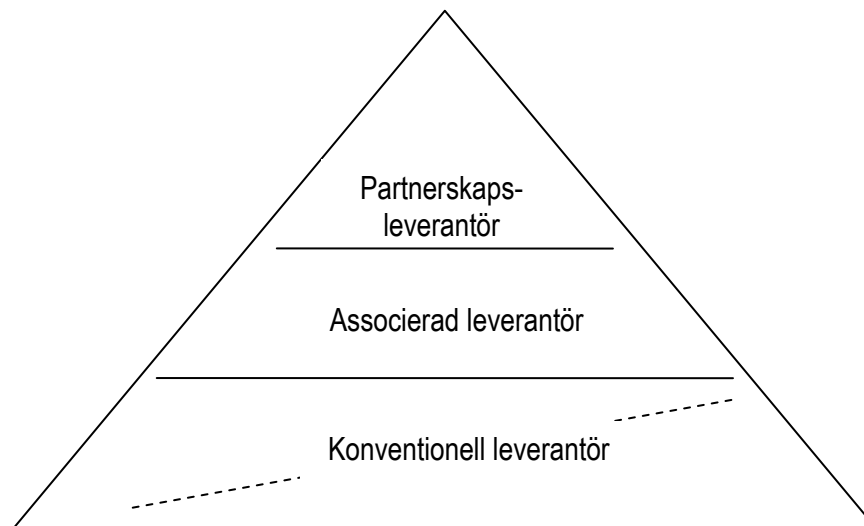
Figur 5.
Faktorer som påverkar maktbalansen mellan kund- och leverantörsföretag (Mattsson, 2002, sid. 110).

Mattsson (2002) beskriver att ”i de mer traditionella relationerna kan det ta sig uttryck i att prissättning och leveransvillkor påverkas, eller i extremfallet till och med avgörs, av den starkare parten” (Mattsson, 2002, sid. 109) och i de mer partnerskapsorienterade relationerna ”rör det sig snarare om att avtalets innehåll och tidsomfattning tenderar att vara mer i den starkare partens intressen” (Mattsson, 2002, sid. 110).

Det finns helt tydligt olika sätt att förhålla sig till sina affärspartners. På senare år har tankarna kring detta förfinats och många väljer att definiera och betrakta förhållandet, relationen, som en egen enhet (Turnbull m.fl., 1996). Affärsrelationen *i sig* kan därmed tillmätas ett faktiskt värde och hanteras på samma sätt som andra företagstillgångar.

3.2.2 Relationsnivåer

Litteraturen definierar i dag några återkommande typrelationer mellan en kund och dess leverantör. Mattsson (2002) talar om att urskilja ett antal relationsnivåer. I syfte att i ett senare steg kunna segmentera och hantera ”relationsportföljen” med någon slags underliggande strategi och struktur, identifieras tre relationsnivåer och respektive typleverantörer (Merli, 1991). Se figur 6.



Figur 6.

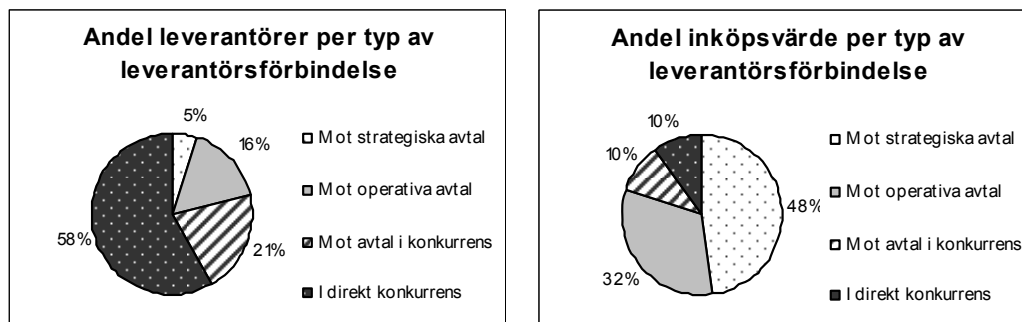
Tre olika kategorier av leverantörer kan utskiljas. Kategorin konventionella leverantörer kan delas in ytterligare i de som resulterar i relationer av engångskaraktär respektive de som resulterar i relationer av mer återkommande karaktär. Figuren är en omarbeting av Mattsson (2002) sid. 128.

Leverantörer på den lägsta nivån kallas *konventionella leverantörer*. Relationen karakteriseras av leveranser mot enstaka order, priset är avgörande för val av leverantör, kundföretaget har egen kvalitetskontroll och egna säkerhetslager som buffrar för leveransstörningar. Leverantören är i princip utbytbar med inga eller mycket små kostnader som följd för kunden. Beroende på kontinuitet i relationen kan de konventionella leverantörerna delas in ytterligare i de som resulterar i *engångs- eller lågfrekvent förekommande* affärer och de av mer *kontinuerligt återkommande* typ.

Relationerna på nivån *associerad leverantör* karakteriseras av långsiktighet och att de ses över och utvärderas med återkommande mellanrum. Leverantören tar själv ansvar för kvaliteten i levererad produkt och flödena mellan företagen är i mesta möjliga utsträckning synkroniserade. Löpande avropsförfarande är vanligt och tillsammans försöker man reducera lager och ledtider. Leverantörens prisbild är en av flera variabler vid leverantörsbedömning och val.

På den högsta relationsnivån återfinns de s.k. *partnerskapsleverantörerna*. Förutom den karakteristik som beskriver de associerade leverantörerna, adderas här också intresse av gemensam produktutveckling och ett tätt informationsutbyte om produktionsprocesser, produkter och kvalitetsfrågor. Ofta görs gemensamma investeringar i ny teknologi. Förbättringsprojekt bedrivs i nära samarbete och parternas processer är djupt integrerade. Avtal och andra typer av överenskommelser är sällan begränsade i tid eller "låsta" på andra sätt.

Figur 7 nedan åskådliggör resultat av en studie gjord 1998 i ett antal svenska industriföretag och ger en känsla för i vilken omfattning de olika typerna av leverantörsrelationer förekommer och hur stor del av totalt inköpsvärde de respektive kategorierna utgör (Jonsson, 1998). Kategorierna som presenterats ovan översätts i figur 7 till typ av affärsavtal; direkt konkurrens, konkurrens, operativa avtal och strategiska avtal. De två förstnämnda är de som uppstår med de konventionella leverantörerna, operativa avtal med de associerade leverantörerna och de strategiska avtalen skapas med partnerskapsleverantörerna.

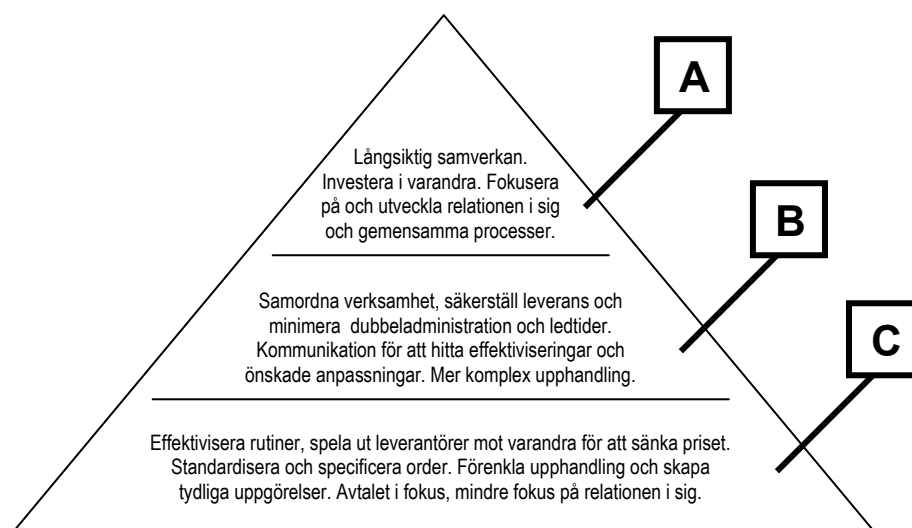


Figur 7. Andel leverantörer per typ av leverantörsförbindelse och andel inköpsvärde per typ av leverantörsförbindelse enl. undersökning gjord 1998 av Jonsson, sid. 97.

Resultatet av studien illustrerar tydligt att stora värden hanteras i de mer komplexa relationerna. Med detta som bakgrund är det relativt lätt att acceptera idén om att det finns ett värde i att se över sina affärsrelationer med någon form av struktur och genomtänkt strategi, göra omsorgsfulla val av partners och att hantera dem på olika sätt.

3.2.3 Var sak på sin plats – olika relationer kräver olika hantering

Peter Kraljic publicerade 1983 artikeln *Purchasing Must Become Supply Management* i Harvard Business Review, vilket enligt många kom att bli ett startskott för ett nytt sätt att betrakta inköpsfunktionen i en organisation. Traditionellt har inköp av varor och tjänster hanterats relativt ad hoc, och varje leverantörsrelation har tillkommit efter, och varit en ren bieffekt av, uppkommet förskaffningsbehov (Kraljic, 1983; Mattsson, 2001). Kraljic menade att varje företag behöver ha en genomarbetad, övergripande strategi för sina inköp, och likaså genomtänkta strategier för att hantera den ”portfölj” med olika typer av leverantörsrelationer som följer härav. Inte nog alltså med att relationerna skall kategoriseras (t.ex. enligt Mattsson i kap 3.2.2 ovan), de skall också hanteras, väljas och väljas bort, så att de tillsammans optimerar ”relationsportföljen”. I dag är Kraljics idéer etablerade och erkända och omfattande efterföljande forskning verifierar tanken om aktiv, strategisk relationshantering som en nyckel till produktivitetsökning och konkurrenskraft (Ford, 1996; Turnbull m.fl., 1996). Kraljic presenterade i matrisform grundläggande strategiska principer för hantering av de olika leverantörsrelationerna. I figur 8 nedan sammanfattas Kraljics matris i tidigare använda ”leverantörsrelationspyramid” tillsammans med kompletterande idéer av mer sentida forskare inom samma område (Kraljic, 1983; Turnbull m.fl., 1996; Matikainen, 1998; Mattsson, 2002; Jonsson, 2004).



Figur 8.
Strategisk hantering av leverantörer på de olika relationsnivåerna. Leverantörsnivåerna kallas hädanefter nivå A, B respektive C. Illustrationen är en sammanfattning av bl.a Kraljic, 1983; Mattsson, 2002; Jonsson, 2004.

Under senare år och helt i linje med processsynsättet i övrigt har övertygelsen om vinster med närmre samarbeten ökat och den rena transaktionsmarknaden får stå tillbaka för en marknad som i högre grad än tidigare tillmäter affärsrelationerna ett värde (Grönroos, 2002). Ett förtydligande kan här vara på sin plats, vilket inte alltid understryks av hängivna anhängare av samarbete och processsynsätt; affärer är, och skall vara, affärer. Att bara ”vara snäll mot sina affärspartners” eller inleda djupare relationer som bygger på alltför stor del gentlemens agreement eller personliga kontakter är fel utgångspunkt för högre samarbeten (Turnbull m.fl., 1996).

Generellt sett utvecklas samarbetsrelationer organiskt och informellt över tid (Håkansson, 1990). Det säger sig självt att man som kund inte kan välja att över en natt införa ett långtgående partnerskapsförhållande med en leverantör. I stället handlar det ofta om att i mer eller mindre kontinuerliga processer utveckla relationer med noga utvalda leverantörer mot de mer komplexa relations- och samarbetsformerna (Mattsson, 2001). Partnering har blivit ett koncept och begreppet är i vissa branscher redan mycket vedertaget. Framför allt har aktörer i de relativt mogna branscherna, och där ofta de i de tidiga gränssnitten i respektive förädlingskedja tagit till sig idéerna om relationssamverkan och partnering. Som exempel kan nämnas byggbranschen och fordonsindustrin där de flesta företag i dag har sin egen ”partneringsmodell” (Burt, 1989; pers. medd. Persson, 2005; www. NCC 1., 2006; www. WSP 1., 2006; www. DI 1. 2006). Trenden är relativt tydlig; mogna branscher lever med ett ständigt krav på kontinuerliga produktivitetsförbättringar och det räcker inte med att en verksamhet ger ett visst överskott – det måste även finnas resurser för att hänga med i utvecklingen. Aktörer i dessa branscher har redan utnyttjat de stora potentialerna i massproduktion, fokus på prispress och rena kostnadsänkningar. Konceptet med partnering kan sägas illustrera tanken om att man som stort företag i en mogen bransch inte längre har råd att inte utnyttja utvecklingspotentialen som otvetydigt ligger i närmre samarbete och mer genomtänkta relationer med sina affärspartners (pers. medd. Fernström 1., 2006).

Några kriterier för lyckade ”högre” relationer, operativa avtal och partnerskapsavtal mellan kund och leverantör har identifierats från flera håll (Burt, 1989; Ljungberg & Larsson, 2001; Mattsson, 2002; Gustavsson & Jöne, 2004). Dessa är:

- Individuell framgång. Parterna bör vara individuellt framgångsrika. Båda skall kunna bidra i samma utsträckning i samarbetet. Ingen part skall göra vinst på den andres bekostnad.
- Ömsesidigt beroende och engagemang. Båda parterna bör vara ungefär lika mycket eller lite beroende av varandra och ”investera” i varandras verksamhet. Parternas ”investeringar” behöver inte alltid mätas i monetära termer.
- Transparens och information. Relationen bör präglas av ett omfattande informationsutbyte och en öppenhet i alla frågor.
- Institutionalisering. Relationerna bör formaliseras med klargjorda åtaganden och beslutsprocesser.
- Integritet. Parterna bör betrakta varandra med ömsesidigt förtroende.

David N. Burt forskar på hur den starkare kunden måste agera för att skapa effektiva leverantörsrelationer och -samarbeten. Han tar, i sin artikel i Harvard Business Review; Managing Suppliers up to Speed, upp ett par ytterligare avgörande kriterier som gäller för kundens del (1989):

- Inköpsstrategi. Kundföretaget måste vara organiserat på ett sådant sätt och använda sådana inköpsverktyg att ”rätt” leverantörer väljs ut. Burt exemplifierar med utvärderingsunderlag som värderar ”rätt” parametrar, kompetent inköpspersonal i inköpspositioner eller ett team av väsentlig kompetens i kundföretaget som sätter krav och kriterier för leverantörsutvärdering och val.

Rätt pris. Ett utökat ansvar faller på den starkare parten, kunden, att dana så att relationer och avtal med leverantören möjliggör en långsiktig, ekonomiskt hållbar verksamhet för densamme. Burt beskriver ”leverantörens paradox”; Ju mer effektiv leverantören blir, desto lägre kostnader. Ju lägre kostnader, desto lägre pris kan på marginalen accepteras. Ju lägre intäkter, desto mindre belöningar till management, investerare och medarbetare. Och – desto mindre vinst att investera i utveckling och fortbildning, vilket ursprungligen skapade de lägre kostnaderna.

- Utveckling. Kunden kan och bör agera aktivt för att stimulera och främja utveckling hos sina små underleverantörer.

Burt avslutar med att sammanfatta (1989, sid. 133);

”Big companies have no choice but to make supplier partnerships work. The cost of maintaining suppliers' profits and technological progress are a burden. But if big companies inadvertently beat their suppliers into submission, they will have to face the much bigger burden of managing their suppliers themselves.”

4. Empiri I: Aktörer i skogsbranschen – en generell karakteristik

I avsnittet sammanfattas primärdata från studiens första del. Kapitlet redogör på en generell nivå för den affärsprocess i skogsbruket som studien fokuseras kring och för grundläggande karakteristik på processens två aktörer.

Avsnitten nedan är en sammanfattande text som summerar den studie av skogsbranschens nuläge som gjorts. Avsnittet bygger på personliga meddelanden från Andersson, G, Andersson, M., Carlsson, R., Gustavsson, I., Källman, U., Mårtensson, T., Norin K., samt Svensson, S-O.(2005).

4.1 FRÅN BERÄKNAT AVVERKNINGSBEHOV TILL INKÖPT OCH UTFÖRT ENTREPRENÖRSUPPDRAG

Behovet av råvara, avverkad skog, uppstår i kundorganisationens industrikunder eller i egna förädlingsled. Information från industrileden sammanställs och ligger alltså till grund för ett uppskattat råvarubehov för kommande år. Ur kundens förteckning över sitt skogsinnehav väljs avverkningsobjekt som täcker årsbehovet av beräknade gallrings-, slutavverknings- och röjningsvolym. I de fall kunden inte själv har egen skog, eller inte kan täcka hela sitt behov uppskattas sedan tvungna, kompletterande inköpsnivåer och skickas till en funktion för externa inköp i kundföretaget. Volymerna som skall avverkas ur egen skog bryts ned till sortimentsspecifika, månadsvisa uttagsbehov, och fördelas därefter på produktionsledarna, som avverkningsanmäler och i sin tur grovt schemalägger sina entreprenörsstyrkor m a p tid och volym. Det dokument som utgör grunden för ett uppdrag är traktdirektivet. I detta dokument redogörs för allt som kunden vill ha utfört på en trakt⁴ (sortiment, naturvård, kulturvård, avverkningshinder, föryngringsform, täthet etc.). Traktdirektivet tillhandahålls på olika sätt, antingen som en uppsättning fysiska papper eller som en databas där leverantören själv hämtar alla uppgifter. Traktdirektivet kompletteras med en karta (pappersutskrift eller elektroniska GIS-data) som förutom rena geografiska uppgifter och beståndsfakta innehåller utmärkta platser för virkesupplag, rastkojor och andra markeringar. I de flesta fall har entreprenörer sina trakter klara för minst ett par veckor framåt i tiden, ibland flera månader, men påfallande ofta uppges framförhållningen från kund vara undermålig. Konsekvenserna av detta varierar, någon släpper å ena sidan den faktiska informationen och traktdirektivet relativt sent till entreprenörerna, men har å andra sidan en intern ”ruttplanering” så att objekten följer på varandra på ett relativt effektivt sätt ändå. Någon annan kan behöva be sina entreprenörer transportera sig och sina maskiner långa avstånd med bara timmars varsel. Beroende på avverkningsbehov för en viss period anlitar de flesta organisationer också mer tillfälliga leverantörer som med mycket kort varsel kan åta sig uppdrag som erbjuds.

Det är formellt sett kundens åtagande att t.ex. underhålla vägar och ombesörja förröjning⁵, men i praktiken ombesörjer leverantören detta ibland då det inte ”hunnits med” och skickar fakturan från anlita underleverantör till kunden. Leverantören detaljplanerar objektet, snitslar, avverkar och skotar virket fram till

⁴ En trakt definieras som ett ”likåldrigt större bestånd” (Sveriges Skogsvårdsförbund, 1994).

⁵ Förröjning är röjning i syfte att underlätta avverkningen; efter en förröjning ser maskinföraren att sätta an skördaraggregatet på optimalt sätt.

avlägg där kund, eller av kund anlita transporttjänst, hämtar virket för vidare transport till industriterminal. Rapport om uttagsvolym och sortiment skickas oftast regelbundet till beställare, och slutlig avrapportering sker vid slutavverkning i form av en skördarnota och någon form av kvalitetsdeklaration där körskador, naturhänsyn etc. rapporteras. Vid gallring innehåller en slutrapportering dessutom en uppdaterad inventering på kvarstående bestånd m.a.p. volymer och skador.

Återföring till leverantörerna sker i de flesta fall och då vanligen i form av en månadsvis rapport om total avverkad volym. En sammanställning av volymrapporterna är i vissa fall tillgänglig för alla i form av en ”uppföljningslista” och har man gjort bra ifrån sig markeras man med grönt i listan. Röd markering indikerar under medel och kan ibland resultera i en varning. Andra lösningar är att varje leverantör kan gå in i ett eget gränssnitt i kundens datasystem och se sin produktivitet. Beställaren gör stickprov varje år på något objekt per leverantör och då kontrolleras utfallet mot traktdirektiv och slutrapporteringsdokumenten m.a.p. både natur- (spårbildning, vattenvård, kantzoner, lämnade skogsgrupper, lämnad död ved ...) och produktionsdirektiv (tidpunkt för ingrepp, uttagsstorlek, stubbhöjd, föreslagna förnyingsmetoder ...).

Komm. Ovanstående redogörelse är i vissa delar något förenklad. När kunden t.ex. är en skogsägarförening, adderas ett ”problemed” i kedjan ovan då de inte själva äger skogen. Det kan då vara svårt att – både i tid och utformning – få in bra, homogena underlag från medlemmar och detta försvårar ett effektivt agerande gentemot leverantör. Vissa kunder har sitt skogsinnehav i separata, samägda bolag, vilket skapar liknande problematik och i ytterligare andra fall gäller det helt omvända; kunden saknar egna industriled, men är i någon form delägare i samägd förädlingsindustri.

4.2 Beställaren – den stora skogsorganisationen



Beställaren är generellt sett en stor eller mycket stor organisation, och vidare ofta en ensam, dominerande kund hos sin leverantör. Det tycks finnas en gradient från söder till norr och från kust mot inland där man, ju längre norröver/inåt i landet man verkar, har en mer påtaglig dominansställning. Beställarens fysiska gränssnitt gentemot leverantören är produktionsledaren, som också tecknar det enskilda skriftliga avtalet i de fall det existerar.

4.2.1 Om produkten man köper ...

På en direkt fråga beskriver man produkten som köps in av drivningsleverantör som en lösning för att få ut ”virke vid väg”. Vissa specificerar ytterligare och använder begrepp som totalentreprenad, andra anger det man verkligen betalar för i termer som kvalitet, leveranssäkerhet och kunskap. Ytterligare någon är mer krass och betalar för ”rätt utfört arbete” enligt våra specifikationer... till ”rätt kostnad”.

4.2.2 Om utformning av avtal och prisförhandlingar ...

De avtal och affärsuppgörelser som finns spänner över hela skalan från nedtecknade och underskrivna kontrakt till rent muntliga överenskommelser om insatser om eller när det behövs. Dock är flertalet uppgörelser än så länge snarare av karaktären ramavtal, muntliga eller skriftliga, där man med relativt nära kontakt med sina leverantörer diskuterar igenom eventuella kommande åtaganden. De flesta uppger att avtalen skrivs på några år, men i och med att prislistan förhandlas årligen så avslutas samarbetet naturligt om parterna inte kommer överens. Storleken på den monetära ersättningen regleras genom en av båda parter överenskommen prislista. I prislistan vägs parametrar som medelstamdiameter och transportavstånd ihop till ett pris/m³fub⁶ för virke som skotats fram till avlägg. Ibland förekommer även korrigering för terräng och sortiment. Priset sätts i dagsläget lite olika men det handlar i grunden om ett av två olika tillvägagångssätt; antingen förhandlar man enskilt med varje leverantör och har på så sätt helt individuellt satta prislistor, eller så förhandlar man centralt om en och samma prislista som skall gälla för samtliga entreprenörer. I det senare fallet representeras leverantörerna av en liten grupp utvalda entreprenörer. Norröver säger man sig vara mer angelägen att behålla de leverantörer man har än i södra Sverige där marknaden och utbudet av drivningstjänster är betydligt större. Generellt sett är alla kunder överlägset bättre pålästa och i starkare förhandlingsposition än entreprenörerna, även om några entreprenörer börjar kunna redogöra för sina kostnader och därmed vinna respekt och gehör vid prisförhandlingar. Under 2005 och 2006 genomför, eller planerar flera av de stora kundorganisationerna att genomföra, affärsformer med traditionellt anbuds-förfarande. Detta förfarande har skakat om rejält i entreprenörskåren, som är ovan och främmande inför arbetssättet. Utvärdering av den nya affärsprocessen och dess resultat är i dagsläget inte klart.

4.2.3 Om områden för förbättring i leverantörsleden ...

Samtliga påpekar att det vore önskvärt med mer affärsmässiga leverantörer, eller leverantörer som har ”koll på sin administration” eller som ”borde bli entreprenörer i större utsträckning”. Man nämner termer som ekonomistyrning, ledarskap, strukturerat arbete för kontinuerlig förbättring, företagsledning och bättre uppföljning av egen verksamhet. Ingen av de intervjuade tycker att utveckling av dessa områden fungerar i dag, även om några drivna leverantörer funderar över detta så upplever man att det stora flertalet inte gör det. Flera uttrycker en känsla av att leverantörerna inte själva vet vad som kostar pengar, eller har en känsla för sina vinstmarginaler; leverantörerna uppger att de arbetar så mycket att de inte hinner med att reflektera över sin verksamhet, detta då de inte alltför sällan arbetar utan rimliga vinstmarginaler eller i värsta fall t o m gör förlust på utfört arbete.

4.2.4 Om framtiden ...

På en fråga om framtidsvisioner nämner samtliga intervjuade att offertförfarande förmodligen kommer att vinna mark. Vidare tror eller i alla fall hoppas man att företagen kommer att bredda sina tjänster, arbeta mer strategiskt och bli duktigare på att marknadsföra och sälja sin kompetens på ett affärsmässigt sätt.

⁶ Avverkad volym mäts på olika sätt. Ett vanligt volymmått är m³fub; m³ fast under bark och används för att beskriva den verkliga fasta volymen utan bark (www. SVO 1., 2006).

4.2.5 Om leverantörsrelationerna ...

De flesta ger en bild av bra, väl fungerande relationer i ”det praktiska dagliga” som karakteriseras av en slags god anda och ömsesidigt beroende. Man beskriver sina leverantörsrelationer som nära, ibland familjära eller ”personliga också”. Norröver används adjektiv som ”stabila” och ”långsiktiga”, men ”alltid lite spänningar kring pengarna”.

4.2.6 Om bedömning och klassning av leverantörer

Representanter för kundorganisationerna medger att de har en mer eller mindre officiell ranking av sina leverantörer. Någon har en bedömningsmall där man betygssätter varje leverantör efter ett antal satta parametrar och där hopräknad slutsumma indikerar klassning och därmed beställarens vidare engagemangsnivå i aktuell leverantör. Någon har en intern certifiering och ser detta som en lång process där man när en leverantör slutligen går upp och söker för certifiering är relativt säker på att denne klarar kraven. Dessa kriterier är dock så högt satta att avsikten inte är att alla skall klara att möta dem. Samma organisation har klassat de som inte är certifierade i ”potentiella” respektive ”icke potentiella” för framtida certifiering.

4.2.7 Om explicit utvecklingsarbete ...

Vissa initiativ har tagits som skall ses som uppmuntran till ett förbättringsarbete. Flera uppger att de diskuterar lite extra med potentiella starka krafter i leverantörsleden, men att det än så länge ”saknas självdrag i detta”. De små initiativ som tas eller beslutas om självdör när det skall omsättas i praktik. Någon låter en entreprenör köra ett flerträdsaggregat och ta de eventuella vinster som blir själv (”än så länge”). Någon har en teknisk support som kan assistera vid implementering av GIS. Samma organisation bekostar installation av ny teknik (som möjliggör datakommunikation mellan kundens databas och leverantör) i maskinerna. Någon pratar i ordalag som antyder förhandlingsbart pris för erbjuden tjänst; ”ett bra arbete får kosta någon peng mer”. Flera nämner ett årligt utvecklingssamtal där man ibland tipsar om ”nästa steg att ta”. Samma företag som bekostar teknisk support och maskininstallation säger sig vilja ”markera skiljelinjen mellan företagen” genom att ”inte lägga sig i för mycket” vad gäller support kring ekonomi och affärsutveckling.

4.3 LEVERANTÖREN – DEN LILLA DRIVNINGSENTREPRENÖREN



Leverantören är en småföretagare. Genomsnittsleverantörsföretaget består av fyra anställda; ett maskinlag som går i tvåskift om en skotare och en skördare. En maskinpark innehållande en slutavverknings-skördare och en skotare har ett marknadsvärde i storleksordningen 5–7 miljoner SEK. Det är viktigt att förstå att skilja på de två kategorier skogliga företagare som finns; dels kategorin enmansföretag i enskild firma; ”F-skattarna”, vars entreprenörsföretag, som smeknamnet antyder, ”består av en F-skattesedel”, dels de som tagit steget från ”F-skattare” till företagsledare med någon eller några anställda och en maskinpark som är större än att

man klarar att köra den på egen hand. De entreprenörer vars erfarenheter detta avsnitt baseras på är de senare. De flesta entreprenörsföretagen startades under 1990-talet och har ofta vuxit fram organiskt från en enskild firma med en eller ingen egen maskin. Leverantörerna i studien har samtliga haft mer än 4, men mindre än 20 anställda. Samtliga har påpekat att de inte är representativa för ”genomsnittsentreprenören”. Se också kap. 2.3.1 *Empiriskt arbete – aktörer i skogsbranschen*.

Kundbasen varierar, vissa kör enbart åt en kund, andra åt 3–5 organisationer. Samtliga nämnda kunder har stora, eller mycket stora egna skogsinnehav, eller företräder i sin tur en kundgrupp med stora totala volymer (skogsägarföreningarna).

4.3.1 Om produkten man säljer ...

Produkten beskrivs som en ”avverkningstjänst”, ”från planering till avlägg” eller ”totalentreprenad”. Någon nämner en kvalitetsaspekt – ”min tjänst skall vara av högsta kvalitet” eftersom ”ryktet sprider sig snabbt”. En nämner under intervjun (men inte som svar på hur produkten han säljer ser ut) att han i förhandlingar brukar framhålla sina kontakter, kompetens och sin lokalkännedom som ”värda att sätta pris på”. Några av de större entreprenörerna har även sidoverksamheter; någon har en grävskopa, någon annan kan hjälpa till inom skogsvården också etc.

4.3.2 Om utformning av avtal och prispförhandlingar ...

Det affärsmässiga avtalets utformning varierar mycket dels mellan de olika entreprenörerna, men också från kund till kund. Någon har enbart muntliga ramavtal och talar mycket i termer av förtroende och ”vi har ju samma mål”, andra har kommit i kontakt med offertförfarande och någon har skrivna ramavtal löpande på 3–5 år eller blandningar av olika uppgörelser. Många har ringa kunskap om innebörd och juridisk tyngd i de olika avtalsformer som finns, några har inte ens en känsla för rådande uppgörelse som ett ”affärsmässigt avtal”. De intervjuade leverantörerna ser både för- och nackdelar med ett anbuds förfarande; eftersom de själva har kontroll på sina kostnader, kan redogöra för sin verksamhet och klarar sin affärsstyrning tror de sig själva om att klara sig bra. Däremot uttrycks farhågor om att det kan bli stora problem för det stora flertalet kollegor. Ur ett strategiskt perspektiv ser de intervjuade dock nyttan av att på detta sätt tvinga fram mer affärsmässiga leverantörer. Någon understryker en kärnfråga och oro inför det nya systemet; de signaler man får är att det kommer bli svårt för kunden att, trots separata upphandlingar, undgå att behandla hela entreprenörskåren som en helhet. De flesta kunder anlitar 100-tals entreprenörer i skogsbruket och det ”gäller för vår kund att i det läget kunna leva upp till den individuella affärsuppgörelsen”. Samtliga redogör för sin egen utveckling där man tidigare blivit rejält överkörd i prispförhandlingar med kund när man saknat förhandlingsunderlag i form av kontroll över sin ekonomi. Samtliga intervjuade blev på detta sätt stimulerade att skaffa sig kunskap om sin verksamhet och att ha kontroll på vilka kostnader som behövs täckas etc. Samtliga vittnar också om många kollegor som fortfarande inte vet hur deras företag gått förrän efter bokslut och som inte har en aning om huruvida någon maskin läcker pengar eller vilket pris som behövs på en körning för att den skall generera vinst snarare än förlust. Detta har gjort att de tillfrågade numera hellre förhandlar enskilt om sitt pris och är mycket försiktiga med att lämna ut sina prislistor till kollegorna (konkurrenterna).

4.3.3 Om områden för förbättring i leverantörsleden ...

De intervjuade entreprenörerna anger två viktiga områden för förbättring. Det ena är fortsatt arbete med fullständig ekonomisk uppföljning och mer distinkt informationshantering kring egen produktivitet. Det andra är en önskan om att på olika sätt utöka sin tjänst. Det senare uttrycks lite olika hos de olika intervjuade. Någon säger sig vilja vara så "självgående som möjligt" i bemärkelsen att ha tillgång till kundens traktbank och själv planera, och plocka data, ur den. På så sätt kan man kringgå dålig framförhållning från kund och planera mycket mer effektivt för att få ner ställtider etc. Dessutom önskas mer öppna system och flödesinformation från kund tillgänglig för att på så sätt kunna optimera virkesflödena bättre. Kännedom om annalkande "peakar" för att klara råvarubehovet och följaktligen en motiverande förklaring på "ombedd övertid". I dag ser leverantören bara gränssnittet av "beställningen" när den väl kommer. "Ett tightare samarbete på detta vis skapar potential för oss att gasa eller bromsa mer". I de fall kunden är en skogsägarförening saknar leverantören ofta kunskap hos kundens kund om vad som driver avverkningskostnader. Exempelvis kan den enskilda markägaren se till att röja och sistagallra i rätt tid och att förröja, eller åtminstone informera om att förröjning krävs, innan drivningslagen kommer ut på objektet. En informationstjänst av detta slag säger sig någon intervjuad gärna ta på sig, och att eventuellt i ett nästa led bygga ut sin tjänst till att omfatta fysisk hjälp med föreslagna åtgärder hos enskild skogsägare. Flera tar upp problem med dåligt preparerade objekt även hos kunder som själva äger sin mark.

4.3.4 Om framtiden ...

Samtliga tillfrågade tar upp anbudsförfarandet som något att förbereda sig på och enligt ovan beskrivna resonemang välkomnar de intervjuade förfarandet för egen del. Någon tar upp överetablering av entreprenörer till följd av stormen Gudrun som kommer att synas om något år liksom det faktum att det finns reell konkurrens även utanför Sveriges gränser i form av drivningslag från t.ex. baltstaterna, Tyskland och Polen. Flera nämner billig massaråvara från Sydamerika och funderar på hur länge de svenska skogsbolagen i sådana fall fortsätter med massaproduktion i Sverige. Den svenska råvaran för sågade trävaror upplevs som unik och hotad endast av Nordamerikas dito.

4.3.5 Om kundrelationerna ...

Man upplever sina kundrelationer som nära och personliga på det interpersonella planet, men att organisationen som kunden företräder till syvende och sist ofta är mest intresserad av att minimera priset på fakturan. Med andra ord saknar man som leverantör utrymme för en gemensam diskussion om hur man kan förbättra och förbilliga processen som helhet. Någon uttrycker det som att kunden hellre "prutar en krona med sin leverantör på konkreta priser än att se lösningarna på allt det som kunde gjorts för att förbättra och förbilliga helheten" Flera menar att detta blir mer tydligt ju större kunden är.

4.3.6 Om incitament för utvecklingsarbete ...

Samtliga intervjuade menar att det som skulle öka deras intresse för att arbeta med verksamhetsutveckling vore en motsvarande tydlig respons från kunden. "Då vore det roligare och enklare att arbeta strukturerat med att hitta vinna-vinnalösningar". Naturligtvis är monetär ersättning det som i slutändan skapar intresse för konti-

nuerligt utvecklingsarbete, men åsikterna är att det finns mycket kostnadsänkande kunskap och effektivisering att fånga och använda som, i dagens affärsprocesser, faller mellan stolarna. Samtliga ser ett utökat ansvar, ”helhetsansvar” eller ”nästan förvaltningsansvar”, som ett sätt att förbilliga avverkningen och samtliga talar i intresserade ordalag om ett dylikt upplägg.

5. Empiri II: Att vara storkund – fyra exempel

Kapitlet redogör för primärdata som inhämtats under studiens andra del och var och ett av de fyra företagen; Skanska, Toyota, Scania och IKEA presenteras. Varje delkapitel inleds med en översiktlig presentation av företaget innan, för studien, mer specifika områden berörs.

Nedan följer en redogörelse för erfarenheter från de fyra företag som studerats. Den inledande presentationen är mycket översiktligt hållen och syftar enbart till att ge läsaren en första introduktion till de studerade företagen. En mer extensiv redogörelse följer sedan av de områden som utgör eller gränsar till studiens primära fokusområde.

5.1 IKEA

Heminredningsföretaget IKEA är skapat kring en enkel grundtanke; ”alla skall, tack vare lågt pris, ha möjlighet att köpa vackra och funktionsriktiga heminredningsartiklar” (www, IKEA 1, 2006). IKEAs medarbetare finns spridda i 44 länder världen över, 228 varuhus och är – våren 2006 – etablerade i 33 länder. IKEA anlitar ca 1 300 leverantörer i 53 länder (www, IKEA 2., 2006). Företaget är i alla avseenden globalt. Trots detta präglas IKEA av en stark central styrning, och ”kärnföretaget”, IKEA of Sweden har sitt säte i Älmhult, Småland, där IKEA grundades för drygt 60 år sedan. Tabell 1 nedan återger nyckelfakta om IKEA.

Tabell 1.

IKEA – snabba fakta (www, IKEA 3., 2006; www., IKEA 4., 2006, www, IKEA 5., 2006.)

| | |
|------------------------|--|
| Grundat | 1943 |
| Bransch | Möbel-, heminredning |
| Omsättning (2005) | 135 miljarder SEK |
| Antal anställda (2005) | 90 000 |
| Ägarform | Stiftelse med fam. Kamprad som huvudintressenter |

Per Stoltz (PS) är studiens informant för IKEA of Sweden. Stoltz är inköpsstrateg för divisionen IKEA kök/dining.

5.1.1 Produkten, kunden och konkurrensen

PS definierar IKEAs produkt som ”Allt som man kan ställa in i ett hus”... men ”det är inte riktigt sant för det handlar också om vad som går att sälja”. IKEA prövade att sälja TV-apparater, men det gick inte, de testade ugnar, vilket gick bra, så de fick vara kvar o.s.v. Tydligt finns på IKEA en klassisk diskussion om badrumstoffer i frotté som ju kanske är ett klädesplagg... IKEA skall ha ett brett sortiment ”men det måste vara effektivt”, eftersom varuhusens storlek begränsar. Dessutom finns delar som ”bara skall bidra till IKEA-känslan”, alltså trevlig stämning, svenskhet etc. Utomlands säljs svensk mat i en liten separat hörna; pepparkakor, folköl, Ahlgrens bilar, glögg, lingonsylt etc. En annan del är maten; korven vid utgången för 5 kr inbringar inga vinstmarginaler att tala om, men tan-

ken är att kundens sista känsla skall vara att det var billigt. Kunden är f.ö. väldefinierad; ”de många människorna med tunn plånbok”. Ännu mer specificerat är vår kärnkund en ”kvinna med barnfamilj som är intresserad av hemmet och som inte har obegränsade ekonomiska resurser”. IKEA har 3–400 miljoner kunder. Hela IKEA genomsyras av tanken att ”vi är alla kunder”, vilket vi ju är. PS säger att ”det är konkret och lätt att arbeta mot att verkligen vrida ner den där köksstolen till ’billigast och bäst’, eftersom det ju är så alla vi som arbetar här – och alltså själva är kunder – vill ha det”. ”Man har lätt att se, föreställa sig och identifiera sig med sin kund”.

IKEA anser sig inte ha konkurrenter till sitt affärskoncept. JYSK är att betrakta som konkurrenter inombädd/sov men de har inte hela konceptet. Samma sak gäller för t.ex. olika stora DiY i Europa, HomeDepot i USA och BnQ i Storbritannien. Annars är det primärt en knivskarp lokal konkurrens som driver IKEA enligt Stoltz.

5.1.2 Leverantörerna

IKEA har ca 1 500 leverantörer som skall bli färre. Dock har man i princip alltid flera leverantörer på en och samma vara, single sourcing existerar knappt. Det är alltför stora volymer för att det skall kunna fungera och en alldeles för stor risk. Som PS säger kan det ibland handla om flera fabriker i olika länder som bara producerar en vara.

Medelleverantören har ungefär 100–200 anställda, men i Kina är det ibland flera tusen. I låglöneländer är det generellt fler anställda, medan deras arbetsintensiva produktionsprocess ersatts av maskiner på andra ställen. Kärnområdenas 3-i-topp för tillverkning är 1. Kina, 2. Polen och 3. Sverige. IKEA har heller ingen ambition att vara en alltför dominant kund till sina leverantörer. ”Vi ser helst att våra leverantörer har flera kunder, men att de inte levererar till våra huvudkonkurrenter. Det scenariot är idealet där vi kan vara deras största kund med ca 30 % av leverantörens omsättning som ett tal mellan tumme och pekfinger”. Det skiftar också beroende på vilken relation IKEA vill ha med leverantören ifråga. (Se vidare kapitel 5.1.4 om hantering av leverantörer.)

5.1.3 Affärsprocessen mellan IKEA och leverantör

IKEAs inköpsorganisation är delad i två; huvudorganisationen som köper allt som blir produkter och den andra delen som också är stor men som köper t.ex. kontorsmaterial, tjänster etc. Swedwood är IKEAs inköpsorganisation för trävaror och i denna organisation finns alla led från avverkning till färdig produkt. I inköpsorganisationerna finns bl.a. 15 jägmästare som i princip har i uppgift att se till att man apterar och sågar varje stock på ett så effektivt sätt som möjligt. Ju mer sortimentsanpassad avverkning och förädling, desto billigare blir slutprodukten.

IKEA har en centralt styrd inköpsorganisation – IKEA of Sweden – som hanterar inköpsstrategier för hela IKEA. I denna organisation finns också produktutveckling (=design och konstruktionstekniker) och inköp/logistik/prognos. Dessutom hanterar IKEA of Sweden de övergripande kommersiella strategierna. I varje land finns sedan de lokala inköpsorganisationerna som har goda och nära relationer med de lokala leverantörerna, pratar deras språk etc. De lokala inköparna är som PS säger hans ”fingerspetsar” och de som har direkt kontakt med leverantörerna. När en ny produkt skall tas fram konstrueras och designas den av produktutveck-

larna i Älmhult. Sedan skickas en produktspecifikation (= offertunderlag) till de lokala inköparna som i sin tur förser lämpliga leverantörer med denna. Vid upphandlingar har man redan bra koll centralt på var i världen det är intressant att fråga de lokala inköparna, var det är ”värt” att fråga. Olika regioner är duktiga (billiga) på olika material etc.

I mer eller mindre samråd med leverantörerna arbetar sedan de lokala inköparna för att ta fram ett så billigt och bra produktionsförslag som möjligt. Detta blir en form av positiv konkurrens, eftersom inköparen och hans leverantörer i ett land vet att det på ett antal andra ställen runt om i världen sitter andra och arbetar med samma uppgift och att ”vinna” och få produktionen på aktuell vara är naturligtvis en vinst både för leverantören och för den framgångsrika lokala inköparen. Även om IKEA har en väl specificerad produkt, så finns utrymme för leverantören att komma med förslag som på något sätt effektiviserar, förbilligar etc. så länge som det fortfarande ”är IKEA”. Sedan skrivs avtal och helt beroende på produkt kan detta variera från mellan 5 månader till ett par års löptid. (se kapitel 5.1.4 om hantering av leverantörer). Dessutom har man alltid ett antal ”free-range” som är att karakterisera som ”klippvaror”; man kommer över ett parti julgranskulor billigt eller solstolar och köper in dessa för att sälja i varuhuset.

IKEA säger själva att de är ”ett företag med stark central styrning, men med mycket lokal närvaro”. Varje land har sin lokala försäljningsorganisation, som skall kunna sina lokala marknader etc. Dock skall IKEAs kollektioner alltid finnas, även om man kan modellera med omfattning och storlekar etc. I USA skall allting vara i tum, medan Europa kräver cm o.s.v. så länge som allting ”är IKEA” är detta OK, enligt PS. Grundregeln är fortfarande att man alltid skall känna igen sig på IKEA, både vad gäller atmosfär och utbud.

5.1.4 Strategier för leverantörshantering

Inofficiellt skiljer IKEA på sina leverantörer efter ett väl genomtänkt system. På förslag från författaren instämmer PS i att IKEA arbetar med en leverantörsklassificering; ”ett system med A-B-C-leverantörer som man ger poäng efter ett antal parametrar och där summan av de olika poängen indikerar om det är typ A-B-C...” PS håller med om att det är nästan exakt ett sådant tillvägagångssätt med en typ av leverantörsklassificering i tre olika klasser som IKEA arbetar med. Under intervjun används begreppen A-, B- och C-leverantörer. Några av klassningsparametrarna är pris och kunskap, men PS konstaterar att ”man kan skala bort precis allt vad maskiner och sådant heter, bara det är rätt energi, driv i leverantören” Det är egentligen personen som avgör om det är en A-B eller C-potential. IKEA letar efter potentialer till A-leverantörer som man sedan stöttar och satsar på. Kravet på en A-leverantör är att denne är ”unik” i någon mening enligt PS, och detta kan handla om att en leverantör investerar på ett sådant sätt att denne helt plötsligt kan producera till halva priset av det tidigare ”marknadspriset” på stolsben t.ex. Denne leverantör kan då gå från C- till A-leverantör genom sin unikheter vad gäller pris på just den varan. Andra fall kan handla om en bra prisbild tillsammans med ett seriöst och pålitligt företag, vilket skapar ett – för relationen med IKEA – unikum.

5.1.5 Strategier för leverantörsutveckling

De A-leverantörer som efter utvärdering ringas in får bland annat utvecklingsstöd i form av t.ex. internkonsulter från IKEA som kan hjälpa till med exempelvis effektivitetsprogram (= att med samma input t.ex. höja produktionsnivåer, minska produktionskostnader, ledtider, effektivisera logistik etc.) Vinsten av en sådan åtgärd kan i det läget t.ex. delas lika mellan leverantör och IKEA. Dessutom kan det handla om att se till att teckna längre avtal, (flerårs-), vilket gör att leverantören vågar investera i nödvändig utrustning o.s.v. De A-leverantörer man arbetar med har man också top managementträffar med varje år och drar då upp gemensamma strategier om framtiden. "Även om vi inte avslöjar allt så är det bra att signalera vilka visioner vi har inför framtiden, hur vi tänker, vilka trender vi ser etc. Sådana indikationer om t.ex. prioriterade områden eller trender gör att leverantören får gå hem och fundera på hur denne skall vara attraktiv för ett fortsatt samarbete och kanske komma med egna förslag o.s.v. Vissa affärer riktas mycket noga mot de få A-leverantörer man ringat in och erbjuder längre avtal o.s.v. för att få dem att investera på ett sätt som gör det intressant för båda parter med ett samarbete.

Den inofficiella rankingen av leverantörer bygger alltså också till viss del på strategier för leverantörsutveckling. (eller i alla fall för utveckling av gränssnittet mellan IKEA och leverantörer) Där finns å ena sidan de "snabba", enkla upphandlingarna med i princip helt utbytbara leverantörer (C-), å andra sidan de leverantörer där man nästan kan tala om partnerskap. Det finns ett exempel på ett samarbete som i mångt skulle kunna klassas som partnerskap; IKEAs relation till Whirlpool. På de vitvaror IKEA säljer finns både IKEAs logga och Whirlpools logga. Detta då man behöver Whirlpools brand för att försäkra kunden om kvaliteten på varan; "ugnen Bengt skulle inte sälja." IKEA är fortfarande uttalad kund och Whirlpool är leverantör, så det är ingen skillnad kontraktsmässigt mellan denna relation och de med de "utbytbara" stolsbensleverantörerna. I produktutveckling av vitvarorna sker den dock i nära samarbete med leverantören; IKEA designar och Whirlpool står för teknik och funktion. Samarbetet med Whirlpool löper över 5-6 år och Whirlpool har klarat 2 nya upphandlingar. IKEA anser att det inte gagnar någon att sluta ett partnerskap på alltför lång tid, då tappar man dynamiken som driver relationen framåt. "Man skall inte låsa sig för tid och evighet" IKEA ser istället att man väljer en partner för ett antal år, sedan öppnar man upp igen för ny utvärdering. Det blir dock, som PS konstaterar, oundvikligt att en tidigare anlita nära samarbetspartner har ett försprång i det läget.

IKEA arbetar med en leverantörsutvecklingsstege om 4 steg inom respektive område 1. kvalitet (kvalitetstrappan heter Q-way), 2. intern miljö (arbetsmiljö, barnarbete, OK löner etc. namn; I-way) 3. extern miljö (biologisk miljöpåverkan) och 4. trä. Kraven i de olika stegen är inte helt officiella, men redogörs i korthet för nedan:

1. För att möta kraven på steg 1 krävs i princip att man följer lagar och inte är en "löpsedelsrisk" för IKEA. "Om man inte möter dessa krav är man inte välkommen med en offert ens". Kvalitet "Q-must" innebär ett enda krav; att IKEA har chans att kontrollera kvaliteten på leveranserna. Miljö: "I-must" ex. inget barnarbete.
2. "Här vill vi egentligen ha alla våra leverantörer", men det kräver en investering från leverantörens sida. IKEA ger leverantörerna en viss tid att ta sig till detta steg, och gör upp en plan för dem hur de skall göra.

3. Kvalitetssteg 2 innebär t.ex. att leverantören själv har en fungerande kvalitetskontroll.
4. Miljö; leverantören skall vara intresserad av att få ner sin energiförbrukning och ha en "environmental plan" t.ex.
5. Kvalitet; Leverantören har ett fungerande kvalitetsledningssystem.
6. Leverantören skall kunna tredjepartscertifiera sig; inom kvalitetsprogrammet; leverantören är certifierad i enlighet med ISO 9000, inom miljö ISO 14000-certifiering och inom trä, FSC-certifiering.

För inköpsorganisationerna är det ett huvudmål att hjälpa leverantörerna att klättra längs denna trappa, framför allt från steg 1. till steg 2. Beroende på var i världen man menar är detta olika lätt dels beroende på varifrån man "startar", dels beroende på hur starkt incitamentet "att få leverera till IKEA" upplevs vara. PS exemplifierar med Kina där man ser framsteg från gång till gång vad gäller den externa miljön. Det är väldigt påtagligt att de anstränger sig, installerar reningsverk o.s.v. för att få vara IKEA-leverantör. I ett sådant land är det ett väldigt bra visitkort att lämna att man levererar och alltså är "godkänd" av IKEA, då "vågar" andra kunder göra affärer o.s.v. IKEA är mån om att – givet att leverantören klarar kraven i steg 1. – göra affärer med leverantörer som har potential men kanske inte når mycket längre än till grundkraven. Annars ser dessa leverantörer inga incitament att sträva "uppåt" i trappan.

Att det bara är 4 steg i IKEAs "leverantörsstige" gör den enligt PS till ett lite för grovaxat instrument som därför gör att det kan vara svårt att se och synbart validera förbättringarna som leverantörerna gör. IKEA erbjuder alltså inga ekonomiska incitament för att leverantören skall vilja "klättra i klassningstrappan" i form av mer betalt eller liknande. Många leverantörer upplever dock ("efter inledande knog och lite gnissel") kravtrappan, och IKEAs krävande inställning i allmänhet, som positiv. PS har fått ovanstående bekräftat i kontakter med flera leverantörer som uttrycker detta explicit. Vare sig det är "enkla" krav i en produktspecifikation som tvingar till tanke, eller partnerskapsliknande samarbeten där IKEA är en krävande medspelare så är IKEA en kund som "är besvärlig och kanske inte den bäst betalande, men som i och med detta vässar sina leverantörer till utveckling och engagemang". Vinster som kommer av detta tillfaller ju leverantören i alla led och gentemot alla kunder. Detta skiljer ofta A-leverantören (eller "A-leverantörspotentialen") från de andra – de har sett vinsterna av att arbeta med IKEA.

I utvecklingssyfte arbetar IKEA också alltid med attityd och mål att försöka att stimulera smarta upplägg och lösningar på problem. Enligt PS kan IKEAs sätt att göra detta sammanfattas i tre steg:

1. Koncentrera på *en* sak, och välj områden som har stora potentialer – "plocka de lägsta frukterna först".
2. Sondera sedan vem som har energin – det kan vara olika leverantörer i olika frågor som av olika andledningarna brinner för och vill utveckla ett område. PSs tips är att välja ut någon/några som har rätt attityd och hitta ett bra projekt eller problem som man sedan gör ett pilotprojekt av för att...
3. ... kopiera konceptet till alla.

IKEA tror på att framhålla lyckosamma insatser på ett sätt så att andra kan identifiera sig med de nya idéerna; ”Man behöver visa på exempel för att få folk att inse att det *går* att förändra/lyckas/göra bättre.” På IKEA utses ”årets leverantör” och best performance i klasserna pris, leverans och kvalitet. Detta utnämning innebär inga ekonomiska ”belöningar”, bara äran i sig.

PS konstaterar att IKEA har en ganska human syn på att göra fel; ”vi tycker att det är OK att göra fel – *en* gång. Har vi kvalitetsproblem med en leverantör som gör något åt det så säger vi inte upp kontraktet, men händer det flera gånger så... Om man jämför med t.ex. WallMart som har ratios och listor där leverantörerna åker in och ut så tycker jag att IKEA har en bra, humanistisk syn på sina leverantörer och relationerna till dem”. Enligt PS tror IKEA att de förvaltar sina utvecklingspengar väl; ”allt som har med utveckling av leverantörer att göra kostar pengar, men vi tror att den kostnadsposten är liten i förhållande till vad vi får tillbaka.”

5.1.6 Drömlleverantören

IKEAs drömlleverantör är ”unik” i någon mening. PS nämner ett par viktiga egenskaper som tillsammans eller var för sig kan göra en leverantör unik i IKEAs ögon:

1. prisbild
2. erbjuder bra logistik, små lager etc.
3. bidra med unikt kunnande om produktion och marknad. PS nämner Whirlpool som exempel.

Det är viktigt med prisleverantören och oftast lättare att stötta och utveckla bra logistiklösningar i ett företag som har en attraktiv prisbild än tvärtom; att skapa en attraktiv (=låg) prisbild i ett företag som har fina logistiklösningar. Men – konstaterar PS – det måste vara ”low price with a meaning” – alltså de rekordbilliga stolarna måste gå att sitta på – annars är det inte IKEA.

5.1.7 Då – nu – imorgon?

IKEA har enligt PS gått från att för 15 år sedan vara ett tradingbolag (”man gav sig ut och köpte 500 stolar någonstans”) till att i dag ha en mycket mer professionell inköpsorganisation i alla delar. De volymer IKEA hanterar i dag är så stora att, som PS säger, ”vi kan inte en dag stå korta om köksbord, det går liksom inte längre”. Förändringen gör att vi i dag kan planera vår verksamhet och lager, våra leverantörer kan planera sina tillverkningsvolymer och hur de vill investera o.s.v. Volymerna vi handskas med driver i sig förändring. Större och större volymer kräver helt olika dialoger med leverantörer. För 10 år sedan hade IKEA leverantörer där företaget utgjorde 5 % av leverantörens omsättning, nu är siffran 30–40 %. Detta kräver större beslut vad gäller investeringar etc. och större behov av info, dialog och samarbete. PS säger att ”generellt måste IKEA nu och framöver lära sig att hantera leverantörer m a p snabbhet och dialog även om våra leverantörer ändå säger att vi är bra redan”. PS förtydligar att IKEA kommer behöva lära sig att skapa samarbete och ”öppna upp” lite mot de leverantörer man skall arbeta med. Framtiden kan summeras som ökade volymer och minskat antal leverantörer, vilket resulterar i högre krav på kommunikation gentemot leverantörerna.

5.2 SCANIA

Det svenska storföretaget Scania är en globalt ledande tillverkare av tunga lastbilar, bussar samt industri- och marinmotorer (www. Scania 1, 2006). Företaget utvecklar, tillverkar och säljer lastbilar med en totalvikt över 16 ton. Bussprogrammet består av busschassier samt helbyggda bussar. Scantias industri- och marinmotorer används i generatoraggregat, entreprenad- och jordbruksmaskiner samt fartyg och fritidsbåtar. Vidare säljer Scania även tilläggstjänster i form av underhåll, reparationer, olika former av service- och underhållsavtal liksom finansieringslösningar, exempelvis leasing eller avbetalningskontrakt. Scania har drygt 30 000 anställda världen över, varav cirka 12 000 i Sverige. Ungefär 20 000 personer arbetar dessutom i Scantias fristående försäljnings- och servicemarknadsorganisation (www. Scania 2., 2006). Tabell 2 nedan återger Scania i korthet.

Tabell 2.

Scania – snabba fakta (www. Scania 1., 2006; www. Scania 2., 2006; www. Scania 3., 2006).

| | |
|------------------------|--|
| Bransch | Tung vägtransport samt marin- och industrimotorer. |
| Ågarform | Noterat sedan 1996 på börsen i Stockholm och New York. |
| Grundat | 1891. |
| Omsättning (2005) | Ca 63 miljarder SEK. |
| Antal anställda (2005) | Ca 30 000. |

Scania har sin produktion förlagd till Sverige, Holland, Frankrike, Brasilien, Argentina och bedriver säljande verksamhet på över hundra marknader i Europa, Latinamerika, Asien, Afrika och Australien.

Informanten för Scania, Henrik Fagreus (HF), är inköpschef för Scania Non-automotive products (d.v.s. allt inköp som inte direkt fysiskt hamnar på produkten), vilken är en av de två huvudenheterna på Scania. HF har sedan tidigare erfarenheter från strategiskt inköp på Scania automotive products.

5.2.1 Produkten, kunden och konkurrensen

HF definierar företagets produkt som ”tung lastbilar. Även bussar och marinmotorer”. Men tillägger också att ”vi går mer och mer mot att se vår produkt som en komplett servicelösning”... som för kund... ”mäts i en enhet kostnad/km”. Kunden ser mycket olika ut, alla från en enskild åkare till stora fleet operators, typ DHL. Scantias konkurrenter är Volvo, MercedesBenz, DAF (Holland) och Iveco (Italien).

5.2.2 Leverantörerna

HF talar om två olika enheter inom Scania; dels allt som konkret hamnar på produkten i någon form; Scania Automotive. SA har 7–800 leverantörer. Dels Scania Non-Automotive, d.v.s. allt som inte är fordonskomponenter. S N-A hanterar ca 3 000 leverantörer, ”allt från SCA till Microsoft”; IT, service, transport, logistik, maskiner, reservdelar, etc. Båda enheterna hanterar alla storlekar på leverantörer, ”hela spektrat, från de som är mycket små till de som är större än vad vi är själva”. Dessa leverantörer har andra kunder. ”Vi vill inte vara ensamman kunder. Hos de leverantörer där vi är stora kunder är vi max ca 20 % av omsättningen, men hos de större leverantörerna är vi kanske bara någon procent av omsättningen”. HF beskriver relationerna som affärsmässiga. ”Vi strävar efter långsiktiga relationer, även om vi naturligtvis bryter dem ibland”.

5.2.3 Affärsprocessen mellan Scania och leverantör

Scania har en inköpsprocess i 8 definierade steg. Förenklat är det fyra delmoment:

1. Underlag skickas till ett antal utvalda leverantörer.
2. Offerter följs upp av träffar med ett par utvalda, intressanta leverantörer.
3. Förhandlingar med ett par av dessa – ”vi strävar efter att hålla konkurrensen öppen så att den kan verka som reell drivkraft så länge som möjligt”.
4. Slutligt val och tecknande av avtal.

Scania använder sig i princip inte alls av icke-dokumenterad praxis, ramavtal eller tillsvidareavtal, alla avtal skall vara så kompletta och skriftligt reglerade som möjligt och låsta i tid. Dual, och kanske multiple sourcing, förekommer i liten omfattning i dag men spås bli nödvändigt ju mer Scania växer.

5.2.4 Strategier för leverantörshantering

HF beskriver att Scania har en mycket genomtänkt strategi för hantering av leverantörer. ”Vi kategoriserar dem i fyra olika typer; katalogleverantörer, labourleverantörer, developmentleverantörer och joint venturesamarbeten. Katalogleverantörerna är rena diskreta inköp, labourleverantörerna ger vi en ritning och ber dem producera varan enligt vår spec. Developmentleverantörerna har lite friare händer att designa den slutliga produkten de levererar, medan joint venture är mycket få och verkligt komplexa. De senare har snarare formen av t.ex. egna bolag eller riktigt sammanflätade utvecklingsprojekt” Inom varje nivå finns ytterligare nivåer för bedömningar. Detta har fungerat bra de senaste 7–10 åren.

Scania går lite mot strömmen i ett avseende då de uttalat hellre arbetar med små, komponentleverantörer (typ skruv) än med leverantörer som levererar hela insatser (typ en växellåda).

5.2.5 Strategier för leverantörsutveckling

Några svenska forum för utveckling finns för underleverantörerna. Bil Sweden och Svenska fordonskomponentgruppen nämns. HF påpekar att det ”dock inte finns något som täcker det internationella spektrat”. Framför allt är konkurrensen så hård och hela tiden hårdnande, att den är den enskilt största drivkraften för alla aktörer i branschen. Både Scania och underleverantörer drivs till utveckling av rådande konkurrens. De branschstandarder som förekommer är dels ISO 9000 och 14000, dels branschspecifika för t.ex. IT, logistik etc. Bilindustrins vedertagna kvalitetsstandard heter QS 9000⁷ och även om inte alla leverantörer har den så ser Scania till att åtminstone få dem dithän att Scania i sin tur kan möta kraven.

Scania har ett explicit samarbete med Toyota, vars filosofier används och ”bockas till” för att passa svenska förhållanden. Två stora skillnader mellan produktionsförutsättningar i Japan och här nämns; dels tar man i Japan mindre hänsyn till medarbetarfrågor och individsyn än i Sverige, dels präglas Toyota Japan av en mycket tydlig hierarki som saknas i Sverige. På en fråga angående huruvida det är i enlighet med snabba produktionssystem och JIT med en sådan beskriven strikt hierarki kommenterar HF att ”även om hierarkin är tydlig i Toyotas koncept så

⁷ QS 9000 kommer efter utgången av 2006 att övergå i ISO/TS 16949:2002 (www. Norske Veritas 1, 2006).

strider den i sig inte mot sättet att arbeta så till vida att man ser till att vara mycket lyhörd för idéer och förbättringsförslag från samtliga nivåer i hierarkin”.

Scanias krav på kontinuerligt sänkta kostnader och 5 % ökad produktivitet per år, ger i sig ett tydligt incitament till ständig förbättring om man som leverantör vill stanna hos Scania. Återigen påpekar HF att konkurrensen i sig är den största drivkraften för förbättringsinitiativ och verksamhetsutveckling hos leverantörerna.

Scania har själva två uttalade strategier för att som kund arbeta med sina leverantörer på ett sätt som stimulerar dem att göra bra ifrån sig.

- För det första går Scania lite mot strömmen vad gäller vad som köps in; man handlar hellre direkt med komponentleverantören än med en insatsleverantör. Det blir då tydligare för leverantören vem kunden är, vilka önskemål som finns och på så sätt föds och tydliggörs förbättringsförslag, effektiviseringar och andra idéer.
- För det andra har man på Scania en separat avdelning som heter Supply Chain Development. I SCD finns mellan 5 och 10 personer anställda som utan kostnad för leverantören kan gå in som ”förbättringskonsulter” och gå igenom leverantörens företag. Detta initieras oftast från Scania som antingen noterar bristande kvalitet och/eller en ofördelaktig kostnadsutveckling. Kravet för ett erbjudande om hjälp av Scania SCD är också att man från Scanias sida trots allt ser en potential i leverantören. ”Detta faller oftast tillbaka på huruvida man ser ett bra management hos leverantören...”

Arbetsgången är ungefär som följer:

1. Scanias inköpare noterar en leverantör som inte riktigt presterar men som bör ha potential att åtgärda och arbeta med problemen.
2. SCD diskuterar internt leverantören och går ev. vidare till en diskussion med berörd leverantör.
3. Om leverantören visar sig intresserad gör 2 personer från SDC en value stream mapping av företaget (bara leverantörsföretagets interna förädlingskedja) Detta tar vanligen 2–3 dagar.
4. Scania SDC tar fram ett förslag med ett antal områden för förbättring. Ibland kombineras detta med studiebesök av leverantören hos Scania, dels för att statuera exempel, dels för att skapa mer förståelse och information för hur leverantören kan arbeta för att matcha sin kund bättre.
5. Scania är tydliga med att man förväntar sig synbara resultat relativt snabbt efter en genomgång av denna typ.

De leverantörer som är aktuella för en insats av SDC är de som klassas som ”developmentleverantörer”, någon enstaka gång kanske ”labourleverantörer”. Man har hittills gått igenom ca 20 leverantörer på detta sätt, främst mindre (100–1 000 anställda) men även några större leverantörer. Scania har genomgående fått positiv respons på sin SDC-avdelning. Risken med SDCs arbete att man kan spilla resurser, men gör man bara en noggrann analys innan man går igång med en SDC-insats så minimerar man den risken. JHF menar också att visst finns det kostnader förknippade med Scanias leverantörsutvecklingsarbete, ”men inga som inte betalar sig flera gånger om”.

På en fråga om hur man uppmuntrar till förslag från leverantörer som skulle kunna effektivisera etc. svarar HF att man på Scania i dag är dåliga på att uppmuntra och fånga upp detta. ”Det är dyrt att testa förslag som kommer eftersom det är stora kostnader förknippade med testmiljöer för vår bransch” Men HF anser att Scania borde och kommer att arbeta mer med detta, ”det finns stora kostnader att skära”. Ett annat problem är att konkurrensen inte är helt fungerande bland de större developmentleverantörerna, ”man borde försöka arbeta med att ha minst två leverantörer med längre i upphandlingsprocessen”... men ”det är naturligtvis kostsamt och en stor risk man ber leverantörerna att ta i sådana fall”. HF tror på att ta ett antal lite större leverantörsföretag som kan driva företag och utveckling professionellt och arbeta med dem. Kanske sätta samman en ren ”förbättringsgrupp”. HF tror på att ”hitta lite större parter som kan och är intresserade av att rationalisera”.

5.2.6 Drömlleverantören

HF beskriver drömlleverantören som ”en leverantör som är riktigt duktig på att tillverka effektivt, resurssnålt och med hög kvalitet och som har en organisation som ständigt förbättrar sig själv, självständigt och på eget initiativ”. Scania har ett krav att öka produktiviteten med 5 % årligen. Detta måste följaktligen leverantörerna också sträva efter och acceptera.

5.2.7 Då – nu – imorgon?

Jämfört med för tio-femton år sedan är det en ”betydligt mer internationell spelplan i dag”. Därmed blir också konkurrensen tydligare och hårdare. Östländerna, Indien och Kina är starka levererande handelspartners, och spås på sikt kunna bli stora marknader också. Logistikkostnaderna spelar mindre och mindre roll i handeln, det är produktionskostnader som avgör. Inköpsfunktionen och inköpsrollen är mycket mer kvalificerad i dag. ”Vi har i dag inga ”avropare” alls, vi arbetar bara med strategiskt inköp och anställer bara civilingenjörer som inköpare”. Dual, och kanske multiple sourcing, förekommer i liten omfattning i dag men spås bli nödvändigt ju mer Scania växer. Scania skall arbeta med att öppna upp för leverantörernas förslag och uppmuntra till dem. ”Vi kan skära rejält i kostnader på så sätt”.

Produktion läggs mer österut; Östeuropa, Kina och Indien är intressanta för de arbetsintensiva produkterna.

5.3 SKANSKA

Byggföretaget Skanska finns representerat i princip över hela världen (pers. medd. Persson, 2005). Koncernen består förutom staber och ledningsfunktioner av ett antal regionalt indelade områden för byggrelaterade tjänster, två projektutvecklingsenheter samt en affärsenhet för social infrastruktur såsom sjukhus, skolor och transport (www. Skanska, 1. 2006). Tabell 3 ger en överblicksbild av Skanska-koncernen 2006.

Tabell 3.

Skanska – snabba fakta (www, Skanska 2., 2006; Skanska Sverige 1., 2006).

| | |
|------------------------|--|
| Bransch | Bygg- konstruktion och anläggning |
| Ägarform | Börsnoterat sedan 1965 på Stockholmsbörsen |
| Grundat | 1887 |
| Omsättning (2004) | 121 miljarder SEK |
| Antal anställda (2004) | Ca 53 000 |

Skanska Sverige består i huvudsak av tre delar; Skanska Fastigheter som äger, förvaltar och förädlar kontor, Skanska nya hem som är enheten för nyproduktion av bostäder och Skanska region hus som primärt är ett entreprenadföretag (pers. medd. Persson, 2005). Enheten Skanska region hus bygger åt Skanska nya hem och Skanska fastigheter men även åt – och tillsammans med – andra beställare. Skanska nya hem i sin tur anlitar ofta Skanska region hus, men också fristående byggföretag tex. NCC. Det finns 8 fristående enheter Skanska region hus i Sverige, inklusive Region hus Stockholm Syd (pers. medd. Persson, 2005). Under varje enhet Region Hus finns en handfull affärschefer, som vardera har yttersta ansvaret för ett eller ett par byggprojekt. Region Hus anlitar i sin tur ett antal underleverantörer inom t.ex. rör, el, markentreprenad etc.

Informanten på Skanska, Tomas Persson (TP), är projektledare för ett av Skanskas projekt i Bromma, Bällstabacken, i Region Hus Stockholm Syds regi. Hela projektet Bällstabacken är ett samprojekt mellan Skanska Hus och Besqab.

5.3.1 Produkten, kunden och konkurrensen

TP definierar Skanska Sveriges produkt med den i företaget etablerande beskrivningen; ”vi utvecklar, bygger och underhåller den fysiska miljön för människor att bo, arbeta och resa i” och kunden definieras lika tydligt som ”den som skall bo i bostaden Skanska byggt”. Konkurrenter är ibland desamma som i ett annat projekt är beställare eller samarbetspartners; JM, NCC o.s.v.

5.3.2 Leverantörerna

Leverantörerna finns i två huvudkategorier; dels de som alltid kommer att vara underleverantörer, typ entreprenörer inom mark, rör, el etc., dels de som i ett annat projekt kan vara såväl konkurrenter som beställare; NCC nämns som exempel. Storleken på leverantören varierar pga. detta mycket, både inom företaget och i de olika projekten. På Bällstabacken finns entreprenörer med 1 till 300 anställda. TAs gissning är att snittet ligger på ca 20 stycken anställda/entreprenör. Ca 53 leverantörer och 30 underentreprenörer är engagerade i projektet Bällstabacken, som i detta avseende är representativt för Skanskas leverantörsengagemang på ett genomsnittsprojekt.

5.3.3 Affärsprocessen mellan Skanska och leverantör

Man skiljer på Totalentreprenad och Utförandeentreprenad. Totalupphandling är en funktionsupphandling; specificerad i funktionstermer; t.ex. ”badrummet skall klara att hålla 20 grader varmt året om” Utförandeentreprenad lägger ett större ansvar på beställaren och specificeras i material eller byggnadsdelstermer. Till exempel ”badkar IFÖ modell 123 skall monteras”. TA anser att TU är att föredra, då utnyttjar med hela entreprenörens kunskaper, erfarenhet och kreativitet. Dessutom är det ett enormt pappersarbete och mycket dyrt att först specificera en utförande-

entreprenad och sedan gå igenom att den är ”rätt utförd”. TU bygger på kunniga entreprenörer och förtroende. Dessutom underlättas det av system med inbyggda incitament för parterna att ”maximera mervärden”.

I botten för all upphandling i byggbranschen ligger branschstandarder, Allmänna bestämmelser. Dessa är fylliga och mycket detaljerade, välförankrade upphandlingsregleringar/-standarder; AMA⁸, AF AMA, AFU, ABT, AFTU etc. Alla de stora aktörerna från båda sidor (Byggentreprenörerna, Byggherreföreningen, Elektriska installatörsorganisationen, Föreningen ventilation, klimat, miljö, HSB, Isolerfirmornas förening, Kylentreprenörernas förening, Landstingsförbundet, Riksbyggen, Rörfirmornas riksförbund, Svenska kommunförbundet, SABO, Sveriges fastighetsägarförbund, Staten [genom Banverket och Fortifikationsverket, Luftfartsverket, Vägverket och Statens Fastighetsverk] m.fl.) har således varit med att ta fram dessa och på så sätt skrivit under att ”detta är sjyst” och kan accepteras som standardförfarande och definitioner.

TA pratar om två olika sätt att se på sina leverantörer och affärer med dessa, nedan benämns de ”traditionellt” respektive ”nu”.

Traditionellt

1. Skanska skickar ut en förfrågan till ett antal tidigare kända leverantörer i sitt register. Dessutom prövar man ofta några nya som hittas i Gula sidorna eller liknande. Förfrågan skrivs på form som regleras i AF AMA. AFB, som är en ”underspecificering” om upphandlingsföreskrifter till AMA används i detta exempel, liksom AFD, som hålls helt analog med ABT 94, och AFJ som reglerar transporter.
2. Skanska tar in anbud och sammanställer dem i jämförbar form, utvärderar och beslutar om en avtalspartner.
3. Parterna skriver under ett standardiserat ”bekräftelse av avtal”, vilket är det formella avtalsdokumentet. I detta finns bl.a. en detaljerad redogörelse för hur de olika dokumenten gäller i förhållande till varandra; tyngst väger 1. ”bekräftelse av avtal”, följt av 2. AFTU 99, 3. ABT 94, 4. anbudshandlingarna, 5. administrativa föreskrifter (se bilaga med samma namn), 6. UE 2000 och sist 7. företagspecifika regler t.ex. Skanskas skydds- och ordningsregler.

Skanskas inköpsrutiner finns dokumenterade i ”verksamhetsmanual – INKÖP” och de skall följas av alla. Ett stort antal standardiserade rutiner såsom checklistor och standardiserade dagordningar för de olika partsmötena finns upprättade. Dessa skall gås igenom beroende på vilken entreprenadtjänst som skall upphandlas, t.ex. ”teknisk checklista för rivningsentreprenad”, eller ”dagordning startmöte Underentreprenad/Materialleverantör”.

Nu:

Två nya tydliga affärsstrategier har blivit mer och mer etablerade och erkända.

⁸ Byggbranschens standardverk AB innehåller bl. a. AMA, Allmän material- och arbetsbeskrivning, som är det samlade begreppet för ett antal publikationer med syfte att få enhetliga och välstrukturerade tekniska beskrivningar för byggnadsverk och att rationalisera framtagningen av dessa. Svensk Byggtjänst svarar för utveckling och underhåll av innehållet (www.SvenskByggtjänst 1. 2006). AF AMA är de Administrativa föreskrifterna för AMA. De kompletterar AMA och innefattar upphandlingsregler, garantitid, vite etc. inom ramar som tex. AFU (Allmänna föreskrifter underentreprenad) AFTU, (allmänna bestämmelser för underentreprenader på totalentreprenad), AB, (Allmänna bestämmelser för byggnads-, anläggnings- och installationsentreprenader) och ABT, (Allmänna bestämmelser Totalentreprenad) Dessa delspecifikationer tas fram i Föreningen Byggandets kontraktskommitté och de uppdateras kontinuerligt.

1. Skanska börjar för det första mer och mer arbeta med centrala avtal och stora, synkroniserade inköp. I stället för att varje projekt via en underleverantör köper in 500 badkar köper Skanska in 500 000 badkar direkt från tillverkare. Priset blir på så sätt mycket lägre, framförhållningen längre (Skanska vet i och med noggrann processplanering på en veckas när, när badkaren skall sättas in t.ex.) och man kan skapa ett vinna-vinnaläge för tillverkaren (som vet exakt när badkaren skall levereras) och för rörmokaren (som kan ”ersättas” av Skanska för uteblivet påslag på badkaren och det blir fortfarande billigare för Skanska) som slipper ligga med badkarslager eller komma med kort framförhållning i stora beställningar, och dessutom kan fokusera på sin kärnkompetens. Skanska köper in från tillverkare över hela världen. Vissa avtal är helt centrala; koncernen köper gips från Gyproc, och kan i dag skriva in beställningar direkt i deras system. IBX är ett inköpssystem som sedan ett år används i Skanska i detta syfte; man kan på site gå in och beställa direkt i leverantörssystemen och få lika snabb leverans som om man åker ner till lokala bygghandeln. Skanska har också ett antal ”diverseavtal” med t.ex. Fredells så att man kan plocka ut skruv, verktygsdelar etc. ”allt detta handlar om att hitta vinna-vinnalägen. Vinna-vinna är ett välanvänt begrepp. ”För oss är det t.ex. värt mycket att få gipsskivorna paketerade lägenhetsvis, då slipper vi stå och skära upp gipstravar och beräkna på plats. Är merkostnaden stor för vår leverantör att leverera på detta sätt? Vad är det värt för er att vi kan avisera åtgången ett år i förväg? Genom ett sådant angreppssätt uppdagas optimum och det är dm.fl.it handlar om”. ”Vi kan inte bete oss annat än affärsmässigt, visst kan vi som stora aktörer pressa ner rörmokaren i minimipris, men även om vi vinner striden så förlorar vi ju kriget i sådana fall. Tjänar han inga pengar gör vi inte heller det till slut”.
2. Skanska arbetar mer och mer med partnerskap. I grunden designar Skanska ett avtal där man i samråd med sin partner sätter upp en rimlig budget; ”Detta skall kosta 30 miljoner. Allt över det delar vi på, allt under det delar vi på”. ”Denna approach bygger mycket på förtroende, bra erfarenheter av tidigare samarbete etc. och är väldigt personberoende. Man använder helt öppen redovisning. ”Det krävs också att båda parter har lite ”koll” på vad saker kostar och varför”. ”Det skulle vara relativt lätt att blåsa någon, men återigen – vi skulle vinna en strid och förlora ett krig”.
3. ”Vi sätter oss ner och räknar bakifrån ihop; 1. vad betalar kunderna för en bostadsrätt här med denna standard? 2. har vi tillräckliga marginaler för denna plan då? 3. Om inte – var kan vi skära, var kan ni skära så att kunden fortfarande upplever värdet” O.s.v. Botkyrkabyggen, Sveriges 14e största allmännyttiga bostadsföretag, har gått så långt att vi har årlånga avtal som säger att Skanska skall bygga allt som skall produceras i Botkyrka. Skanska är så stort att banker ser ett mervärde i detta; i fallet Besqab så skulle de ha klart svårare att låna upp detta projekt utan oss som partners. TA avslutar ”Hela grundtanken med partnering är att hitta de mervärden som gör processen som helhet mer kostnadseffektiv”.

5.3.4 Strategier för leverantörshantering

En uttalad strategi för hantering av leverantörer saknas på Skanska, men som TA säger, ”man skiljer nog implicit på sina leverantörer”. ”Ett leverantörssamarbete som skall dra mer år samarbetsarrangemanget bygger mycket på förtroende och bra tidigare erfarenheter från båda parter”. ”Andra skall bara hålla vad de lovar och det de har i uppdrag att fixa”.

5.3.5 Strategier för leverantörsutveckling

Branschen är mycket projektorienterad, vilket förmodligen är en förklaring till den affärsmässighet som råder. Det blir tydligt vad som går bra och inte, och det är ett egenintresse som styr. Karaktären är korta, intensiva relationer om 1–2 år kanske. Sedan har båda parter en bra chans att utvärdera samarbetet och eventuellt återuppta det i en annan konstellation igen. ”I landsort ser det säkert lite annorlunda ut, vi är nog bortskämda med ett stort utbud av leverantörer i storstadsregionerna. I de lägena blir det ännu viktigare med partnerskap.” Många organ i branschen har dessutom utvecklingsansvar som huvuduppgift; Byggandets kontraktskommitté, Byggtreprenörerna, Byggherreföreningen, SABO, Sveriges fastighetsägareförbund, Sveriges Byggindustrier m.m. De är också några av dessa som utgör forum för att hantera och utveckla branschens alla vedertagna standarder.

Skanska specifikt arbetar med partnerskap i olika varianter. Ursprunget och upp-rinnelsen till denna strategi var byggbranschens tydliga problem med alltför höga byggkostnader, bristande flexibilitet, låg lönsamhet för entreprenörerna och dåligt utnyttjande av alla medverkandes kompetens. Ett avancerat exempel är ett fristående handelsbolag som i fallet Bällstabacken. Arrangemanget skapar mycket bra incitament att leta effektiva lösningar för båda parter. TA anser att fördelarna med partneringskonceptet är många. I botten uppdragas, och åstadkoms möjliga mervärden, vilket gagnar alla parter (även slutkund) och processen i sig. Nackdelen är analogt att om ett partneringsprojekt inte faller väl ut skadar det båda parter. Detta har hänt, men är mycket sällsynt enligt TA och kan undvikas genom att utvärdera partners noga innan ”man sätter sig i samma båt”.

När vi diskuterar branschstandarderna sammanfattar TA att; ”man minimerar risker med den typ av tydlig upphandlingsdokumentation som branschen har”. Man tvingas som beställare till tydliga upphandlingar och som leverantör till att se över ”vad man lovar” innan man lämnar anbud. ”De är liksom grunden för alla diskussioner som förs”.

TA lägger till att ”ett tips generellt är att bryta ned budget till greppbara enheter så att det tydliggörs vad det är som kostar. Då blir också känslan av att ’detta är mina/projektets pengar’ mer tydlig för alla inblandade parter”.

5.3.6 Drömlleverantören

Drömlleverantören karakteriseras enligt TA av ”förtroende, kundförståelse, fantasi. Intresse av att hitta mervärden. En förståelse för VAD det är som kunden köper; badkar eller servicen att kunna bada”.

5.3.7 Då – nu – imorgon?

I framtiden kommer Skanska enligt TA att arbeta ännu mer med partnering och dessutom med centrala inköp som kommer att ske på en mer global marknad.

5.4 TOYOTA

Biltillverkaren Toyota finns representerad över hela världen och har kunder i 160 länder (www, Toyota Sweden AB 1., 2006). Toyota beräknas under 2006 passera GM som det största bilmärket i världen mätt i antal registrerade bilar⁹ (pers. medd., Lotsander 1., 2005). I Sverige är Toyota i dag 3e största bilmärket mätt i antal registrerade bilar. Moderbolaget Toyota Motor Corporation har sitt säte i Japan och hanterar bl.a. produktion, produktutveckling, distribution och logistik av de fyra märkena Toyota, Lexus, Hino och Daihatsu (www, Toyota Motor Corporation 1., 2006). Enbart de två förstnämnda märkena säljs på den europeiska marknaden. Tabell 4 nedan återger nyckelfakta om Toyota Motor Corporation.

Tabell 4.

Toyota Motor Corporation – snabba fakta (www, Toyota Motor Corporation 1., 2006; www, Toyota Motor Corporation 2. 2006; www, Toyota Sweden AB 1., 2006; www, Toyota Sweden AB 2., 2006).

| | |
|-------------------------|--|
| Grundat. | 1937 |
| Bransch. | Personbilar, lastbilar, transport. |
| Omsättning (2004). | Ca 1 000 miljarder SEK. |
| Antal anställda (2004). | 264 000. |
| Ägarform. | Noterad på japanska börser sedan 1949, på New York- och Londonbörsen sedan 1999. |

Toyota Motor Corporation har ett dotterbolag i Europa, Toyota Motor Europe (pers. medd., Lotsander 1., 2005). TME hanterar den europeiska marknaden och står för produktion av 70 % av de Toyotabilar som säljs i Europa. Det mer exklusiva märket Lexus produceras enbart i Japan. Dotterbolaget TME har egen produktion och produktutveckling och ett leverantörsnätverk som spänner över ett flertal länder i Mellaneuropa (www, Toyota Sweden AB 1., 2006). TME hanterar också distributions- och logistikfunktioner ända ner till slutkund (pers. medd., Lotsander 1., 2005). I Köln i Tyskland finns dessutom Toyotas 850 man stora F1-team. Mycket av produktutveckling som på detta sätt initieras i motorsport-syfte kommer också Toyotas ”ordinarie” produktutvecklingsarbete till godo.

I 19 länder runtom i världen finns ett s.k. National Market Sales Center. Dessa är rena sälj- och marknadsbolag och ett NMSC saknar alltså såväl produktions- som logistik- och distributionsfunktioner. Återförsäljning av Toyota på den svenska marknaden etablerades på 60-talet, och var embryot till dagens svenska NMSC; Toyota Sweden AB. Toyota Sweden AB är ett rent sälj- och marknadsbolag som agerar på den svenska konsumentmarknaden via sina 63 fristående återförsäljare (pers. medd., Lotsander 1., 2005). Informanten för Toyota Sweden AB, Dag Lotsander (DL), är försäljningschef, General Manager Fleet Sales, för Toyota Sweden.

Intervjun med Dag Lotsander handlar dels om Toyotas syn på leverantörsrelationer, men till övervägande del om Toyotas relationer och utvecklingsstrategier gentemot de drygt 60 fristående återförsäljare som säljer Toyota i Sverige i dag. Många av dessa är ”de lokala bilmekarnas söner” som följt sin fars spår och börjat

⁹ Bilbranschen anser att antal registrerade bilar är det mest rättvisande enheten för prestation, även om klassiska nyckelbegrepp som lönsamhet också förekommer. En bil kan vara både beställd, tecknad och levererad innan den först som registrerat fordon fyller sitt syfte (pers. medd., Lotsander 1. 2005).

sin bana som verkstadsmekaniker. Sedermera har de ofta tagit över en verksamhet utan att riktigt vara intresserade av egenföretagarskapet i sig, med resultatet att verksamhetsutveckling och affärsmässigt resonemang ofta brister eller uteblir. Författaren har på grund av den snarlika karakteristiken med skogens entreprenörskår valt att med Toyota diskutera företagets relationer till sina återförsäljare primärt, och i de fall det bedömts lämpligt Toyotas övergripande inköpsstrategier samt Toyota Swedens agerande gentemot sina leverantörer.

5.4.1 Produkten, kunden och konkurrensen

DL beskriver Toyotas produkt med en förkortning; QDR – Quality, Durability, Reliability och säger att ”vi säljer en helhetslösning för transport”. Det skall vara lätt att äga och köra en Toyota. Lätt att få hjälp med service, någon på Toyota tar aktivt kontakt när det är dags att byta vinterdäck etc. Toyota har tydliga kundnöjdhetsmål; ”vi har producerat rätt produkt när kunden lämnar en varm, tydlig referens. Inte innan dess”. Kunden är även den väldefinierad; det är ”föraren av bilen”. Kunden är alltså inte nödvändigtvis ägaren till bilen, inte företaget som äger tjänstebilarna o.s.v. Detta är mycket tydligt definierat hos Toyota; ”när kunden försvinner, försvinner ditt existensberättigande”. Konkurrensen utgörs primärt av VW, sedan Saab, Opel, Peugeot, Ford och Volvo.

5.4.2 Leverantörerna/återförsäljarna

Toyota Swedens leverantör av bilar är Toyota Motor Europé. Dessutom hanterar Toyota Sweden ett antal leverantörer för den säljande verksamheten såsom tryckerier etc.

Toyota Sweden har 63 återförsäljare varav 61 helt fristående. 5–6 av dessa är ”multibrand agents”, d.v.s. de säljer andra bilmärken än Toyota också. DL beskriver Toyota Swedens relationer med sina återförsäljare som goda och med en bra, familjär atmosfär. Toyota Sweden har mycket lojala återförsäljare, ”men inte alltid så slipade”. Det finns en stark tradition hos Toyota Sverige, lite av ”samlad pionjärande” sedan Toyota på 60-talet var de första att importera, försöka skapa en marknad för och sälja, japanska bilar. Motorbranschen har en enkät om generalagenter där rankas Toyota som medelgoda. BMW och Mitsubishi får i enkäten de bästa betygen som generalagent för svenska personbilar.

5.4.3 Affärsprocessen mellan Toyota och leverantör/återförsäljare

TM Sweden – Återförsäljare

Kunden beställer en bil hos en återförsäljare, återförsäljaren köper in bilen från Toyota Sweden som i sin tur köper in ”Sverigeåtgången” från TME baserat på prognoser och uppskattningar från återförsäljare. Distributionen av den fysiska varan går direkt från TME till återförsäljaren.

TM Sweden – Leverantör

Toyota Way har en grundfilosofi som går ut på att ”de leverantörer vi har de lever vi med”. Toyota som kund skall signalera att ”vi skall vara med er, men tillsammans”. Leverantörerna involveras successivt under lång tid i en förtroendeprocess. Företaget arbetar med interna koder, Toyotas logotyp till exempel betyder internt ”superior quality” och symboliserar på så vis Toyotas hela kundlöfte. DL konstaterar att ”underleverantörerna skall ha minst den kvalitet vi själva har, annars kan vi inte klara vårt kundlöfte och de får inte betalt om det blir fel”.

Toyota önskar som kund branschexklusivitet, men ju närmre produktionsleden desto viktigare. Alltså är detta inte riktigt applicerbart på TM Swedens leverantörer som består av kontorsgrossister, tryckerier, reklambyråer etc.

Upphandlingarna bygger på en detaljerad specifikation inklusive budget på vad som önskas (detta är viktigt då man annars har svårt att säga att ”detta är inte vad vi beställde”).

Denna specifikation är en Toyota-mall och ett ”urkundsdocumentet” oavsett om det är julkort eller motorer Toyota beställer. Specifikationen skickas sedan fram och tillbaka; korrigeras och diskuteras noggrant. DL sammanfattar att ”beställnings-, förberedelse och beslutsprocessen tar lång tid, men när det väl finns ett beslut, då går allt rasande fort och smidigt”.

5.4.4 Strategier för hantering av återförsäljare

DL sammanfattar Toyotas syn på sin produkt, försäljningskedja, sina återförsäljare och leverantörer; ”vi har ett gemensamt problem (= utmaning) här”. Med andra ord vill Toyota interaktivt hjälpa de partners som finns knutna till företaget. ”Vi är som en familj och odlar känslan att alla som är 'med' är med i familjen”. Alla, från motortillverkare till tryckeri och kundtidningsförlag skall känna detta. Det skapar en spontan vilja att vara med och förbättra i ”sitt” företag.

I Toyotas strategi för utveckling av återförsäljarrelationerna finns ett relativt nytt utbildningssystem. Samtliga återförsäljare skall gå grundutbildningskurs, det är frivilligt att bredda sig med en fortsättningskurs och Toyota Sweden handplockar de som skall gå Toyota Business Champions, det ”högsta” utbildningssteget. Detta reserveras för ”de riktigt vassa”, i dag finns 45 personer som har detta certifikat.

Helt officiellt står de 20 största orterna i Sverige för 80 % av marknaden och de pushas mer och får mer uppbackning att gå utbildningsstegen etc. Målet är att dessa 20 – minst – skall ligga på landssnittet.

Mer inofficiellt finns dessutom en ”röd lista” där återförsäljare som inte presterar punktmarkeras under en tid givet ”att det finns potential”. ”Om de inte korrigerar och visar att de vill anstränga sig så är det inte svårt att hitta andra som vill sälja Toyota.”

5.4.5 Strategier för återförsäljarutveckling

Ytterst är det Toyota som driver sin produktutveckling, även om det sker genom att ordna organisationen så att man involverar och tillvaratar leverantörernas kapacitet.

Produktutvecklingen är delegerad i de olika världsdelarna. TME har en utvecklingsenhet med design och produktutveckling. I Asien sker utvecklingen i, eller nära fabriken. Toyotas Formula-1-stall i Köln förser organisationen med en hel del innovationer. Men DL säger att ”detta med teknisk utveckling är nog en flaskhals i dag ändå, eftersom världens vassaste ingenjörer inte är så många”.

Toyota har ett sätt att arbeta som går under konceptet ”the Toyota Way”. ”Detta innefattar allt som Toyota står för och hur vi vill arbeta”. Toyota vill förmedla Toyota Way till alla som har med företaget att göra, och har gjort sin filosofi till-

gänglig för alla som vill ta del av den. Man kan beställa boken ”Toyota Way” gratis på Toyota Swedens hemsida, i dag har man distribuerat 20 000 ex. av den till andra organisationer som vill veta mer om orsaken till Toyotas framgångar och affärskoncept.

Inom ramen för Toyota Way odlas 1. ”Today, Tomorrow, Toyota” som internt betyder optimism, plus 2. Toyotas logotyp med dess innebörd om ”superior quality”. DL framhåller vikten av att skapa företagslojalitet och tillhörighet; ”det skall vara roligt med Toyota också” och det innebär evenemang för de anställda och affärspartners etc.

Även om man som partner till Toyota skall känna sig välkommen och ”med” så hindrar inte detta en tuff inställning och höga krav från Toyotas sida; ”Vi är tydliga med vår nollprincip genom att kolla/dubbelkolla/korrekturläsa etc” DL säger att ”saker får ta tid” och ”vi krånglar inte med betalningar”. ”Det viktigaste är att det blir helt rätt och alltid med Superior Quality. Detta blir ofta en positiv spiral då man som Toyota-partner ombes att ta sig tid och explicit uppmanas att fundera igenom ännu en gång eller korrekturläsa ytterligare”.

I Sverige har Toyota senaste halvåret arbetat med ”varumärkesresan” där man samlat ihop till utbildningskvällar eller liknande forum med alla leverantörer. ”I dessa forum har vi sedan verkligen diskuterat igenom vad som kännetecknar oss, och vad vi förväntar oss av våra partners”. ”Problem” är på Toyota ett mycket positivt ord. Det betyder med en optimistisk grundsyn (som Toyota har) ”utmaning”. ”Vi är ett problemlösningsföretag”, som DL uttrycker det. Toyota Way innebär vidare att det i botten finns mätbara regler och att det är ”tydligt att det finns vissa sätt som är standard och som gäller”.

Toyota Sweden arbetar också mer handfast med rent ekonomiska prestationsincitament för sina återförsäljare. TS har relativt krassa interna checklistor som inte är officiella. De utgörs av tre uppsättningar värderingsparametrar som avspeglas direkt i återförsäljarnas marginaler. DL är förtegen med detta system men antyder att de handlar om lite olika områden:

1. Grundparametrar (alla skall ha ...)
 - krav på affärsplan.
2. Kvalitetsparametrar (de flesta har eller skaffar sig)
 - krav på interiör
 - mått på grad av Toyotautbildning
 - kundnöjdhet¹⁰
 - krav på en utsedd kundrelationsansvarig
 - krav på en utsedd miljöansvarig.
3. Inköpsbonus.

¹⁰ Kundnöjdheten mäts i enkäter och de som tappar får en mindre marginal direkt (pers medd. Lotsander 1, 2006).

Enligt DL kan marginalerna skilja så mycket som 3 % beroende på hur väl återförsäljaren hanterar ovanstående.

Toyota Way har ett antal utbildningar som mäts som positiva kriterier i marginalsystemet ovan; Toyota Way Selling – är utbildning i försäljning, mycket handgripligt, Toyota Customer Handling, teknisk utbildning – företagsleasing etc. Kurserna går mycket bra enligt DL, återförsäljarna anmäler sig till dem frivilligt och vill vara med och intresset för att vara med har ökat. Däremot har Toyota märkt att man ”ofta skjuter över målet”. Återförsäljarna har ofta låg kompetens och dålig kunskap och det är viktigt att utbildningen är interaktiv, frågor får svar etc. DL konstaterar att ”det som kostar allra mest är en felbeställning”. Toyota Sweden tar inget betalt i dagsläget för utbildningarna, åker man som kursdeltagare mer än 30 mil får man t.o.m. reseersättning. ”Utbilda måste vi ju, säger DL, men vi överväger att börja ta lite betalt för våra kurser i framtiden”.

Det finns i dag ett antal kommittéer etc. där det sitter utvalda, drivna återförsäljare. Där ventileras idéer och synpunkter som kan fångas upp och utvecklas. Kommittéer eller arbetsutskott finns för bl.a. ekonomi, företagsförsäljning, service och produkt. Toyota ”vill att detta skall vara återförsäljarnas forum att påverka”.

På återförsäljarkonferenser ombeds duktiga återförsäljare att ”vittna” om hur de arbetar, (”jag har gjort så här... därför att mitt problem var detta ... och resultatet blev så här... etc.”) Då detta kommer från ”samma verklighet” som åhörarna själva så blir det lättare att ta till sig budskapet för andra återförsäljare. DLs uppfattning är att det inte är lika lätt att ta till sig ett dylikt budskap eller nya idéer om någon från Toyota Way centralt skulle stå och prata. Detta trots att Toyota Way (Genchi genbutsu – egna ögon) bjuder att alla tjänstemän i princip har en bakgrund i företaget och skall veta hur det går till ”i verkligheten”.

När Toyota Prius, hybridbilen, skulle tas fram ställde Toyota sådana krav på leverantörerna att ingen enskilt kunde möta dem. Man bildade då ett samriskföretag med Matsushita, ett företag inom el och batterier och kunde därmed åstadkomma en motorlösning som svarade mot Toyotas krav.

På Toyota Swedens huvudkontor finns två personer med expertkompetens inom juridik och finans som alltid finns tillgängliga på telefon och kostnadsfritt svarar på frågor som återförsäljaren inte ”klarar av”.

Toyota Sweden ordnar dessutom säljtävlingar där de som registrerar flest bilar vinner resor etc.

5.4.6 Drömpartneren

Drömpartneren karakteriseras enligt DL av hög lojalitet. Denne skall vara kunnig på sin lokala marknad och ha ett rykte om sig att vara professionell. Hög conquest (att kunna ta över kunder från andra bilmärken) och kundlojalitet är viktigt.

Drömpartneren skall vara kundtillvänd och intresserad av att sälja; ”man önskar att de ’hugger på våra kampanjer’ och har en optimistisk attityd” De skall leva efter ”Toyota Way”. De skall vilja ha utmaningar och de skall erbjuda utmaningar genom att kommunicera och ge Toyota centralt konkreta tips; m.a.o. förmedla maximalt av kundernas behov till Toyota Sweden.

5.4.7 Då – nu – imorgon?

För 15 år sedan var Toyotas verksamhet i Sverige mer klassisk grossistverksamhet. Man importerade direkt från Japan och det var ”pionjärer” som på 1960-talet försökte sig på att lansera en asiatisk bil på den svenska marknaden. I dag är Toyota mer globalt; Europa används som produktionsenhet och för TM Sweden står de för 70 % av de inköpta bilarna. Man har nu mycket större möjligheter att arbeta med kvalitets-bonus-straffsystem för återförsäljarna. ”Det är inte svårt att hitta folk som vill sälja Toyota, alla vill sälja vårt märke” Därför kan och kommer Toyota än mer att ”tuffa till sig” med hårdare krav på teknik, sälj/marknad, ledarskap och kultur hos sina återförsäljare. DL säger att ”vi kan gå ut ännu hårdare med att ”detta är Toyota, de skall vara med på banan” vad gäller utbildning, strategiskt tänk, anställda och förändringsarbete. ”Vi kommer också att se en snabbare distribution mellan producent och kund”. Man kan nu som återförsäljare beställa direkt i producentens ordersystem och Sverige är ett pilotland för detta beställningssystem.

6. Analys I: Utveckling hos studerade storkundsföretag

Kapitlet redogör inledningsvis för ett antal gemensamma nämnare som utkristalliserat sig hos de fyra studerade företagen. Därefter presenteras – företagsvis – de olika arbetssätt och koncept som extraherats ur empirin. Då analysen byggs på detta sätt har delar av de teoretiska modellerna använts som verktyg i det analytiska betraktandet av empirin, snarare än som slutliga presentationsformat i denna analysdel. Kapitlet är en analys av de fyra studerade storkundsföretagen och resultaten diskuteras först i nästa kapitel, kapitel 7 och 8, mot bakgrund av skogsbranschens förutsättningar och problematik.

Det är lätt att konstatera att de studerade företagen har arbetat en del med utvecklingsarbete av – och arbete i – gränssnittet mellan sig och sina leverantörer och att det finns en del funderingar att ta med sig för motsvarande aktörer i skogsbruket. De empiriska erfarenheterna kommenteras och analyseras i kapitlet och kompletteras i vissa fall med resultat från litteratur och andra inhämtade sekundära data.

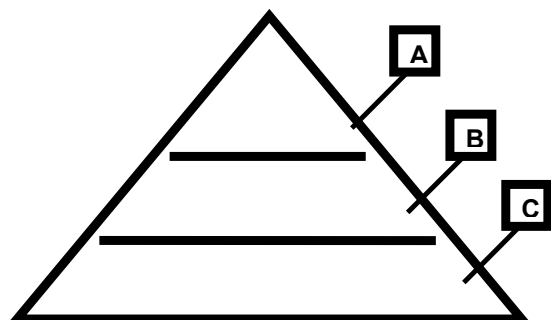
6.1 NÅGRA GEMENSAMMA NÄMNARE FRÅN DE STUDERADE FÖRETAGEN

Ett antal förhållningssätt och resonemang går igen, om än i lite olika skepnad, hos de studerade företagen. Flera av nedanstående iakttagelser kan sägas vara olika symtom på ett och samma grundsynsätt och den underliggande, mest markanta gemensamma nämnaren är erkännandet av affärsrelationens egenvärde och vikten av en fungerande, fruktsam kommunikation mellan parterna.

6.1.1 Strategiskt och professionellt inköp

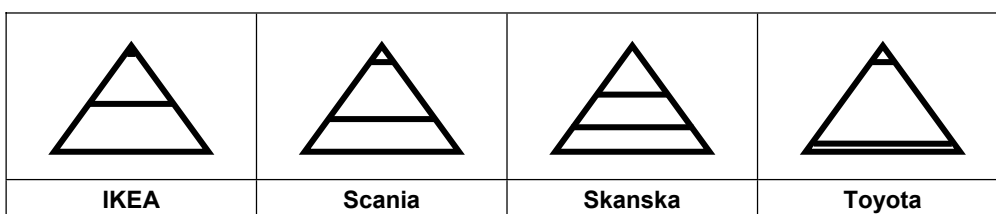
Helt i linje med Kraljics idéer, har samtliga fyra studerade företag en mycket genomtänkt strategi, officiell eller mer inofficiell, där olika kategorier av avtal/leverantörer/relationer definierats i syfte att hantera en ”leverantörspportfölj” på ett optimalt sätt. Samtliga studerade företag har också en mycket professionell inköpsorganisation och inköpare med relevant och gedigen utbildning inom området. Leverantörskategorierna kallas i detta arbete A-, B- respektive C-leveran-

törer och –relationer, även om man på respektive företag haft andra namn på samma, eller väldigt snarlika, klassificeringar. Se figur 9.



Figur 9.
Olika relations- avtals- eller leverantörsnivåer. Nivåerna kallas i detta arbete nivå A, B resp. C.

A-leverantörer är de som enligt figur 6 i kap 3 motsvarar det mest integrerade samarbetet eller de mest djupgående affärsrelationerna, och C-leverantörerna representerar följaktligen de – i kundföretaget – minst integrerade leverantörerna. Även om de studerade företagen har använt sig av en klassificering så skiljer de sig åt gällande relationerna och andelen av respektive relationsklass. Figur 10 nedan är en schematisk sammanställning av de fyra företagens respektive ”leverantörsportfölj”. Medan Toyota i princip inte arbetar med diskreta inköp alls, är dessa en del av IKEAs affärsidé, liksom hos Scania som explicit benämner C-kategorin ”katalog- eller labourleverantörer”. Skanska har, i och med sitt nya arbetssätt lagt till en icke oväsentlig andel A-relationer i sin portfölj. Scania förefaller vara på väg att följa i Skanskas och Toyotas spår, men har än så länge en mindre andel A-leverantörer. Dock har man på Scania en längre tid arbetat med mer komplexa relationer än de som stammar ut rent diskreta inköp, varför andelen B-relationer är relativt stor.



Figur 10.
Företagens sammansättning av sin respektive leverantörsportfölj illustrerat med andel A-, B- respektive C-leverantörer.

Respektive leverantörsportfölj är inte på något sätt statisk. Samtliga företag hantear sin portfölj aktivt och med omsorg. Som Kraljic och hans gelikar menar, möjliggör klassificeringen i ett nästa steg ett optimalt nyttjande av olika drivkrafter för affärsutveckling och effektivisering i de olika typerna av relationer; leverantörer på A-nivå stimuleras till detta på helt andra sätt än de på C-nivå.



1999 publicerades i Harvard Business Review en artikel av Danny Ertel, (Ertel, D., 1999). Ertel hävdar att inköpsfunktionerna i de allra flesta företag är feldesignade. Oavsett hur kompetenta och utbildade dagens inköpare är, så handlar de fortfarande utifrån varje enskild affärs bästa. Generell företagskultur och de allra flesta premierings-system skapar detta, enligt Ertel, icke optimala beteende. I stället, menar han, ska inköpsfunktionen designas så att utvärdering av varje affär har som utgångspunkt huruvida, och i vilken utsträckning, denna bidrar till företagsoptimala lösningar. Det låter kanske självklart, men är tydligen mycket ovanligt...

6.1.2 Förståelse för marknadens förutsättningar och drivkrafter

De studerade företagen använder sig aktivt och genomtänkt av marknadens egna drivkrafter vilka hanteras olika beroende på leverantörstyp och –klassificering. A-leverantörer eller leverantörer på marknader där det av geografiska eller andra skäl saknas underlag för tillräcklig konkurrens styrs till längre avtal, öppnare kommunikation och gemensam diskussion om framtida efterfrågan och marknadsstrategi etc. Tid läggs på en mer personlig relation och tydliga affärspartnerskap. Syftet kan sägas vara att skapa en handlad, utvidgad och skräddarsydd produkt som inte är utbytbar och ett avtal som därför inte kan överges alltför lättvindigt av någon part. I marknadslägen med många leverantörer eller en relativt homogen produkt där marknaden har drag av en marknad i perfekt konkurrens, nyttjas drivkrafterna i marknadskonkurrensen genom öppen upphandling, budgivning etc. Ordern och avtalen standardiseras för att kosta minimala resurser, fokus läggs på tydliga avtal och affärsrutiner snarare än interpersonella relationer och samarbeten. Det bör påpekas att även i de relationer som är mer djupgående försöker man som kundföretag nyttja marknadskonkurrens som incitament för utveckling, både för sig själv och för sin leverantör, även om det blir klart svårare ju mer komplex och specialiserad produkten är.

6.1.3 Slutkundsperspektiv i affären

Samtliga studerade företag har en väldefinierad slutkund och tydliggör densamme till sina leverantörer. Man kräver också av sina leverantörer att de i sin dagliga verksamhet skall se ”slutkundnyttan”. Alla utom IKEA definierar sin produkt i tjänstetermer, vilket ytterligare tydliggör vad slutkunden till slut är villig att betala för; kunden betalar inte för en bil utan för säker persontransport från A till B o.s.v. Marknadens efterfrågan såsom företaget kommunicerar den till sina leverantörer beskrivs därigenom i funktionslösningar snarare än rena utförandelösningar, vilket öppnar för kreativa lösningar från alla inblandade parter. Tanken är kanske allra mest tydligt och uttalat hos Toyota och Skanska.

Toyota talar om begreppet ”muda”, slöseri. Hela företaget uppmanas att i alla led eliminera eller minimera muda, alltså allt det som inte adderar kundvärde i produkten. Hos Skanska förekommer mer och mer upphandling på totalentreprenad, vilket tvingar fram en produkt som speglar kundens vilja att betala för funktion snarare än teknisk lösning.

6.1.4 Tro på effektiviseringsmöjligheter med närmre leverantörsrelationer

Alla de fyra studerade företagen tror på effektiviseringspotentialer i närmre relationer med små underleverantörer. Samtliga kommunicerar i dag, i mer eller mindre omfattning, sina tankar och affärsplaner inför framtiden till sina leverantörer, vilket gör att leverantören kan skapa intressanta affärserbjudanden och minska risker vid t.ex. nyinvestering. Alla arbetar med partnering eller andra avancerade samarbetsformer med ett antal utvalda leverantörer. Arbetssättet och koncepten har sitt ursprung i en situation där de stora kundföretagen känt ett behov av ytterligare effektivisering och kostnadsbesparingar i gränssnitt som känts ”uttömda”. Kund och leverantör har då, helt enligt det ”det traditionella förhållningssättet” presenterad i kap. 3.2.1 erfärut en affärsituation som karaktäriserats av ömsesidig misstro och ett vinna-förloraspele. De intervjuade företagen har i dag, med Toyota i spetsen, tagit till sig processsynsättet och tron på ömsesidiga vinster av samarbete även om man hunnit olika långt med att applicera det i praktiken. Figur 11 är en tidsaxel och schematisk illustration av hur de fyra företagen i förhållande till varandra rört sig från en traditionell syn på affärsrelationer mot ett mer processororienterat synsätt på desamma.



Figur 11.

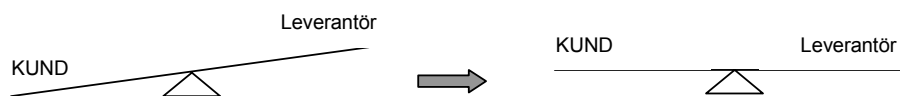
De fyra företagen har, i olika utsträckning, rört sig från ett traditionellt förhållningssätt gentemot sina leverantörsrelationer mot ett förhållningssätt som baseras på process-syn och tro på effektiviseringsvinster som kommer av närmre relationer och samarbete.

Alla tillfrågade företag spår en framtid med fortsatt mer integrering mellan sig och sina leverantörer med motiveringar som kan sammanfattas ungefär; ”Vi har stora kostnader att skära och mycket effektivitet och nya lösningar att vinna på att utnyttja våra leverantörers fulla kapacitet. Det är trots allt de som sitter med stor del av det operativa kunnandet och därmed också de som möter de problem som rätt hanterade kan bli till nya affärsmöjligheter eller rationaliseringar”.

Det är i sammanhanget värt att kommentera att samtliga tillfrågade uppger att de av sina leverantörer uppfattas som ”krävande” eller ”svåra” och att samtliga dessutom uppger att de själva söker och premierar ”krävande” eller ”utmanande” partners. Samtliga kunder beskriver också sin drömlleverantör med mjuka adjektiv och använder epitet som professionell, kommunicerande, affärsintresserad, lojal, kreativ, har förståelse för vad slutkunden betalar för, kunnande om marknad och/eller produktion, självständig och självreviderande.

Tron på vinningar i samarbete verkar alltså gälla under en grundförutsättning som stämmer väl med den som Burt tar upp; det skall vara två friska, jämnstarka parter som känner att de ger och tar lika mycket i en balanserad affärsrelation för att samarbetet skall vara riktigt effektivt. Den starkare parten har återigen större möjligheter och ett större ansvar att designa relationen i sig. Kunden har alltså inte bara i tanken en övertygelse om att en jämlik, jämnstark relation är mer effektiv än en dito med karaktären stark-svag. De intervjuade kundföretagen har även förstått att de, för att nå de maximala effekterna av de närmre affärsrelationerna, måste

leva som de lär och verkligen våga ”överlåta” lite inflytande och ansvar till den svagare parten, leverantören. Se figur 12.



Figur 12.
De intervjuade kundföretagen har förstått att de, för att nå de maximala effekterna av närmare affärsrelationer, måste leva som de lär och verkligen våga ”överlåta” lite inflytande och ansvar till den svagare parten, leverantören.

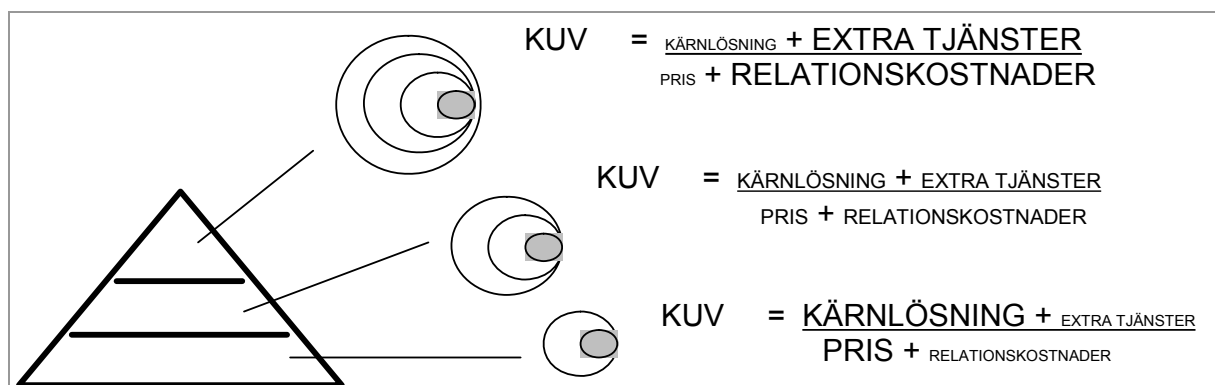
Framför allt genom att investera i utvecklingsprogram och anpassad utrustning, ökar omställningskostnaderna för egen del, vilket minskar leverantörens risk och balanserar styrkeförhållandet i affärsrelationen. Dessutom ser man som kund till att utgöra en inte alltför stor del av leverantörens omsättning. Genom att på så sätt minska sin dominansställning ger kunden upp ytterligare lite av sitt övertag och relationen balanseras ytterligare.



Leverantörsandelen av tillverkade produkters värde har stigit under en rad av år i industrin. Enligt en undersökning i europeiska storföretag var leverantörernas andel av produkters självkostnad i genomsnitt 30 % år 1985. 1995 hade den ökat till 55 %. 2010 förväntas andelen ha ökat till hela 90 % (Soellner, 1997).

6.1.5 Korrekt värdering av handlad produkt

En mer utvecklad relation går ofta hand i hand med en produkt som bär fler värden än ren grundnytta, liksom en affärssituation där en större del av kundens upplevda värde härrörs till parametrarna extra tjänster och relationskostnader. Figur 13 illustrerar detta. Det kan i sammanhanget vara idé att fundera över vad som följer på vad; hönan eller ägget, vilket de studerade företagen verkar ha gjort om än i olika stor utsträckning.



Figur 13.
En mer utvecklad relation hänger ofta ihop med en produkt som bär mer värden än ren grundnytta liksom en affärssituation där en större del av kundens upplevda värde härrörs till parametrarna extra tjänster och relationskostnader.

Den rena kärnlösningen är det som är lättast att värdera och är ofta den grundnytta kunden traditionellt har betalat för. Om man som kund inte erkänner och betalar för den utvidgade produktens mervärden tvingar man in leverantören i Burts tidigare beskrivna dilemma. Resultatet av ett sådant agerande är på lite sikt

förödande, vilket både fordonsindustrin och sedermera byggbranschen fått uppleva. De stora kundföretagens missbruk och icke affärsmässiga nyttjande av den mindre, men effektiviserande leverantören ledde i båda fallen till en situation där leverantörerna var så hårt pressade att de inte längre hade möjlighet att tjäna, eller på annat sätt attrahera, det kapital som behövdes för nyinvesteringar och uppgraderingar. Hela värdekedjan, inklusive slutkonsument, kom att förlora på detta.

Lyckosamma företag i en mer mogen bransch tenderar som tidigare konstaterats att utvidga graden av icke-diskreta avtal för ta tillvara på effektiviseringspotentialer som kommer med ett närmre samarbete. Ju fler relationer som inte är rena diskreta, ju mer utvidgad tenderar den handlade produkten att vara och ju större är inslaget av tjänst i den handlade varan. I och med detta faller ett ansvar på en starkare, köpande part att tillmäta den handlade produkten dess ”korrekta” värde. Med andra ord och enligt tidigare definierade KUV måste parametrarna ”extra tjänster” och relationskostnader justeras (uppåt respektive nedåt). Konsekvensen blir i båda fallet ett ökat KUV och en motsvarande förhöjd betalningsvilja. De studerade företagens olika sätt att värdera den handlade produkten illustreras schematiskt nedan.

| | | |
|-------------------------------|---|--|
| KUV IKEA | = | <u>KÄRNLÖSNING + EXTRA TJÄNSTER</u> PRIS + RELATIONSKOSTNADER |
| KUV Scania | = | <u>KÄRNLÖSNING + EXTRA TJÄNSTER</u> PRIS + RELATIONSKOSTNADER |
| KUV (Skanska i) ¹¹ | = | <u>KÄRNLÖSNING + EXTRA TJÄNSTER</u> PRIS + RELATIONSKOSTNADER |
| KUV (Skanska ii) | = | <u>KÄRNLÖSNING + EXTRATJÄNSTER</u> PRIS + RELATIONSKOSTNADER |
| KUV Toyota | = | <u>KÄRNLÖSNING + EXTRATJÄNSTER</u> PRIS + RELATIONSKOSTNADER |

Man kan notera att varken Skanska eller Toyota nämner priset alls i beskrivning av idealleverantör och utvärdering eller val av affärsrelationer att satsa på. Scania nämner löpande ökad produktivitet som ett önskemål hos sina leverantörer. IKEA ser uttalat prisbilden som en viktig parameter att väga in vid leverantörsväl. Sammanfattningsvis kan man konstatera att även om de olika företagen skiljer sig åt vid värdering av den handlade varan, så är samtliga fullt på det klara med vad de betalar för och tillmäter de olika delarna ett motsvarande, rättmätigt värde.

6.1.6 Tydliga avtal

Samtliga använder i botten i varje relation och ibland som en ren försäkringsåtgärd, ett tydligt, juridiskt korrekt, avtal med sina partners vari det bl.a. finns klart reglerat parternas respektive åtaganden. Tre av fyra använder mer eller mindre

¹¹ Skanska arbetar med två olika strategier som skiljer sig åt väsentligt; det konventionella sättet (i) att värdera leverantörens produkt erbjudande får mer och mer stå tillbaka för koncept som partnersamarbeten och dylika joint ventures i olika former där relationens kostnader och fördelar är tyngre vägande parametrar (ii).

omfattande branschstandarder och tredjepartscertifieringar som ytterligare klargörare i dessa avtal. Den kanske mest etablerade och genomarbetade branschstandarderna återfinns i byggbranschen. Branschens uppsättning av vedertagna och kontinuerligt uppdaterade regler för affärer, avtalsförfarande och definitioner underlättar bl.a. avtalsskrivande och minimerar risker för missförstånd, juridiskt icke giltiga uppgörelser etc. samt tvingar fram tydligt formulerade beställningar och åtaganden. Dessutom elimineras dubbelarbete. I och med att regelverket har formulerats i samförstånd mellan företrädare för kund och leverantörssidan är standarderna svåra att skjuta i sank eller kringgå och de minimerar på så sätt effektivt affärsrisken för inblandade parter.

6.1.7 Tro på god avkastning av investerad utvecklingskostnad

Samtliga fyra företag upplever att de kostnader som uppstår i arbete med leverantörsutveckling betalar sig många gånger om och alla letar kontinuerligt efter leverantörer för att satsa långsiktigt på vad gäller närmre affärssamarbeten och utvecklingsstöd. Noterbart är att samtliga tillfrågade anger att de letar efter potentiella A- och B-leverantörer utifrån ”mänskliga potentialer” snarare än hårda nyckeltal; de väljs nästan enbart på mjuka parametrar såsom kreativitet, affärsintresse och drivkraft hos ledningen i leverantörsföretaget.

6.2 KONCEPT FÖR ATT STIMULERA OCH STÖTTA SMÅ UNDERLEVERANTÖRER

Med ovanstående relativt samstämmiga grundsyn på hur man bör agera som kund för att få till stånd livskraftiga affärsrelationer med mindre underleverantörer bryter respektive företag ner sin övergripande strategi till mer greppbara operativa utvecklingsåtgärder. Nedan återges i översiktlig form de arbetssätt som enligt respektive företag främjar effektivitet och utveckling i gränssnittet mellan stor kund och liten leverantör.

6.2.1 IKEA

IKEA har som bekant gjort sitt namn på minimala produktionskostnader, stora volymer och låga priser för slutkund. I dag verkar företaget vara på väg att i någon mån växa ur sitt skal. Företaget signalerar en tro på icke försumbara effektiviseringspotentialer i närmre samarbete med leverantörer, i kommunikation av strategier och framtidsplaner och att i större utsträckning handla upp på funktion snarare än produktion.

| Används för typ-leverantör | Koncept |
|----------------------------|--|
| A | Partnerskapsliknande samverkan med Whirlpool; samverkansfördelar och maximalt kunskapsutnyttjande som skapar ömsesidigt mervärde; för IKEA genom att "kvalitetsstämpla" IKEAs vitvaror och för Whirlpool att bli utvald att leverera till IKEA och att få använda IKEA-varuhusen som försäljningskanal. |
| A | Top Management-träffar; Årligen återkommande möten med utvalda A-leverantörer för att gemensamt dra upp strategier etc. för framtiden och för att kommunicera och stimulera leverantören till kreativitet och investering som matchar IKEAs framtida behov. |
| A, B | Effektivitetskonsulter; IKEAs egen stab analyserar och kommer med förbättringsförslag gällande produktivitet ledtid, logistik etc. Vinsten delas lika mellan IKEA och berörd leverantör. |
| A, B | Längre avtal; Att i utvalda fall skriva längre avtal minimerar risk hos leverantör och möjliggör på så sätt investering etc. |
| B, C | Intern konkurrens; konkurrens mellan de egna inköparna skapar incitament för effektivisering och utveckling mellan leverantör och lokal inköpare. |
| A, B, C | Utvecklingsstege för kvalitet inom flera områden; mer och mer krävande kvalitetsparametrar vägs in inom respektive område kvalitet, intern miljö, extern miljö och trä i en fyra steg hög "trappa". Fjärde steget innebär någon relevant tredjepartscertifiering. Inköpsavdelningen har till uttalad uppgift att guida och stödja leverantörerna upp för denna trappa. |
| A, B, C | "Årets leverantör" och andra utmärkelser och erkännanden; i respektive klass kvalitet, pris och leverans utses en leverantör för best performance varje år. Dessa för sedan "vittna" för att visa andra att det går att förändra och förbättra. |
| A, B, (C) | Utveckling genom att "plocka de lägsta frukterna först"; utvecklingsarbetet koncentreras till små enheter som har stora potentialer. Därefter väljs leverantörer eller utvecklingsteam som brinner för just detta område för att göra pilotprojekt eller andra utvecklingsprojekt ihop med. I ett nästa steg kopieras konceptet till alla. |

6.2.2 Scania

Även om Scania åtnjuter en sits som attraktiv kund och i relativt hög utsträckning förlitar sig på att konkurrensen bland leverantörerna i sig driver nödvändig utveckling, verkar man misstänka, och stå i begrepp att undersöka, huruvida det finns vinster i ett närmre samarbete med flera leverantörer än de allra "bästa". Det som primärt nämns är i nuläget automotive-leverantörernas samlade tekniska kunskande som torde kunna utnyttjas bättre med bättre kommunikation, utvecklingsforum och andra samverkansprojekt. Scania har också en noga genomtänkt struktur för att stötta sina mest intressanta leverantörer i avdelningen Supply Chain Development.

| Används för typ-leverantör | Koncept |
|----------------------------|--|
| A | Joint ventures, nära samarbete i form av ett tätt sammanflätat utvecklingsprojekt eller helt fristående, samägda riskbolag. |
| A, B | Scania Supply Chain Development; Scania har en avdelning som enbart har till uppgift att – kostnadsfritt för leverantören och givet att denne har potential och intresse – assistera och hjälpa till med verksamhetsutveckling och effektivisering i utvalda företag. |
| A, B | Studiebesök; Scania bjuder in sina leverantörer att komma och se hur deras kund arbetar. Detta statuerar dels exempel för mindre utvecklade företag och skapar, dels ökad förståelse hos leverantörerna för Scanias specifika behov. |
| B, C | Kortslutna mellanled; Genom att handla direkt med leverantörer, utan komponentleverantörer eller andra mellanled, synlig- och tydliggör man sig själv för sin leverantör. Det blir lättare för leverantören att se och förstå hur förbättringar skulle kunna göras, och kommunikationen blir rakare och mer effektiv. |
| A, B, C | Mycket tydlig leverantörsklassificering och hantering därefter Strategisk hantering av fyra leverantörsklasser som genom noggranna bedömningsmallar och poängsättningsystem delas in ytterligare i underkategorier. Vetskapen om detta och premiumvärden och status som signaleras i de högre kategorierna stimulerar leverantörerna till förbättring. |
| A, B, C | Branschkonkurrens. På Scania är dm.fl.lra tydligast att en fungerande marknad driver utveckling och förbättring effektivt. Vill man som leverantör stanna hos Scania har man inget annat val än att kontinuerligt se över och reflektera över sin verksamhet. |

6.2.3 Skanska

En sammanställning av Skanskas utvecklingskoncept och – filosofier för sina leverantörer blir ganska spretig. Det talas explicit om ”det konventionella” sättet att se på sina leverantörer kontra ”det nya” dito och i stora delar kan det vara befogat att tala om ett paradigmskifte i branschen i stort och inom Skanska specifikt. Begreppet partnering kan sägas vara kronjuvelen i det nya förhållningssättet som ungefär sammanfattas som en genomgripande jakt på vinna-vinnauppgörelser och dolda mervärden. Oavsett avtal och affärsarrangemang finns, i alla lägen, byggbranschens rigida branschstandarder.

| Används för typ-leverantör | Koncept |
|----------------------------|--|
| A, B | Partnering; Helt öppen redovisning, mycket mjuka värden och personliga relationer liksom mycket kommunikation och affärsarrangemang med lika starka incitament för båda parter. Partnering kan utformas olika, allt från helt egna företag till delprojekt eller med mer ”vanliga” formella kund-leverantörsrelationer i botten. Grundtanken är ett processsätt; att utforma arrangemanget och uppgörelsen så att båda parter ser incitament att förbättra och förbilliga <i>förädlingskedjan</i> och på så sätt få större kaka att dela på i slutändan. Partnering fyller en viktigare funktion i landsort, där man är hänvisad till ett mindre utbud av kunnande, än i storstäder, där konkurrensen reglerar och driver utveckling relativt effektivt. |
| A, B | Totalentreprenad framför utförandeentreprenad; TE tar tillvara på leverantörens kunnande, kontakter och möjligheter till effektivisering och förbilligande åtgärder. Man upphandlar en funktion snarare än en byggnadsdel eller material. Pappersarbete och kontroller minimeras jämfört med en UE. |
| A, B, C | Branschstandarder; väl etablerade och mycket specificerade standarder och definitioner som beställarleden och entreprenörskåren resonerat fram och beslutat om gemensamt skapar ett ramverk som inte behöver diskuteras vid varje ny upphandling. Standarderna förenklar upphandling och avtalsskrivande och minimerar också, genom sin legitimitet, risk för inblandade parter. |
| A, B, C | Standardiserade rutiner; en uppsättning dokument innehållande checklistor och standardiserade dagordningar liksom manualer för rutiner vid inköp. Dessa borgar för tydliga affärsprocesser och säkerställer att ingen väsentlig del faller mellan stolarna. Dessutom blir de med tiden ett redskap för att undvika att samma misstag görs flera gånger. |
| A, B, C | Centrala avtal och synkroniserade inköp; I stället för att varje entreprenör beställer ”sin” åtgång av spik eller gips samlas detta i en sammanlagd beställning. Dels erhålls ett billigare pris och ofta kapas dessutom en grossist i mellanled, dels ligger materialbehovet på mer stabila nivåer över tid. |
| A, B, C | Kommunikation och optimering; genom att diskutera flaskhalsar och problem med sin leverantör upptäcks effektiviseringar som kostar lite för en part men som ger stora besparingar i tid eller pengar för motparten. Dessa vinna-vinnalägen är kanske inte alltid tydliga i den egna organisationen, utan uppdragas först när man får förståelse för motpartens rutiner. |
| A, B, C | Nyttjande av branschens olika utvecklingsorgan; byggbranschen har många organ och utvecklingsenheter som besitter mycket kunskap. Vidare är dessa bra och välanvända forum för t.ex. förhandling, branschstandardkontroll och förbättring etc. |
| A, B, C | Gemensam budgetuppföljning; genom att bryta ner budget och uppföljning i små enheter blir det tydligt vad det är som kostar pengar. Automatiskt är det då lättare för båda parter att fundera över huruvida ett visst moment går att göra billigare eller mer effektivt. |

6.2.4 Toyota

Toyotas berömda sätt att se på sin verksamhet och sina relationer med omvärlden präglar naturligt även deras specifika ”koncept” för verksamhetsutveckling. För en mer omfattande bakgrund till Toyotas filosofier rekommenderas boken *the Toyota Way* av Jeffrey Liker. Sammanfattningsvis kan konstateras att Toyota inte arbetar med ”C-leverantörer” mer än i enstaka fall; är man väl leverantör till Toyota så lever man med Toyota i nära, eller mycket nära, symbios. De koncept som tagits fram i Sverige för återförsäljare av Toyota bygger på samma filosofi, även om marknaden är sådan att en återförsäljare som inte lever upp till *the Toyota Way* relativt lätt kan bytas ut.

| Används för typ-leverantör | Koncept |
|----------------------------|--|
| A | Samägda utvecklingsprojekt; ett helt fristående bolag används för samarbeten där Toyota inte själv besitter nödvändig kompetens; t.ex. utvecklingen av motorn till Toyotas hybridbil. |
| A, B | Nära relationer; Toyotas sätt att hantera sina affärsrelationer är i sig ett utvecklingskoncept, om än svårt att beskriva och definiera. Genom att långsiktigt bygga relationer och under hela processen och samarbetet signalera Toyotas grundidéer om lojalitet och tillhörighet till ”familjen” tränas också leverantörer i att ”tänka Toyota”; leta icke-värdeskapande moment, gå till botten med problem, minimera spill, ta eget ansvar, se problem som möjligheter etc. |
| A, B | Ekonomiska incitament; återförsäljarna kan skapa sig extra marginal genom att dels möta grundkrav från Toyotas sida gällande verksamhetens affärsmässighet, dels genom ett antal kvalitetsgarantier, dels genom ren inköpsbonus. |
| A, B | Kommittéer; Kommittéer och arbetsgrupper med utvalda kreativa, engagerade partners utgör forum för idéer och problemlösning. |
| A, B, C* | ”Toyota-familjen”; mycket tydligt fokus på tillhörighet, företagslojalitet och ”familjestämning” stimulerar medarbetare till att ta ansvar och att fundera över förbättringar och lösningar på problem i alla delar av organisationen. |
| A, B, C* | Interna värdekoder; genom att likrikta och ”ladda” logo och slogan med värderingar och interna koder skapas ett lätt greppbart fokus för diskussion. Dessutom stärks genom dylika förfaranden tillhörighetskänsla och lojalitet ytterligare. |
| A, B, C* | Långa förberedelser, snabb implementering; Toyota arbetar med en standardiserad ”beställningssmall”. Denna diskuteras noga mellan parterna, skickas fram och tillbaka och korrigeras, till dess att båda parter kan skriva under avtalet. Sedan sker implementeringen snabbt och friktionsfritt, vilket gör att det ”långsamma beställningsmomentet” oftast förkortar den totala affärsprocessen. |
| A, B, C* | Återförsäljarskola; Toyotas ca 60 återförsäljare erbjuds/förväntas gå affärsskola i tre steg. Det första steget kräver man från Toyota att alla partners skall gå, det andra är frivilligt och till det tredje utbildningssteget blir man som lovande återförsäljare ”handplockad”. |
| A, B, C* | Support; På Toyotas huvudkontor finns två personer med expertkompetens inom finans och juridik som kostnadsfritt svarar på frågor över telefon. |
| A, B, C* | Återförsäljarkonferenser; samtliga återförsäljare bjuds in och duktiga, framgångsrika eller på annat sätt inspirerande återförsäljare ombeds ”vittna”. På så sätt blir det lättare för åhörarna att ta till sig goda idéer |

| | |
|----------------|--|
| | och inspiration än om meddelandet hade kommit från centralt håll. |
| A, B, C | Nollprincip; hand i hand med ovan beskrivna långa förberedelseprocess går Toyotas tydliga nollacceptans för fel och misstag. Övertygelsen är att en felaktig order eller beställning kostar långt mer än en extra korrekturläsning eller kvalitetstest. Toyotas partners ombes och uppmanas att ta extra tid på sig för förberedelser och kvalitetskontroll. |
| A, B, C | Tävlingar; Toyota utlyser säljtävlingar där den som säljer flest bilar över ett år vinner en resa eller liknande. Man kan tävla om andra saker; den bästa affärsplanen t.ex. |
| | * Toyotas filosofi gör att C-leverantörer eller –återförsäljare knappast finns i företaget, men de nya partners som eventuellt tillkommer kan kanske sägas ”börja” sin bana hos Toyota som C-klassade. |

6.2.5 Andra koncept att fundera över:

Genom litteraturstudier och under studiens gång har ett antal ytterligare metoder och arbetssätt för att stimulera underleverantörer till utveckling framkommit. Dessa, och vilket företag som praktiserar dem redogörs för nedan.

| Används för typ-leverantör | Koncept | |
|----------------------------|--|----------------|
| A, B | Anslagstavla; På en hemsida annonseras det kontinuerligt ut önskemål på projekt och förbättringsområden som kunden vill ha hjälp med. Engagerande och intresserade entreprenörer som vill ta sig an detta eller delar av detta kontaktar kundföretaget med ett projektförslag eller en färdig lösning. | Ford |
| A, B, C | Leverantörens enkät; en detaljerad enkät sänds varje år ut till alla kontrakterade leverantörer; häri försöker man be om utvärdering och konstruktiv feedback på affärsrelationen och samla in leverantörens alla åsikter, idéer och förslag till förbättring eller bara sådant som upplevs vara problematiskt eller svårt. | Ford |
| A, B, C | Leverantörsportal; ett web-forum som fyller många funktioner. Dels kan kunden ge ut nyhetsbrev och uppdaterad info, dels har varje kund efter att ha loggat in med ett lösenord, sitt specifika gränssnitt med info som rör just honom. Här publiceras också bedömningsmallar och de leverantörer som blir ”bäst i test” omnämns. Dessutom distribueras ritningar och i vissa fall sköts de ekonomiska transaktionerna via portalen. | Autoliv |

Koncepten som sammanställts ovan, tillsammans med den inledande analysen av de gemensamma nämnare som karakteriserar de fyra studerade företagen används och diskuteras i nästa kapitel mot bakgrund av skogsbranschens förutsättningar och speciella karakteristik.

7. Analys II: Utveckling på skogsbrukets villkor

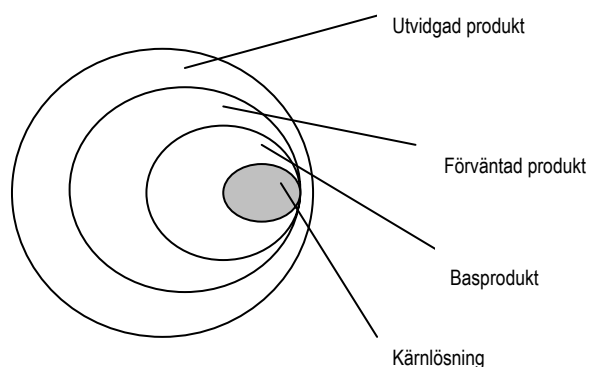
I kapitlet diskuteras och analyseras de slutsatser som dras av studien. Erfarenheter från de fyra studerade företagen summeras, satta i skogsbranschens kontext. Kapitlet skall ses som en fortsättning på kapitel 6. Analys I.

Man kan konstatera att det tyngsta ansvaret för skapandet av ett fruktsamt affärs-klimat vilar på den starkare parten i relationen. Dennes sätt att agera eller att und-låta att agera, definierar mycket tydligt och omedelbart relationens spelregler och ramar. I fallet med den stora kunden och de mindre leverantörerna har olika bran-scher och företag utvecklat olika koncept för detta, som, även om de innehåller inslag av branschspecifik karaktär, ändå i stor utsträckning torde vara applicerbara i andra sammanhang än det ursprungliga. Nedan förs en sammanfattande diskus-sion som kanske är värd att ha i åtanke i skogsbranschens framtida utvecklings-arbete, trots – eller kanske just för – att den baseras på erfarenheter gjorda i icke-skogliga kontexter.

7.1 PRODUKTUTVECKLING

För att skapa ett konkurrenskraftigt och effektivt gränssnitt och att på så sätt maximera parternas totala ”kaka” krävs till att börja med att båda parter

1. erkänner, 2. kommunicerar kring och 3. prissätter produktens fullständiga värde. Med andra ord bör resonemanget föras kring den utvidgade produkten enligt figur 14 nedan.



Figur 14.

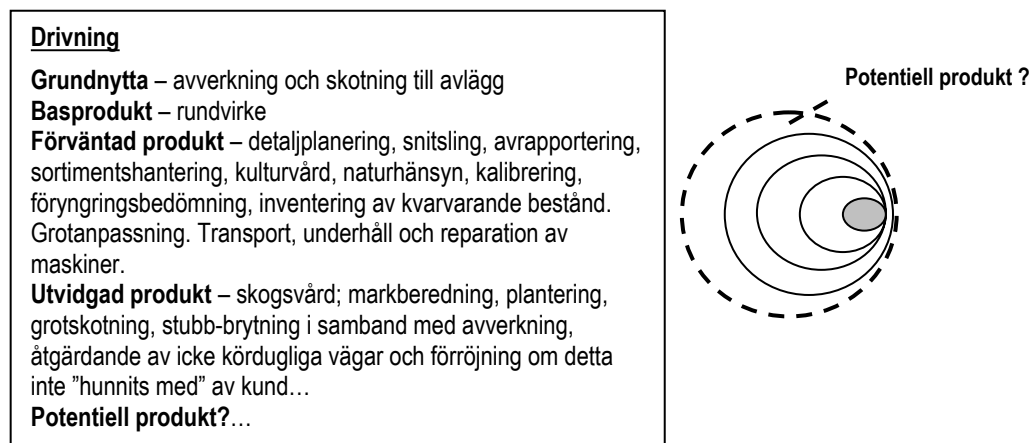
Resonemanget bör – av båda parter – föras utifrån den fullständiga handlade produkten, inte dess rena kärnlösning.

Detta innebär att leverantören måste fundera över vilka värden produkten som erbjuds egentligen innehåller och om och hur den kan bli än mer värdeladdad för kunden. Dessutom måste leverantören marknadsföra hela den utvidgade produkten och ta skäligt betalt för densamma. Påståendet ovan innebär vidare att kunden måste se potentialerna och vinsterna av att erkänna den utvidgade produkten. Och – betala för dess hela värde. Det verkar som att skogsbruket bär på en ”ryggsäck” i detta avseende som är värd att uppmärksamma. Resonemanget kan föras utifrån tidigare definierat KUV:

$$\text{KUV} = \frac{\text{kärnlösning} + \text{extra tjänster}}{\text{pris} + \text{relationskostnader}}$$

Kunderna i det svenska skogsbruket är ovana att tillmäta ”extra tjänster” ett (rätt) värde pga. en historia där de människor som i dag är entreprenörer för inte så länge sedan var anställda och sedan AT-förare. Värdet av extra tjänster blir svårt att – över en natt – börja mäta och ersätta monetärt. Kärnlösningen däremot har ju haft ett konkret pris även i situationen då maskinförarna var anställda; maskinerna drar samma mängd diesel oavsett formell sysselsättningsform. De tillkommande relationskostnaderna är också de lättare och tydligare att mäta i pengar. Risken blir att kunden tillmäter den erbjudna produkten ett felaktigt pris. Helt analogt är leverantören naturligtvis ovan vid att framhålla och kräva betalt för sina ”extra tjänster”, alltså hela den handlade produkten.

Många menar att det som krävs för solid och långsiktig konkurrenskraft i dag är förmåga att på ett flexibelt sätt kunna skapa produkter och lösningar som ”löser tvåpartsproblem”. För att förfina och utveckla tidigare nyttjad modell kanske man kan tala om den produktlösning som ingen enskild part kan gissa sig till eller på eget initiativ skapa, en slags ”potentiell produkt” enligt figur 15. Därmed måste relationen också kunna tillskrivas ett mätbart värde eftersom den faktiskt möjliggör en, på marginalen, mer kostnadseffektiv affär.



Figur 15.

Hur ser den potentiella produkten ut i fallet drivning? Det som här kallas den potentiella produkten kräver kommunikation mellan köpare och säljare. En potentiell produkt är den produktlösning som ingen affärspart på egen hand kan åstadkomma eller gissa sig till. Därmed måste relationen i sig kunna tillmätas ett rent monetärt värde.

Ett exempel från Skanska Hus kan illustrera tanken om den potentiella produkten. Skanska Hus får numera, efter samråd med sin leverantör av gipsskivor, skivorna paketerade efter det antal de använder per lägenhet i stället för ett godtyckligt antal som skivtillverkaren tidigare valt. Detta eliminerar tung och tidskrävande ompaketering och frakt för Skanska, som kan betala en peng extra för den nya paketeringen. För gipsskivtillverkaren kostar det nästan inget extra att paketera på detta nya sätt, men man är naturligtvis nöjd med den extra ersättning som kunden betalar. För att hitta denna för båda parter gynnsamma, ”potentiella produkt” att handla med krävs kommunikation och en relation som skapar förståelse för ömsesidiga behov och önskemål. I detta fall är det tydligt att relationen i sig skapar värde; kunden kommunicerar vad som adderar värde och ger därmed leverantören de bästa förutsättningarna för att skapa och utveckla sig och sin produkt.

Underförstått gäller det naturligtvis under förutsättning att affärsrelationen är mer avancerad än en rent diskret engångstransaktion d.v.s. sträcker över tillräckligt lång tid. Det är också helt avgörande att man som kund är trovärdig i sin betalningsvilja för den utökade produkten.

7.2 AFFÄRSUTVECKLING

Traditionellt verkar stora, dominanta kunder flankeras av en alltför reaktiv entreprenörskår. Yttermera kan man skönja ett mönster i verksamhets- och affärsutveckling över tid i relationer av typen stor kund: liten leverantör. När kunderna så småningom utnyttjat potentialerna i att först – med den makt som kommer med storlek och dominans – diktera affärsvillkoren alltför ensidigt och sedan att genom konkurrensupphandling spela ut leverantörerna mot varandra, är det många som erfarit att det ”tar stopp”. Det har funnits tydliga potentialer till effektivisering som inte har kunnat avtäckas eller nås och storkunder har i frustration konstaterat att ytterligare nya grepp behövs. Det relativt revolutionerande processsättet framstår i dag som det förhållningssätt som – rätt hanterat – bäst tar tillvara på och lockar fram konstaterade och nödvändiga effektiviseringar. Hand i hand med detta synsätt växer arbetssätt som partnering, leverantörssamarbete och joint ventures fram. Anledningarna som initierade det ”heta” partneringtänkandet sägs allmänt vara 1. alltför höga tillverkningskostnader, 2. bristande flexibilitet där förändringar blir dyra och leder till konflikter, 3. låg lönsamhet för entreprenörerna och 4. dåligt utnyttjande av alla medverkandes kompetens. Problembilden känns välbekant. Samtliga storkunder i studien har på eget initiativ ”återbalanserat” relationen med sina – fortfarande noga utvalda – leverantörer och alla konstaterar att det är relationer och närmre samarbeten som verkligen avtäcker – och tar tillvara på – effektiviseringspotentialer. Alla är dessutom ense om att investeringar i utvecklingsarbete lönar sig många gånger om. Det är i dag helt enkelt för dyrt att inte ta vara på kunskap och erfarenheter från aktörer som, uppåt eller neråt i produktionskedjan, är inblandade i produktens förädling och försäljning. Och – det är omöjligt att göra detta utan att interagera, underhålla en ganska långtgående dialog och en djupare, ibland investeringsintensiv, affärsrelation.



"En analys som NCC gjort tillsammans med kunderna där vi jämfört våra partneringsprojekt med vanliga entreprenadprojekt, visar att totalkostnaderna blev lägre, att tidsplanerna hölls och dessutom ofta med marginal, att samarbetet med alla i projektet var utvecklande och att inte en enda tvist uppstod" (www, NCC 2, 2006)

Alf Göransson, koncernchef NCC

Man kan inte komma ifrån att det är den starkare parten som driver marknadens affärsförändringar. Men – som många varit inne på både i teori och i praktik – med detta kommer också ett motsvarande utökat ansvar. En stor kund kan, under en period, pressa priser och leverantörer; kräva och nyttja den utvidgade produkten medan man fortfarande bara betalar för grundnytta. Men nästa generation entreprenörer, om en sådan överhuvudtaget tillväxer, kommer att lida av låg innovations- och riskbenägenhet och en förlegad produktionsutrustning. ”Renoveringskostnaderna” blir i det läget långt mer dyrbara än de löpande ”underhållskostnaderna”.



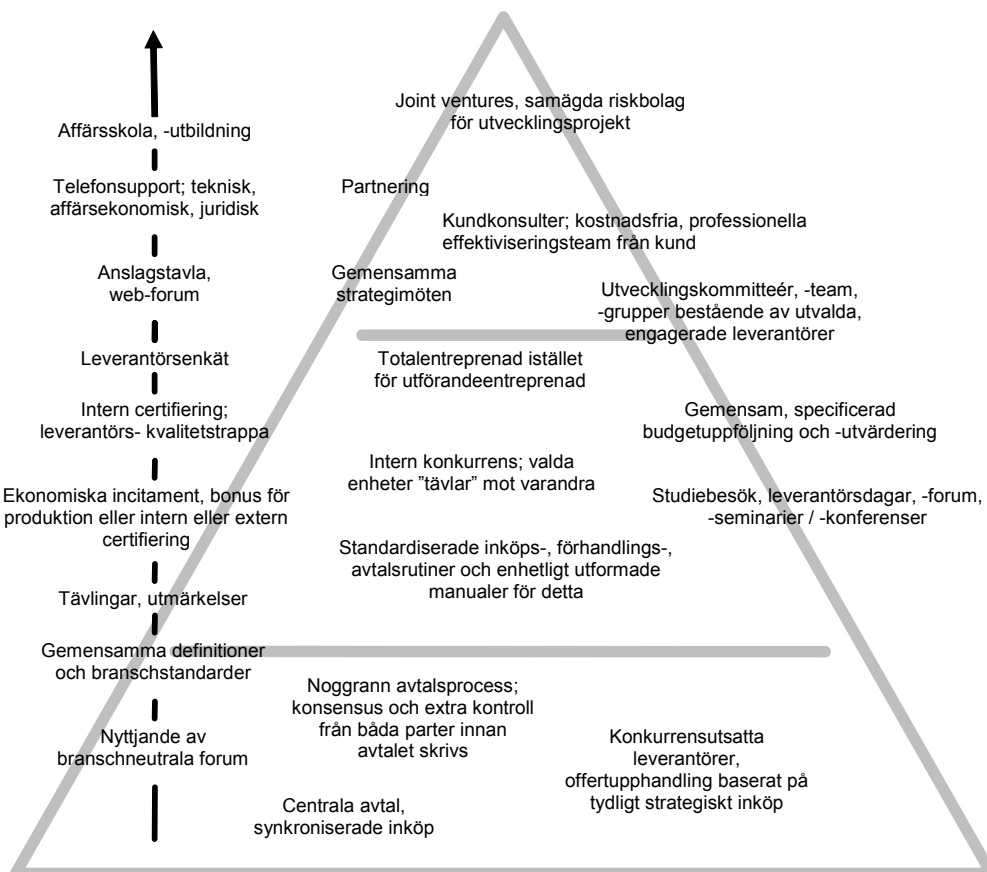
"Allt vad ni vill att andra ska göra mot er,
ska ni också göra mot dem."

Jesus, ca år 0

Kör man som kund sina leverantörer tillräckligt rejält i botten kan en återhämtning ta lång tid och kosta många dyrbara år av stagnerad utveckling för hela förädlingskedjan. Många hävdar att marknadskrafterna på lång sikt tar hand om detta själv och det kan mycket väl vara sant. Icke förty finns det ett antal sätt för större aktörer att påskynda, katalysera, marknadens skeenden.

7.3 LEVERANTÖRSUTVECKLING

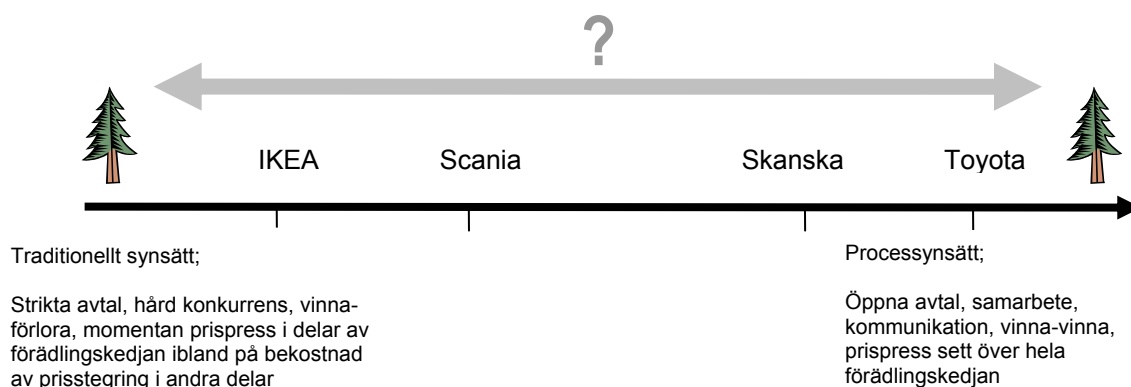
I dag vill svenska skogsbrukets storkunder åstadkomma en mer proaktiv entreprenörskår. De fyra studerade storföretagen föreslår ett antal arbetssätt och strategier för att få till stånd detta. I arbetets analysdel har respektive företags koncept och strategier extraherats ur intervjusammanställningarna och sammanfattats företagsvis. Den slutliga sammanställningen som visas i figur 16 nedan är en sammanslaggen och ytterligare konceptualiserad redogörelse för metoder att använda sig av. Beroende på hur och på vilka kategorier av leverantörer de använts hos respektive företag har de sorterats in i den tidigare diskuterade relationspyramiden.



Figur 16
Arbetssätt och metoder från de studerade företagen har sammanfattats och, beroende på hur de bäst används, sorterats in i relationspyramiden. I pilen till vänster i figuren sammanställs några arbetssätt som i olika utsträckning torde vara applicerbara i leverantörspportföljen i stort.

7.4 EN INTRESSANT PARADOX

De fyra studerade företagen har upplevt en situation liknande den skogsbranschen i dag står inför och de har på ett sätt också hunnit olika långt ”förbi”. Det är vedertaget att fordonsindustrin har varit där, liksom bygg, anläggning och medicin. För att sammanfatta hur de, efter en period av svaga leverantörer och stagnerad utveckling, fortsatt sitt arbete så är det genom att – igen – tillmäta affärsrelationen och den trovärdiga, affärsmässiga kommunikationen ett värde och ett klart fokus. Det utkristalliserar sig här en märklig paradox: i detta avseende är det svenska skogsbruket så ”efter” att det är ”före”. Figur 17.



Figur 17.

På ett sätt är skogsbranschens "relationstradition" så förlegad att den är modern igen.

Det som saknas hos det svenska storskogsbruket är professionellt, strategiskt inköp och genomarbetade leverantörsstrategier. Även om flera skogsföretag antyder att de visst funderar på sina leverantörer och sin hantering av dessa, så står omfattningen på det strategiska inköpsarbetet inte i paritet med de studerade företagens dito. Vidare saknas en gemensam referensram av typen branschstandard, vilket underlättar och förenklar affärer och relationer mellan kund och leverantör i flera andra branscher i dag. Men – av olika anledningar har skogsbruket traditionellt byggts på relationer och nära samarbete och en yrkes- och branschstolthet. Inte minst parternas gemensamma, relativt sentida, historia med anställning och sedermera AT-maskiner gör att den närmre affärsrelationen är mer levande och naturlig än i andra branscher. Geografiska skäl har också gjort att man varit tvungen att samarbeta och det har inte för någon part varit gynnsamt att motparten tvingats ur marknaden. I de fall en maskinförare kommer ut på en icke förörd site, är det fortfarande naturligt att densamme ”fixar” detta, istället för att invänta kunden, kundens anlitade röjare o.s.v. Omfattningen av de maskininvesteringar som måste till stånd talar ytterligare för ett behov av riskminimering och närmre relationer.



Det sägs allmänt att det är ungefär fem gånger så dyrt att skaffa en helt ny kund som att behålla en gammal. Hur stor är motsvarande merkostnad för att skaffa en ny leverantör?

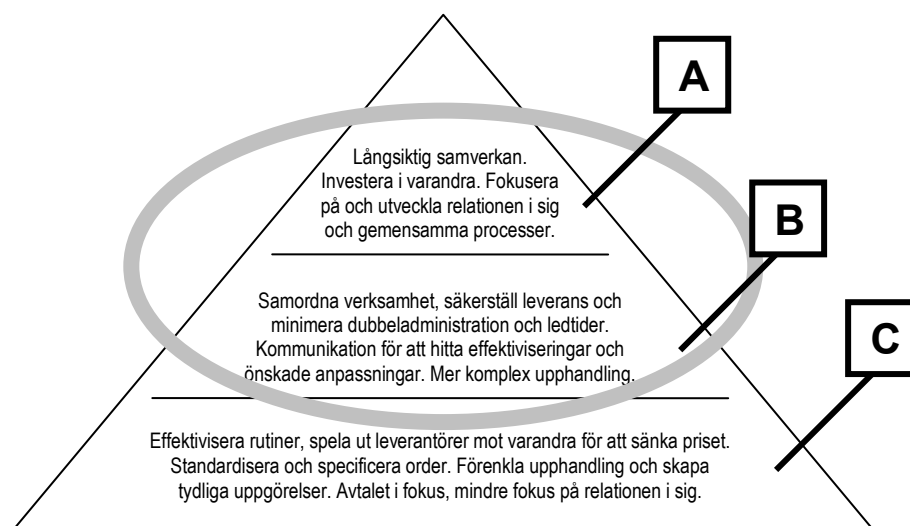
Det är ett visst mått av trygghet som under dessa förutsättningar skapar motivation och vilja att utvecklas. Vissa av entreprenörerna är uttryckligen inte främmande för tanken på en utökad, utvecklad produkt givet skälig betalning för densamma och givet att de ser att de investeringar som krävs har en chans att löna sig.

Om branschen vågar lära av andras erfarenheter i dessa avseenden borde det finnas en möjlighet att genskjuta utvecklingen lite. Det kanske alltså är värt att vända på det rådande resonemanget och fundera över hur vi kan förvalta, utnyttja och utveckla detta skogens lite ”gammalmodiga relationsarbetsätt” i stället?

8. Slutlig kommentar – dagsaktuellt läge i skogen

Kapitlet kommenterar – mot bakgrund av studiens innehåll – trenden med anbudsupphandling som i dag råder i svenskt skogsbruk. Kapitlet skall läsas som ett komplement till kapitel 6 och 7; Analys I och II.

I skrivande stund inför många av de större kundföretagen affärssystem som baseras på rent anbudsförfarande. Denna anbudsbaseade upphandling är till viss del ett verktyg för att sortera ut överkapacitet i leverantörskåren, och kommer initialt att tjäna detta syfte. Parallellt med den anbudstrend som sveper över Skogssverige, kan det dock vara värt att noga överväga hur inkomna anbud utvärderas och vilka affärspartners som därmed väljs för en framtida affärsrelation. Det finns en risk att kunderna i dag vidtar åtgärder som passar för hantering av C-leverantörer, medan de – för att nå målet om långsiktig effektivisering och en livskraftig, affärs- mässig entreprenörskår – hellre måste signalera och arbeta efter strategier för hantering av A- och B-leverantörer, figur 18.



Figur 18.

Det finns en risk att kunderna i dag vidtar åtgärder som passar för hantering av C-leverantörer, medan de – för att nå målet om långsiktig effektivisering och en livskraftig, affärs- mässig entreprenörskår – hellre måste signalera och arbeta efter strategier för hantering av A- och B-leverantörer.

Anbudsförfarandet i sig har inget egenvärde. Snarare är det så att den klassiska lärande- och erfarenhetskurvan¹² motiverar partnerlika samarbeten och relationer. Den helt avgörande frågan måste i dagsläget därför lyda:

1. Vilka affärspartners önskar vi i morgon?

¹² Lärandekurvan är en del av erfarenhetskurvan. Båda uttrycker relationen mellan erfarenhet och effektivitet. Ju mer erfaren en person eller en organisation blir på en uppgift, desto mer effektivt blir dess utförande. Teorin om lärandekurvan menar att ju fler gånger en uppgift utförs desto kortare tid kommer att krävas för varje ny iteration. Teorin om erfarenhetskurvan har en bredare och monetär ansats. Teorin menar att totalkostnaden sjunker, men även på grund av andra orsaker än rent lärande (exempelvis spontan standardisering, mindre materialspill, optimering av råmaterial etc.) i takt med erfarenhet av utfört arbete (www. Wikipedia 1. 2006).

... följt av ...

2. Hur skall vi designa en inköps- och utvärderingsprocess som sorterar fram dessa?

... och ...

3. Vad är den utvidgade produkten som vi efterfrågar (drivningstjänst i totalentreprenadstappning med hög kvalitet) värd egentligen?

I ett nästa steg kan man sedan som kund fundera över arbets sätt för att hantera sin leverantörsportfölj på ett optimalt sätt samt välja utvecklingskoncept och – insatser för de olika typerna av leverantörer.

Förhoppningsvis överensstämmer det ärliga svaret på fråga ett med vad som explicit sägs om önskan om utvecklingsbenägna, affärsmässiga leverantörer. Om inte frågorna ovan – i nämnd ordning – får styra, riskeras ”fel” entreprenörer att väljas och detta gagnar definitivt inte eftersträvd utveckling. Genom att välja – och värdera – ”rätt” entreprenörer korrekt och genom att förvalta branschens ”relations-tradition”, kanske skogsbranschen kan genskjuta utvecklingen en aning och undvika de icke gynnsamma perioder som andra branscher har erfarit. Risker är annars att svenskt skogsbruk i dag genom signaler om relationsneutrala, kortsiktiga avtal väljer bort och avskräcker de entreprenörer som morgondagens skogsbruk faktiskt står och faller med. Det vill säga de som kan räkna på sina affärer, de som är intresserade av utveckling på affärsmässiga villkor och de som också följlaktligen – om de inte erbjuds rimlig investeringstrygghet och skäligt betalt för sin produkt – söker sig till andra marknader.



9. Frågor för vidare forskning

Kapitlet redogör kortfattat och i punktform för tankar och frågeställningar som inte rymts inom ramen för denna studie, men som eventuellt skulle kunna ligga till grund för vidare forskning inom området.

9.1 UTVECKLINGSARBETE I MOTSVARANDE GRÄNSSNITT INOM SKOGSVÅRDEN

2004 utfördes nästan 90 procent av skogsbolagens skogsvård¹³ av entreprenörer (tryck Skogforsk 1, 2004). Expansionen har varit kraftig och mellan 1999 och 2004 har antalet skogsvårdsföretag ökat med en tredjedel. Från att 1995 ha utfört cirka 30 procent av skogsvården sköter 900 svenska skogsvårdsföretag år 2004 nästan 90 procent av all röjning och föryngring på storskogsbrukets marker. Skogforsks undersökning visar vidare att kundföretagen, d.v.s. de stora skogsbolagen och skogsägareföreningarna, anser att dagens skogsvårdsföretag gör ett bra arbete, men att det dock är viktigt att skogsvårdsföretagen blir duktigare som

¹³ Termen skogsvård innefattar föryngringsåtgärder så att växtplatsens produktionsförutsättningar på mest ändamålsenligt sätt uthålligt utnyttjas. Exempel på sådana åtgärder är markberedning, plantering och röjning (Sveriges skogsvårdsförbund, 1994; www. Skogsstyrelsen 2, 2006).

företagare och att de utvecklar kvaliteten och kvalitetsuppföljningen. Kundföretagen ansåg också att skogsvården måste utvecklas och att det krävs nytänkande i förnyring och röjning. Vem som skall ansvara för detta när arbetet utförs av entreprenörer är en viktig fråga. På samma sätt som detta examensarbete syftar till att hitta goda idéer och sätt för kunder att se på sin leverantörsrelation, torde det finnas en poäng med att studera hantering av de leverantörer som hanterar skogsvården. Beroende på hur utvecklingen fortskriden kanske dessa inom en snar framtid är desamma som de som säljer drivningstjänster.

9.2 PARTNERSKAP – JÄMFÖRANDE STUDIE

Arbetsformen kring konceptet partnering, eller partnerskap, är i dag mycket ”hett” i många företag, framför allt inom bygg-, fordons-, medicin- och anläggningssektorn. En jämförande studie som fokuserar enbart på denna, mycket sofistikerade, affärsrelation torde kunna ge ytterligare användbara erfarenheter och lärdomar och söka svara på hur konceptet kan och bör modifieras för att passa det svenska skogsbrukets karakteristik och övergripande mål.

9.3 STANDARDSYSTEM

Det känns angeläget att skapa ett standardsystem och en uppsättning överenskomna definitioner som representanter från både köpar- och säljarsida tillsammans och på lika villkor resonerar sig fram till. Väl implementerade kan standarderna säkra och underlätta affärsmässiga och tydliga avtal och klart reglerade åtaganden. Byggbranschens omfattande ramverk kanske kan utgöra inspiration till denna ansats.

Klassificering av källmaterial

Referenser och tryckt material som är att betrakta som referenslitteratur.

World Wide Web, refererat till som (www, organisation, löpnummer för hyperlänk, år).

Tryckt material som ej är att betrakta som referenslitteratur. Refererat till som (tryck, organisation, löpnummer för trycksak, år).

Personliga kommentarer, refererat till som (pers.med., namn, löpnummer för kommentartillfälle, år).

Referenser

- Aniander, M., Blomgren, H., Engwall, M., Gessler, F., Gramenius, J., Karlson, B., Lagergren, F., Storm, P. & Westin, P. 1998. Industriell Ekonomi, Studentlitteratur, Lund.
- Burt, D., 1989. Managing Suppliers Up to Speed, Harvard Business Review, nr. 89401, s. 127–133.
- Ertel, D. 1999. Turning Negotiation into a Corporate Capability, Harvard Business Review 99304, sid. 4–12.
- Grönroos, C., 2002. Service management och marknadsföring, en CRM-ansats, Liber AB, Stockholm.

- Gustavsson, J., & Jöne, H. 2004. Partnerskap och VMI i försörjningsnätverk – införande av logistikavtal, *Bättre Produktivitet* 6/2004 sid. 4–7.
- Håkansson, H. 1990. Technological Collaboration in Industrial Networks. *European Management Journal*, vol 8, no 3 sid. 371–379.
- Jakobsson, P., 2003. Bättre affärer, bättre kommunikation, Cowboy Communications AB, Västerås.
- Johannesen A. & Tuft P-A., 2003. Introduktion till samhällsvetenskaplig metod, Daleke grafiska AB, Malmö.
- Johnson, G. & Scholes, K. 1999. *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall Europe, Hertfordshire.
- Jonsson, P., Ett verktyg för att välja rätt relationsnivå med sina leverantörer och att anpassa inköpsstrategin, *Bättre produktivitet* 6/2004, sid. 12–14.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders J. & Wong, V. 2002. *Principles of Marketing*, Mateu-Cromo Artes Graficas, Madrid.
- Kraljic, P., 1983. Purchasing Must Become Supply Management, *Harvard Business review* nr. 83509, s. 109–117.
- Kvale S., 1997. *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund.
- Larsson L., 1997. *Tillämpad kommunikationsvetenskap*, Studentlitteratur, Lund.
- Ljungberg A. & Larsson E., 2001. *Processbaserad verksamhetsutveckling*, Studentlitteratur, Lund.
- Lundahl, U. & Skärvad, P-H. 1999. *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Studentlitteratur, Lund.
- Mankiw, N.G., 1998. *Principles of macroeconomics*. The Dryden Press, USA.
- Matikainen, E., 1998. *Efficient Governing of Interorganisational Business Relationships*, HeSE Print, Helsingfors.
- Mattsson, S-A. 2002. *Logistik i försörjningskedjor*, Studentlitteratur, Lund.
- Malterud, K. 1998. *Kvalitativa metoder i medicinsk forskning*, Studentlitteratur, Lund.
- Merli, G., 1991. *Co-makership – The new supply strategy for manufacturers*, Productivity Press.
- Miles, M & Huberman, A. 1983. *Qualitative Data Analysis. A Sourcebook of New Methods*. Beverly Hills, Kalifornien: Sage.
- Patel, R. & Davidsson, B., 2003. *Forskningsmetodikens grunder*, Studentlitteratur, Lund.
- Skogsindustrierna, 2005. *Skogsindustrin 2004 – en faktasamling*, db grafiska, Örebro.
- Skogsstyrelsen, 2004. *Skogsstatistisk årsbok 2004*, Skogsvårdsorganisationens förlag, AB. Danagårds grafiska, Jönköping.
- Soellner, N., 1997. State of the art procurement and a vision for the next century, *Conference Proceedings, FEPIMS Conference 1997*, sid. 40.
- Sveriges Skogsvårdsförbund, 1994. *Skogsordlista, tekniska nomenklaturen*, Ekblads, Västervik.
- Thaagard, T. 1998. *Systematikk og innlevelse. En innføring I kvalitativ metode*. Fagbokforlaget, Bergen.

Turnbull, P., Ford, D. & Cunningham, M. 1996. Interaction, relationships and networks in business markets: an evolving perspective *Journal of Business & Industrial Marketing* vol 11 no 3/4 sid. 44–62.

Viklund, E. 2006. Ljusare för entreprenörerna, Skogen 1–2006, sid. 32–33.

WORLD WIDE WEB

Dagens Industri, www.di.se.

1. Partnering; byggbranschen bör lära av bilindustrin, 24 april 2006.
<http://di.se/Nyheter/?page=%2fAvdelningar%2fArtikel.aspx%3fO%3dIndex%26ArticleId%3d2002%5c05%5c30%5c50834%26src%3ddi> (artikeln publ. 2002).

IKEA, www.ikea.com

1. IKEA i världen, 30 januari 2006.
http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/facts_figures/ikea_in_the_world.html
2. IKEAs varuhusen, 30 januari 2006.
http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/facts_figures/ikea_group_stores.html
3. IKEA i siffror, 30 januari 2006.
http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/facts_figures/figures.html
4. IKEAs ägarstruktur, 30 januari 2006.
http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/facts_figures/ikea_is_organized.html
5. IKEA logo, 10 maj, 2006 http://www.ikea.com/ms/sv_SE/index.html

NCC, www.ncc.se

1. Partnering hos NCC, 24 april 2006.
http://www.ncc.info/templates/GenericPage____4067.aspx
2. Citat om resultat av partnering, 24 maj, 2006.
http://www.ncc.se/upload/swe/sa_arbetar_vi/partnering/artiklar/DI-20050418.pdf

Norske Veritas, www.detnorskeveritas.se

1. Om Scantias certifieringssystem, 30 mars, 2006.
<http://www.detnorskeveritas.se/certification/automotive/QS9000.asp>

Scania, www.scania.com

1. Fakta om Scania, 1 maj 2006 <http://www.scania.com/about/>
2. Fakta om Scania, 1 maj, 2006 http://www.scania.se/About_Scania/
3. Scania logo, 10 maj, 2006 <http://www.scania.se/>

Skanska www.skanska.com

1. Skanska byter namn på Skanska BOT, 25 januari 2006
http://www.skanska.com/start____3.aspx
2. Fakta om Skanska, 25 januari 2006
http://www.skanska.com/skanska/templates/page____270.aspx

Skanska Sverige, www.skanska.se

1. Skanska logo, 10 maj 2006 <http://www.skanska.se/>

Skogsindustrierna, www.skogsindustrierna.se

1. Rapport; Allmänhetens inställning till skogsbruk, 30 maj 2005.
<http://www.skogsindustrierna.org/LitiumDokument20/GetDocument.asp?archive=1&directory=414&document=2783>

Skogsstyrelsen, www.svo.se

1. Med rätt mått – sätt att mäta virkesvolym, 31 januari, 2006.
<http://www.svo.se/minskog/templates/grundbok.asp?id=9338>
2. Åtgärder inom skogsvården, 5 juni 2006.
<http://www.svo.se/minskog/templates/Page.asp?id=16586>

Svenska akademiens ordbok; språkdata, <http://g3.spraakdata.gu.se/saob/>

1. Sammanställning definition av termer, 5 juni 2006 <http://g3.spraakdata.gu.se/saob/>

Svensk Byggtjänst, www.byggtjanst.se

1. Om AMA och andra standardverk i byggbranschen, 25 mars 2006.
<http://www.byggtjanst.se/byggtjanst.vns?cat=21424&article=0&componentconfig=indexAMAOversikt&selectedmenuindex=1>

Sveriges Lantbruksuniversitet, SLU www.slu.se

1. Ordlista, 29 maj 2006 http://www.umea.slu.se/kontakt/stem/frame1_ordlista.htm

Toyota Motor Corporation, www.toyota.co.jp

1. Fakta om Toyota MC, 25 januari 2006
http://www.toyota.co.jp/en/about_toyota/overview/
2. Ägarstruktur – börsnoteringar, 5 juni 2006.
<http://www.toyota.co.jp/en/ir/faq/share.html#01>

Toyota Sweden AB, www.toyota.se

1. Fakta om Toyota, 25 januari 2006 <http://www.toyota.se/about/index.asp>
2. Toyota logo, 10 maj 2006-05-10 <http://www.toyota.se/>

WSP, www.wspgroup.se

1. Partnering – att fokusera på projektet, 24 april 2006.
<http://www.wspgroup.se/redigerbart/Partering.pdf>

Wikipedia, den fria encyklopedin <http://en.wikipedia.org>

1. Om lärandekurvan och erfarenhetskurvan, 31 maj, 2006.
http://en.wikipedia.org/wiki/Learning_curve

TRYCKT MATERIAL

Skogforsk

1. Resultat nr. 17, 2004. Gävle Offset AB.

PERSONLIGA MEDDELANDEN

- Ancker, Johan, FoU-chef, Teknikföretagen, Stockholm. 9 januari 2006.
- Andersson, Göran. Produktionschef KORSNÄS Skog, Gimo. 2 november 2005.
- Andersson, Mats, resursplanering SCA Skog Jämtlands skogsförvaltning, Östersund.
17 november 2005.
- Carlsson, Roger, RS skogsentreprenad, Örsundsbro. 4 november 2005.
- Fagrenius, Henrik, Inköpschef Scania Non-automotive products, Södertälje. 22 februari
2006.
- Fernström, Gösta, Fernia, Göteborg. 3 maj, 2006.
- Gustavsson, Inge, I G Skogstransport AB, Harg. 2 november 2005.
- Källman, Ulf, utvecklingschef SCA Skog, Jämtlands skogsförvaltning, Östersund.
18 november 2005.
- Lennstrand, Bo, Gotlands högskola, Gotland. 4 april 2006.
- Lindén, Lars, byggherre Linfast AB, Stockholm. 15 november 2005.
- Lotsander, Dag, Försäljningschef Toyota Sweden, Sundbyberg. 12 dec. 2005.
- Mårtensson, Tomas, inköpare Prima Skog, Östersund. 17 november 2005.
- Norin, Klas, forskare Skogforsk, Uppsala. 1 november 2005 och fortlöpande under
arbetets gång.
- Persson, Tomas, Projektledare Skanska Region Hus, Stockholm. 19 dec. 2005.
- Stoltz, Per, Inköpsstrateg IKEA kök/dining, Älmhult. 16 jan 2006.
- Svensson, Sven Olof, Bröderna Svenssons Skogsentreprenad AB, Rimforsa.
7 november 2005.

Arbetsrapporter från Skogforsk fr.o.m. 2005

2005

- Nr 586 Hallonborg, U., Nordén, B. & Lundström, H. 2005. Ponsse Dual Buffalo i slutavverkning. 12 s.
- Nr 587 Löfroth, C., Ekstrand, M & Rådström, L. 2005. Konsekvenser för skogsnäringen av Skatt på väg (SOU 2004:63). 44 s.
- Nr 588 Bergkvist, I. & Nordén, B. Geometrisk röjning i stråk 2005. Maskinstudier av tre maskinkoncept i stråkröjning 15 s.
- Nr 589 Sikström, U. & Pettersson, f. 2005. Föryngring av gran under högskärm – avgångar i skärmen, plantförekomst och planttillväxt. 105 s.
- Nr 590 Wilhelmsson, L. 2005. Characterisation of stem, wood and fiber properties – industrial relevance. 29 s.
- Nr 591 Moberg, L., Hannrup, B. & Norell, L. 2005. Models of stem taper and cross-sectional eccentricity for Norway spruce and Scots pine. 12 s.
- Nr 592 Sonesson, J., Almqvist, C., Ericsson, T., Karlsson, B., Persson, T., Stener, L.-G. & Westin, Johan. 2005. Lägesrapport. 22 s.
- Nr 593 Erikssohn, P. & Oscarsson, M. 2005. Automatisk sortering med engreppsskördare vid slutavverkning. 92 s.
- Nr 594 Egermark, T. 2005. Kranpetsstyrning – En jämförande utvärdering av kranstyrning för skogsmaskiner utförd i simulator. 85 s.
- Nr 595 Ekstrand, M., Löfroth, C. & Andersson G. 2005. Fördjupad analys av utredningen om konsekvenser för skogsnäringen av Skatt på väg (SOU 2004:63). 47 s.
- Nr 596 Ekstrand, M. & Skutin, S.-G. 2005. Processkartläggning av transportledning och transporter – Fallstudie hos Stora Enso, Skogsåarna, VSV och Sydved. 54 s.
- Nr 597 von Hofsten, H., Lundström, H., Nordén, B. & Thor M. 2005. System för uttag av skogsbränsle – analyser av sju slutavverkningssystem och fyra gallringssystem. 34 s.
- Nr 598 Bergkvist, Isabelle. 2005. Upparbetning av stormskadad skog – Beskrivning och analys av de dominerande maskinsystemen. 15 s.
- Nr 599 Löfgren, B. 2005. Head-up-display i engreppsskördare. 70 s.
- Nr 600 Ekstrand, M. 2005. Inställning av vägvalskomponent i TVE. 40 s.
- Nr 601 Granlund, P. & Thor M. 2005. Vibrationsmätningar på drivare och skotare. 9 s.
- Nr 602 Jonsson, M. 2005. Kartläggning av dubbskador. 29 s.
- Nr 603 Almqvist C., Stener, L.G. & Karlsson, L. 2005. Skogsträdförädlingens databas Fritid – Definitioner, tabellstruktur och manualer. 54 s
- Nr 604 Sondell J. Märkning av timmer för automatisk avläsning vid sågen. 6 s.
- Nr 605 Rosenberg, O. & Högbom L. 2005. Retention av bor efter gödning med Skog-CAN innehållande olika borformuleringar. 12 s.
- Nr 606 Nordén, B., Lundström, H. & Thor M. 2005. Kombimaskin jämfört med tvåmaskinsystem. Tidsstudier av Ponsse Dual, Ponsse Beaver och Ponsse Buffalo hos SCA Skog AB. 10 s.
- Nr 607 Granlund, P., Eliasson, T. & Alzubaidi, H. 2005. CTI – Studieresa den 7 september 2005. 15 s.
- Nr 608 von Hofsten, H. & Sondell J. 2005. Kalibrering av apteringssystem i skördare. 16 s.

2006

- Nr 609 Karlsson, B. & Lönnstedt, L. 2006. Strategiska skogsbruksval – Analys av två alternativ till trakthyggesbruk med gran. 141 s.
- Nr 610 Sonesson, J., Eriksson, I. & Pettersson, F. 2006. Beslutsunderlag för privatskogsbruk. Slutrapport. 50 s.
- Nr 611 Bergkvist, I., Lundmark, T., Rytter, L. & Thor, M. 2006. Uttag av biobränslen i ungskog – Slutrapport 2006 för projekten P22187 och P22189. 17 s.
- Nr 612 Skutin, S.-G. 2006. Virkesstyrningssystem – problem i dag och möjligheter i morgon – En intervjuundersökning inom HEUREKA Fas 1. 32 s.

- Nr 613 Jonsson, M. 2006. Spår djupsmätning efter Valmet 890 med boggi band – Magnum och Ecotrack HS. 8 s.
- Nr 614 Sonesson, J., Almqvist, C., Andersson, B., Berlin, M., Ericsson, T., Högberg, K.-A., Jansson, G., Karlsson, B., Persson, T., Rosvall, O., Stener L.-G. & Westin, J. 2006. Lägesrapport 2005-12-31 för förädlingspopulationer av tall, gran, björk och contortatall. 20 s.
- Nr 615 Ekstrand, M. 2006. CARABAS – Individual trees. 19 s.
- Nr 616 Bergkvist, I., Nordén, B. & Lundström H. 2006. Besten med två virkeskurirer – studier av prestation och bränsleförbrukning. 17 s.
- Nr 617 Sondell, J. 2006. Operation Gudrun – Vunna erfarenheter och förslag till förbättringar. 39 s.
- Nr 618 Larsson, M. & Nordén, B. 2006. Skogsbränslesystem – State of the art 2006. 16 s.
- Nr 619 Jonsson, M., Löfroth, C. & Thor M. 2006. Helkroppsvibrationer i en skotare och jordbrukstraktor uppmätta på mobil testbana – Slutredovisning av En studie föränledd av EU-direktiv 2002/44/EG och arbetsmiljöverkets föreskrift AFS 2005:15 helkroppsvibrationer i fordon. 13 s.
- Nr 620 Löfroth, C., Marcusson, H. & Jonsson, M. 2006. Standardiserad lastkontroll på virkesfordon. (Nordic Innovation Centre REF.NO:04169-JE). Slutrapport – Förslag till nordiskt certifierings-system för kranvagnar i skoglig applikation. Typprovningt enligt följande klasser. 24 s.
- Nr 621 von Hofsten, H. 2006. Maskinell upptagning av stubbar – Möjligheter och problem. 10 s.
- Nr 622 Brunberg, T., von Hofsten, H. & Jonsson M. 2006. Studier av stälvalsar tillsammans med John Deere – Delstudie vid savning. 14 s.
- Nr 623 Brunberg, T. 2006. Bränsleförbrukning hos skördare och skotare vecka 13, 2006. 7 s.
- Nr 624 Löfroth, C. & Rådström L. 2006. Bränsleförbrukning och miljöpåverkan vid drivning och vidaretransport. 16 s.
- Nr 625 Järrendal, D. & Tinggård-Dillekås, H. 2006. Engreppsskördare med Head-Up Display. 65 s.
- Nr 626 Furness-Lindén, A. 2006. Affärsutveckling i relationen. Stor kund: liten leverantör – vad kan skogsbruket lära? 77 s.
- Nr 627 Löfgren, B. 2006. Olika faktorer som påverkar studier i en skogsmaskinsimulator – en litteraturstudie.
- Nr 628 Hannerz, M. 2006. Kunskap om Kunskap Direkt – Enkät till distriktschefer och inspektorer, oktober 2006. 11 s.