



GÖTEBORGS UNIVERSITET HANDELSHÖGSKOLAN

Flexibla inköp – hur arbetar inköpsfunktionen för att hantera en varierande efterfrågan?

- *En studie om företag inom kundordertillverkning*

*Kandidatuppsats i Logistik 15 hp
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
Vårterminen 2016*

Handledare:

Ove Krafft

Författare:

Mikaela Bååt 930523

Lisa Sahlin 940525

Förord

Uppsatsen är resultatet av det kandidatarbete som har pågått under nio veckors tid och som avslutar vår utbildning inom företagsekonomi med inriktning mot logistik på Handelshögskolan, vid Göteborgs Universitet.

Vi vill rikta ett särskilt stort tack till representanter från företagen som genom sitt engagemang bidragit med information och gjort uppsatsen möjlig att genomföra. Ett stort tack riktas också till vår handledare, Ove Krafft, som genom uppsatsen gång varit delaktig och givit oss vägledning. Slutligen vill vi tacka våra studiekamrater som under gruppseminarier delat med sig av kreativa idéer och konstruktiv kritik.

Mikaela Bååt

Lisa Sahlin

Sammanfattning

Uppsatsen ämnar bygga vidare på forskning kring inköp i relation till flexibilitet och genom ett nytt perspektiv, med fokus på kundordertillverkning, öka förståelsen för hur inköpsflexibilitet kan uppnås. Syftet är att undersöka hur företag arbetar med flexibla inköp för att tillgodose en varierande efterfrågan vid kundordertillverkning. Två frågeställningar formuleras vilka besvarar hur inköpsfunktionen arbetar med leverantörer samt vilka faktorer som är viktiga att inkludera i arbetet med dem för att uppnå inköpsflexibilitet. Med utgångspunkt i teorier kring försörjningskedjan, inköp och flexibilitet har tre svenska tillverkningsföretag studerats och genom kvalitativa intervjuer har ett resultat sammanställts. De övergripande slutsatserna belyser att leverantörsbasens omfattning, kontraktutformning och informationsdelning genom prognoser är väsentliga i arbetet med leverantörer för att hantera en varierande efterfrågan och på så sätt uppnå inköpsflexibilitet. Vidare påvisas två faktorer vilka även ses som förutsättningar för ett flexibelt inköpsarbete. Dessa är leverantörsrelation och informationsdelning mellan försörjningskedjans aktörer.

Abstract

This thesis aims to adding further research regarding purchasing related to flexibility and through a new perspective, with focus on a make-to-order production, increase understanding of how purchasing flexibility can be achieved. The purpose is to examine how companies are working with purchasing flexibility to meet a varying demand in a make-to-order production. Two questions are enunciated that respond to how the procurement function in companies is working with the suppliers and which factors that are important to include in the work with the suppliers to achieve purchasing flexibility. Based on previous theories of the supply chain, purchasing and flexibility, three Swedish manufacturing companies has been studied. The conclusions of the analysis illustrate that the range of the supplier base, the formulation of contracts and the information sharing through forecasts are important in the work with suppliers to handle a fluctuating demand and thereby achieving purchasing flexibility. Furthermore, two factors are demonstrated as prerequisites to achieve purchasing flexibility. These factors are supplier relationships and information sharing among the supply chain participants.

Nyckelord: Inköp, Inköpsflexibilitet, Kundordertillverkning, Informationsdelning, Leverantörsrelationer

Innehållsförteckning

1. INTRODUKTION	7
1.1. INLEDNING	7
1.2. BAKGRUND	7
1.3. PROBLEMDISKUSSION	9
1.4. SYFTE	9
1.4.1. FRÅGESTÄLLNINGAR	10
1.5. INTRESSETER	10
1.6. AVGRÄNSNINGAR	10
2. TEORETISK REFERENS RAM	11
2.1. FÖRSÖRJNINGSKEDJOR OCH SUPPLY CHAIN MANAGEMENT	11
2.1.1. LEVERANTÖRSRELATIONER	12
2.1.2. KONTRAKT	13
2.1.3. INFORMATIONSDELNING	13
2.1.4. FLEXIBILITET I FÖRSÖRJNINGSKEDJAN	14
2.2. INKÖP	15
2.2.1. INKÖPSFLEXIBILITET	16
2.2.2. PRODUKTKATEGORISERING	18
2.3. TILLVERKNING MOT KUNDORDER	20
3. METOD OCH METODVAL	22
3.1. VAL AV FORSKNINGSMETOD	22
3.2. FORSKNINGSSYNSÄTT	22
3.3. VETENSKAPLIGT FÖRHÅLLNINGSSÄTT	23
3.4. PRIMÄRDATA	24
3.4.1. URVAL OCH BORTFALL	26
3.5. TRANSKRIBERING	27
3.6. SEKUNDÄRDATA	28
3.7. GENOMFÖRANDE AV ANALYS	28
3.8. KÄLLKRITIK	28
3.9. TROVÄRDIGHET	29
3.9.1. TILLFÖRLITLIGHET	29
3.9.2. ÖVERFÖRBARHET	30
3.9.3. PÅLITLIGHET	30
3.9.4. KONFIRMERING	31
4. RESULTAT	32
4.1. INISSION AB	32
4.2. BULTEN AB	35
4.3. PALLCO AB	38
5. ANALYS	42
5.1. VIKTEN AV FLEXIBILITET	42
5.2. LEVERANTÖRSBASENS UTFORMNING	42
5.2.1. GEOGRAFISK NÄRHET	45
5.2.2. PRODUKTKATEGORISERING	46
5.3. KONTRAKT	47
5.4. PROGNOSE	48
5.5. FÖRUTSÄTTNINGAR	50
6. SLUTSATS	52

6.1.	HUR ARBETAR INKÖPSFUNKTIONEN MED LEVERANTÖRER FÖR ATT HANTERA EN VARIERANDE EFTERFRÅGAN?	52
6.2.	VILKA FAKTORER ÄR VIKTIGA ATT INKLUDERA VID ARBETET MED LEVERANTÖRER FÖR ATT UPPNÅ INKÖPSFLEXIBILITET?	53
6.3.	FORTSATT FORSKNING	54
7.	REFERENSLISTA	55
8.	BILAGOR	59
	BILAGA 1: INTERVJUMALL	59

Figurförteckning

Figur 1: Försörjningskedja.....	13
Figur 2: Kraljic's produktportföljmatris (1983).....	19
Figur 3: Översikt av slutsatser.....	53
Tabell 1: Sammanställning av resultat.....	41

1. Introduktion

I detta kapitel kommer en inledning till uppsatsen att presenteras. En bakgrund ges till varför flexibla inköp är av betydelse vilket sedan problematiseras och slutligen leder fram till uppsatsens syfte. Frågeställningarna som ligger till grund för att uppnå syftet presenteras och en redogörelse ges för de avgränsningar som har gjorts för att kunna genomföra studien.

1.1. Inledning

Dagens företagsklimat karaktäriseras av osäkerhet. Turbulenta och volatila marknader skapar svårigheter i att fastställa efterfrågan samtidigt som globala och ekonomiska krafter skapar ytterligare osäkerhet. Nyckeln till företags överlevnad i dessa förändrade förhållanden är genom skapandet av flexibla försörjningskedjor. Flexibla försörjningskedjor möjliggör för företag att snabbt svara på förändringar i efterfrågan, både i termer av volym och variation (Christopher, 2000). Försörjningskedjor involverar flera olika aktörer varför informationsdelning och relationer blir viktiga. Genom informationsdelning och relationer aktörer emellan möjliggörs effektiva samarbeten vilket skapar förutsättningar för varje aktör att dra fördel av de gemensamma styrkor och kompetenser som finns i försörjningskedjan och därmed skapa synergieffekter (Christopher, 2000). Ett av områdena där denna typ av synergieffekt kan utnyttjas är inom inköpsfunktionen.

1.2. Bakgrund

Inköp och dess funktion har länge varit en given men rutinmässig del av ett företags verksamhet med fokus på att tillhandahålla komponenter eller tjänster med optimal kvalitet till så låg kostnad som möjligt. De senaste åren har dock inköpsfunktionens roll fått en allt mer central ställning och en ökad strategisk betydelse i företags totala verksamhet. Det kan bland annat förklaras genom att den största delen av ett företags totala kostnader kommer från inköp av material samt att ett effektivt inköpsarbete leder till konkurrensfördelar (Van Weele, 2014). Genom inköpsfunktionen och dess roll ges också företag möjlighet att tillhandahålla en tillgänglig och flexibel försörjning vilket har en avgörande betydelse för företags möjlighet att möta en i allt högre grad instabil och osäker efterfrågan (Christopher & Holweg, 2011).

Slack et al. (2010) menar på att då allt hårdare krav ställs på att kunna möta osäkerhet och en i

högre grad oförutsägbar efterfrågan ställs det krav på företag att utvärdera metoder för att öka flexibiliteten vilket möjliggör snabb respons vid föränderlig efterfrågan. Det är av strategiskt viktig betydelse för att kunna skapa konkurrensfördelar och vara den ledande aktören på marknaden (Zhang et al., 2002). Även Slack et al. (2010) understryker vikten av ett flexibelt arbete då han menar på att två av de viktigaste egenskaperna som ett produktionssystem bör inneha, för att kunna möta en oförutsägbar och varierande efterfrågan, är hastighet och flexibilitet.

Litteratur och tidigare studier som diskuterar flexibilitet betonar ofta vikten av flexibilitet inom tillverkning och produktion. Samtidigt har andra potentiellt grundläggande aspekter av flexibilitet inom försörjningskedjan försumrats, framförallt flexibilitet i relation till inköp (Angkiriwang et al., 2014), varför ämnet behandlas i denna uppsats. För att kunna uppnå flexibilitet så att kundernas efterfrågan och krav säkerställs, exempelvis i termer av leveransprecision och volymförändringar krävs att företag även beaktar andra aspekter än de som är relaterade till tillverkning (Zhang et al., 2002). Enligt Kumar et al. (2006) är flexibilitet inom inköpsfunktionen och i arbetet med leverantörer en avgörande aspekt som bör beaktas. Leverantörernas roll får då en viktig betydelse då det är i arbetet med dem som flexibilitet kan skapas. Leverantörer ses inte längre enbart som en utstående extern part av ett företags verksamhet utan snarare som en strategiskt viktig samarbetspartner för att åstadkomma förändringar och möjliggöra framtida förbättringar (Van Weele, 2014). Företag förlitar sig i allt större utsträckning på att leverantörerna ska tillverka teknologiskt anpassade, avancerade och felfria komponenter på ett så tid- och kostnadseffektivt sätt som möjligt. I linje med de krav som ställs på leverantörer är det av allt större vikt att utveckla ett samarbete med leverantörer så att deras förmåga att svara på vad det köpande företaget och dess kunder efterfrågar optimeras (Ellram & Krause, 2014).

Inom tillverkningsindustrin har fler företag gått mot att tillverka mot kundorder för att kunna möta marknadens höga krav och specifika önskemål (Grabenstetter & Usher, 2015). Vid tillverkning mot kundorder är varje order kundspecifik och kräver individuell hantering vilket innebär att varje specifik kundorder används som underlag för produktions- och materialförsörjning. Då inköp av material för tillverkning först sker när kunden har lagt en order krävs ett flexibelt arbete för att kunna möta varje ny orderläggning (Van Weele, 2014).

1.3. Problemdiskussion

Det kan klargöras att dagens föränderliga företagsklimat ställer hårda krav på företag och dess förmåga att anpassa sig efter kundernas efterfrågan. I och med kundernas allt högre krav ställs tillverkningsindustrin inför utmaningar för att kunna möta de önskemål som finns vilket har medfört en ökning av kundordertillverkning (Grabenstetter & Usher, 2015). När ett företag vars övergripande styrprincip vid tillverkning grundas i att kunna tillgodose varje specifik kundorder, som vid kundordertillverkning, är det av betydelse att företagets inköpsstrategi stödjer det arbetet (Cousins et al., 2008). Om det är av betydelse att kunna vara flexibel för att möta kundens efterfrågan bör även inköpsarbetet vara utformat på ett sätt så att flexibilitet genomsyrar arbetet. Inköpsfunktionens betydande roll sätter därmed press på ett flexibelt inköpsarbete för att tillgodose en varierande efterfrågan. Det ökade behovet av ett flexibelt arbete inom inköpsfunktionen med leverantörer kräver en ökad förståelse för hur inköpsarbetet med leverantörer ska utformas. Då flexibla inköp bland annat beror av leverantörernas förmåga och möjlighet att bedriva ett flexibelt arbete, är det relevant att öka förståelsen kring vilka faktorer som inkluderas i arbetet med leverantörer för att åstadkomma flexibilitet som tillåter att kundernas efterfrågan möts.

Tillverkning mot kundorder medför komplexitet i och med att produktion inte är prognosbaserad då varje order är kundspecifik. Van Weele (2014) menar på att då varje order är unik och kräver individuell hantering innebär det att varje specifik kundorder används som underlag för produktions- och materialförsörjning. Det är inom denna typ av tillverkning väsentligt att inköpsfunktionens roll karaktäriseras av flexibilitet så att försörjningskedjan snabbt kan svara mot olika kundorder och de förändringar som uppstår i dessa. Det är därför viktigt för företag att samarbeta med leverantörer som tillsammans skapar den mångfald som variation i efterfrågan kräver samtidigt som det kräver ekonomiska och tidskrävande resurser att underhålla dessa samarbeten.

1.4. Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur företag arbetar med inköpsflexibilitet för att tillgodose en varierande efterfrågan vid kundordertillverkning.

1.4.1. Frågeställningar

För att uppnå syftet har följande frågeställningar formulerats:

1. Hur arbetar inköpsfunktionen i företag som tillverkar mot kundorder med leverantörer för att hantera en varierande efterfrågan?
2. Vilka faktorer är viktiga att inkludera vid arbetet med leverantörer för att uppnå inköpsflexibilitet?

1.5. Intressenter

Studien anses vara av störst intresse för aktörer så som underleverantörer, mellanhänder, producenter och återförsäljare inom kundordertillverkning som har något intresse i att undersöka hur de kan arbeta med inköpsflexibilitet för att kunna tillgodose sina kunders behov. Även olika former av lärosäten kan ha intresse av att ta del av uppsatsen med syfte att utveckla forskningen kring området.

1.6. Avgränsningar

Forskningen omfattar inköp och arbetet med leverantörer i relation till flexibilitet. Vidare studeras enbart hur inköp av direkt material hanteras, vilket är det material som köps in för att användas vid tillverkning (Van Weele, 2014), då inköp av direkt material står för den största andelen av kostnader för inköp av material och tjänster (Van Weele, 2014).

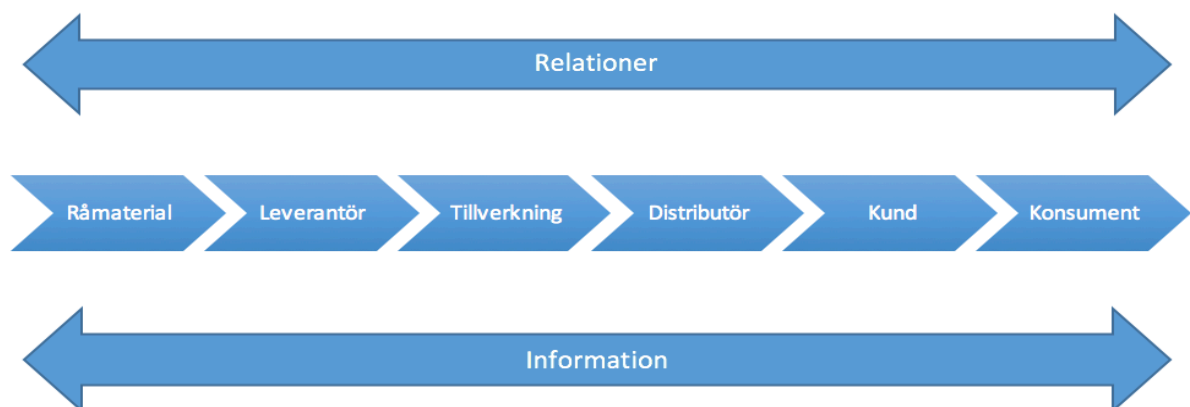
Uppsatsens utsträckning begränsas till företag som tillverkar mot kundorder då det har visat sig att den variation som kundordertillverkning leder till kräver en hög grad av flexibilitet. Genom att fokusera på företag inom kundordertillverkning möjliggörs en djupare studie i jämförelse till om en bredare målgrupp hade studerats. Det skapar förutsättningar för konkreta resultat inom studiens omfattning. Vidare avser uppsatsen enbart studera svenska företag då det finns begränsningar vad gäller tid och resurser.

2. Teoretisk referensram

I följande kapitel lyfts tidigare forskning och teorier fram kring hur flexibla försörjningskedjor ter sig och vad som inkluderas i dessa, hur flexibla inköp hanteras samt vad som kännetecknar kundordertillverkning. Den teoretiska referensramen syftar till att ge en bakgrund till frågeställningen och underlätta förståelsen för hur empiri, analys och slutsats hänger samman.

2.1. Försörjningskedjor och Supply Chain Management

Försörjningskedjan utgörs av en serie sammankopplade aktiviteter vars syfte är att planera, koordinera och kontrollera material, delar och färdiga produkter från företags leverantörer till slutkonsument. Teorier kring försörjningskedjan har på senare år fokuserats till att integrera och anpassa alla aktörer i en försörjningskedja så att specifika kundkrav tillgodoses och maximal kundnöjdhet uppnås (Van Weele, 2014). Alla inblandade aktörer ses då vara sammankopplade i ett dynamiskt nätverk som ständigt förändras då aktörer hela tiden tillkommer eller försvinner (Cousins et al., 2008). Vikten av att integrera alla aktörer i försörjningskedjan har betonats och det har konstaterats att effektiva försörjningskedjor där alla parter samarbetar mot gemensamma målsättningar är nyckeln till konkurrensfördelar (Christopher, 2005). Termen Supply Chain Management används för att beskriva hur försörjningsprocessen inom ett företag hanteras samt beskriver hur de interna och externa materialprocesserna styrs och förhåller sig till kedjans olika aktörer. Figur 1 visar försörjningskedjans olika aktörer och hur flödet av information och relationer ser ut mellan dem.



Figur 1: Försörjningskedja

Supply Chain Management innefattar relationen mellan företag, dess kunder och leverantörer och det har klargjorts att leverantörer utgör en betydande del av ett företags försörjningskedja (Van Weele, 2014). Forskning visar att företag som verkar i dagens hårt konkurrensutsatta företagsklimat inte kan arbeta effektivt som självförsörjande utan det krävs samarbete i form av nätverk av aktörer för att vara fortsatt konkurrenskraftig. För att lyckas måste företag ingå i en effektiv försörjningskedja som skapar “win-win situationer” där kedjans respektive aktörer drar fördel av att ingå långsiktiga samarbeten med varandra. Försörjningskedjor som är uppbyggda kring dessa relationer ger utrymme för flexibla försörjningskedjor, vilket Cooper (1995) menar på är avgörande för att överleva i dagens hårt utsatta företagsklimat.

2.1.1. Leverantörsrelationer

För att uppnå effektiva inköp är det viktigt att utveckla fungerande relationer mellan köpare och leverantör så att alla parter kan dra fördel av relationen (Simchi-Levi & Kaminsky, 2008). Om ett företag arbetar med effektiva och hållbara relationer till sina leverantörer, vilket även benämns som Supplier Relationship Management (SRM), kan leverantörernas förmåga att svara på en varierande efterfrågan förbättras då bland annat tillit och lojalitet är egenskaper som ofta uppkommer ur en hållbar relation. Det i sin tur ökar kundernas tillfredsställelse (Swafford et al, 2006; Narasimhan et al., 2001). Även Ellram & Siferd (1993) understryker vikten av ett fungerande samarbete mellan köpande och säljande part och menar på att det i grunden handlar om att bygga tillit företagen emellan. Att skapa effektiva leverantörsrelationer kräver omfattande ekonomiska och tidsmässiga resurser och bör därför enbart bedrivas för de produkter som anses vara av strategisk karaktär för företaget. För att lyckas krävs tillit och gemensamma mål mellan köpare och leverantör. Tidigare forskning visar att en 20-80-regel tillämpas på företags leverantörsbas. Det betyder att 20% av företagets leverantörsbas står för 80% av företagets totala inköpsomsättning. Det är med dessa leverantörer, som motsvarar 20 %, som företag bör föra ett aktivt relationsarbete med (Van Weele, 2014).

SRM har idag en väsentlig betydelse när det gäller att säkra en tidsenlig och flexibel försörjning av kvalitetsmaterial för ett tillverkande företag (Abdallah et al., 2014). Vidare har de i sina teorier identifierat ett par dimensioner av SRM som bidrar till ett företags

konkurrenskraft och som belyser vikten av leverantörsrelationer. En av dessa dimensioner kan relateras till flexibilitet vilken är leverantörsutveckling eller partnerskap.

Leverantörsutveckling handlar om samarbete mellan företag och dess leverantörer samt informationsdelning mellan dessa. Genom bland annat kontinuerligt samarbete, långsiktiga relationer, kommunikation och kunskapsdelning kan kostnader reduceras, kvalitet och innovation stärkas samt högre konkurrenskraft i termer av flexibilitet uppnås.

2.1.2. Kontrakt

För att skapa balans i samarbetet med leverantörer och försäkra sig om att köpare och leverantör samtycker utformas vanligen leverantörskontrakt. Leverantörskontrakt utformas olika beroende på hur relationen till leverantören ser ut och beroende på hur omfattande samarbetet mellan de två parterna är. (Simchi-Levi & Kaminsky, 2008). Om alla aktörer i försörjningskedjan arbetar mot enade målsättningar kan hela försörjningskedjans resultat maximeras (Lee, 2004). Flexibla kontrakt med sina leverantörer som möjliggör att förändring, exempelvis i efterfrågad volym, kan hanteras bidrar till inköpsflexibilitet (Chopra & Meindl, 2006). Det är viktigt vid denna typ av kontrakt att alla parter är överens och ser sin fördel i kontraktet. Chopra & Meindl (2006) betonar dock att en väl utvecklad och nära relation parterna emellan är avgörande för att uppnå efterfrågad flexibilitet då nära relationer i allt högre grad möjliggör att parternas behov kan tillfredsställas. Kontrakten kan ses som ett verktyg för att åstadkomma en relation som karaktäriseras av flexibilitet.

2.1.3. Informationsdelning

Vidare är informationsdelning avgörande för en framgångsrik och flexibel försörjningskedja. Vikten av transparent information genom hela försörjningskedjan betonas och alla aktörer ska kunna ta del av uppdaterad information om marknadsefterfrågan för att effektivt kunna tillgodose de behov som finns. Genom att göra information och data tillgänglig kan förändringar i kundernas efterfrågan snabbare besvaras. (Li & Lin, 2006)

Då försörjningskedjor består av många aktörer i komplexa nätverk är vikten av information betydande. Informationsdelning mellan företag och leverantörer förbättrar försörjningskedjans totala prestation och effektiviserar alla aktörers arbete då osäkerhet i efterfrågan lättare kan hanteras om alla aktörer erhåller uppdaterad information (Datta & Christopher, 2011).

Informationsdelning handlar främst om att överföra information om efterfrågan mellan aktörer i kedjan vilket är en betydande faktor vid skapandet av inköpsflexibilitet (Christopher, 2000). Det är då avgörande att alla aktörer i försörjningskedjan har samma åtkomst till information och prognoser om hur efterfrågan ser ut (Lee, 2004). Om informationsdelningen fördröjs eller skiljer sig från aktör till aktör i försörjningskedjan kan det resultera i att ett större behov av flexibilitet uppstår högre upp i försörjningskedjan vilket kan bli svårt att hantera för de enskilda aktörerna. Ju snabbare alla aktörer får ta del av information om efterfrågebehov desto snabbare kan behovet besvaras och flexibilitet uppnås.

Prognoser från företagets kunder utgör en betydande del i informationsdelning mellan försörjningskedjans aktörer. Det möjliggör för kedjans aktörer, och framförallt för leverantörer, att på ett enklare sätt svara på de förändringar som uppstår om de redan innan får indikationer om framtida efterfrågan. Det har även visat sig att det resultat som uppnås från leverantörernas sida beror på vilken kvalitet prognoser erhåller. Förstahandsleverantörer tilldelas generellt sett prognoser som erhåller hög kvalitet vilket kan förklaras av det nära samarbete som många företag har med sina förstahandsleverantörer. Vad som anses vara prognoser av hög kvalitet handlar om i vilken grad informationen möter de krav som finns (Zhou & Benton, 2007) och beror på omständigheterna kring varje beslut vid tillverkning men det är betydande att som leverantör erhålla prognoser i rätt tid och i rätt form (Forslund & Jonsson, 2007).

I takt med en ökad förståelse för försörjningskedjan och hur dess olika aktiviteter och aktörer samverkar har forskningen utvidgas till att innefatta flexibilitet i hela försörjningskedjan och dess processer (Das & Abdel-Malek, 2003). När flexibilitet integrerades som ett begrepp inom företag så fokuserades arbetet främst till tillverkningsprocessen men forskning visar att komplexa försörjningskedjor gradvis länkar samman företag och att enbart fokusera på intern flexibilitet, så som vid tillverkning, är för ineffektivt för att hantera den turbulenta miljö som företag idag verkar i.

2.1.4. Flexibilitet i försörjningskedjan

Flexibilitet är ett allmängiltigt begrepp som innefattar olika dimensioner beroende på i vilket sammanhang som begreppet diskuteras. Inom Supply Chain Management flexibilitet ses ur ett flertal olika aspekter beroende på vilken typ av försörjningskedja det rör sig om. Upton

(1994), en professor inom operativ styrning, definierar flexibilitet inom tillverknings teorin som "förmågan att förändras eller reagera med en liten kostnad i tid, pengar eller prestation". Definitionen är applicerbar på en försörjningskedjas förmåga att svara på förändrade förutsättningar från omgivning eller kund. En flexibel försörjningskedja anses vara avgörande för att kunna hantera variation i efterfrågan och skapa konkurrensfördelar (Das & Abdel-Malek, 2003). Ett flexibelt arbete gör också företaget mindre känsligt mot överraskningar som riskeras uppkomma genom oförutsägbara händelser i omvärlden och på marknaden.

Slack (1993) åskådliggör flexibilitet inom tillverknings teorin och belyser tre allmänna dimensioner av flexibilitet. Dessa dimensioner verkar tillsammans för att öka tillgänglighet, pålitlighet och produktivitet vilket sedan bidrar till en ökad förmåga att svara på behov från kunder. De tre dimensionerna är följande: variationsdimension, volymdimension och leveransdimension. Variationsdimensionen innefattar möjligheten till en flexibel variation i tillverkning av produkter beroende på vad kunden efterfrågar, det vill säga att det finns olika valmöjligheter som kan åstadkommas (Koste et al., 2004). Volymdimensionen innebär förmågan för ett företag att ändra producerad volym till följd av förändrad efterfrågan i hur stor volym kunden efterfrågar (Jack & Raturi, 2002). Den tredje dimensionen, leveransdimensionen, handlar om förmågan att kunna förändra ett planerat leveransdatum (Sabri & Beamon, 2000).

Många gånger är det leverantörerna som begränsar ett tillverkande företags möjlighet att flexibelt kunna tillgodose kundernas efterfrågan och krav. En avgörande aspekt för att kunna tillhandahålla en flexibel försörjningskedja ligger då i att möjliggöra ett flexibelt arbete i de funktioner och aktiviteter som relateras till inköp av material och komponenter till försörjningskedjan. (Christopher, 2000; Narasimhan, 1999)

2.2. Inköp

Van Weele (2014) definierar inköp som "styrning av företagets externa resurser på ett sådant sätt att leveranser av varor, tjänster, förmågor och all kunskap som är nödvändiga för att driva, underhålla och styra företagets primära och stödjande aktiviteter säkras på ett så fördelaktigt sätt som möjligt". Inköparens roll har dock förändrats över tid och inköpsfunktionen har gått från att endast vara en operativ funktion till att få en mer strategisk betydelse inom företaget. Det kan bland annat förklaras av att inköpsfunktionen utgör en kritisk

aspekt gällande företags möjlighet till att skapa värdefulla samarbeten som sträcker sig från leverantörer och deras produktion till kunder och deras önskemål och krav.

Tidigare studier har kartlagt fyra typer av flexibilitet i försörjningskedjans processer vilka är flexibilitet inom försörjning, tillverkning, distribution och produktutveckling. Följaktligen så betonas vikten av flexibilitet i försörjningen och det har visat sig att effekten av inköpsmetoder i allt större utsträckning påverkar flexibiliteten i övriga försörjningskedjan (Tachizawa & Thomsen, 2007). Exempelvis kan inköp påverka ett företags dynamiska förmåga att svara på förändringar genom styrning av materialförsörjning i tillverkning.

2.2.1. Inköpsflexibilitet

Tachizawa & Thomsens (2007) definierar inköpsflexibilitet som “förmågan hos inköpsfunktionen att på ett tids- och kostnadseffektivt sätt svara på förändrade krav av inköpta komponenter, i termer av volym, produktmix och leveransprecision”. Olika typer av behov ger upphov till inköpsflexibilitet på olika sätt och beroende på inom vilken industri som ett företag verkar ser användningen av dessa faktorer olika ut. Exempelvis kan tillgången på specifika resurser avgöra beslut gällande antalet leverantörer eller grad av integration av leverantörer genom att kostnaden av ett leverantörsbyte ökar. Dock menar Lee (2004) på att det oftast inte rör det sig om omfattande ekonomiska investeringar för att uppnå flexibilitet i inköpsarbetet utan det handlar snarare om att fokusera arbetet till att omfatta hela försörjningskedjans flexibilitet där inköpsflexibilitet utgör en väsentlig del.

Tachizawa & Thomsens (2007) definierar två huvudsakliga strategier för att öka inköpsflexibiliteten i företag, *improved supplier responsiveness* (ökad respons från leverantörer) och *flexible sourcing* (flexibel försörjning). Ökad respons från leverantörer handlar om att öka möjligheten till snabb respons från leverantörer, det vill säga att leverantörer på kort sikt flexibelt kan hantera förändringar i exempelvis produktionsvolym och leverera det som krävs. Det finns inom denna strategi ett antal viktiga faktorer som ligger till grund för att uppnå den flexibilitet i form av snabb respons från leverantörer. Dessa faktorer är single sourcing (när ett företag väljer att enbart köpa in från en leverantör), geografisk närhet till leverantörer, val av leverantörer baserat på dess förmåga till ett flexibelt samarbete, internt samarbete exempelvis mellan inköps- och produktionsavdelningen och integration av logistikleverantörer. Flexibilitet uppnås främst genom en leverantörsbas där

antalet leverantörer reducerats, ligger geografiskt nära företaget och snabbt kan svara på förändringar.

Den andra strategin berör flexibel försörjning vilket handlar om att utöka antalet leverantörer i leverantörsbasen och konstant konfigurera och koordinera hela försörjningskedjan på ett snabbt sätt och till låg kostnad. Inom strategin argumenteras det för att kärnan till att kunna hantera osäkra och instabila företagsmiljöer ligger i att hantera hela försörjningskedjan på ett så effektivt sätt som möjligt. Det kan exempelvis handla om att snabbt kunna byta ut en leverantör eller partner mot en annan vilket gör att större organisatorisk flexibilitet kan åstadkommas. Till skillnad från den första strategin är inte geografiskt närbelägna leverantörer en viktig faktor att inkludera utan istället visar studier på att lågkostnadsleverantörer belägna längre bort från det köpande företaget kan snabbare svara på förändringar än leverantörer belägna nära det köpande företaget. Anledningen till det är att eftersom låga löner möjliggör för leverantörer att erbjuda överkapacitet till köpande företag kompenseras det för längre transporttider. (Tachizawa & Thomsens 2007)

Handfield (1993) har i sin forskning inom Supply Chain Management studerat leverantörsbasens utformning vilket Tachizawa & Thomsens (2007) stödjer i sin framtagning av strategin *improved supplier responsiveness*. Genom att identifiera ett mindre antal lokala leverantörer som kan fokusera på att upprätthålla schematisk flexibilitet till låg kostnad möjliggörs ett nära samarbete. Dessa typer av leverantörer är oftast mer pålitliga i jämförelse till leverantörer med stor verksamhet då varje kunds verksamhet och behov sätts i fokus, då antalet kunder som den mindre leverantören har är begränsat. Ett steg mot att identifiera dessa leverantörer är genom att konsolidera leverantörer och reducera antalet primära leverantörer och allokera majoriteten av inköp av material och komponenter till dessa leverantörer (Handfield, 1993). Primära leverantörer är de leverantörer som ett företag vänder sig till i första hand när de behöver köpa in något. Handfield (1993) menar på att genom en leverantörsbas med ett färre antal leverantörer kan en närmare relation med leverantörerna skapas vilket uppmuntrar leverantörer att i förväg producera för kommande ordrar. Genom att leverantörer snabbt kan reagera på fluktuationer och vara engagerade i kundens efterfrågebehov minskar osäkerheten kring hur olika tillverkningsprocesser vid varje kundorder ska kunna tillgodoseas med material.

Dock bör fördelarna med konsolidering och reducering av antalet leverantörer vägas mot de risker som det innebär. Eftersom antalet leverantörer är färre medför det risker om en leverantör slutar vara verksam, om en leverantör med kort varsel höjer priserna, om en leverantör inte har tillräcklig kapacitet att leverera de volymer som önskas samt om leverantörens prestation försämras på grund av minskad konkurrens (Handfield, 1993). Vid tillverkning mot kundorder har det däremot visat sig att de fördelar som finns med att konsolidera och reducera leverantörsbasen överväger de nackdelar som det medför.

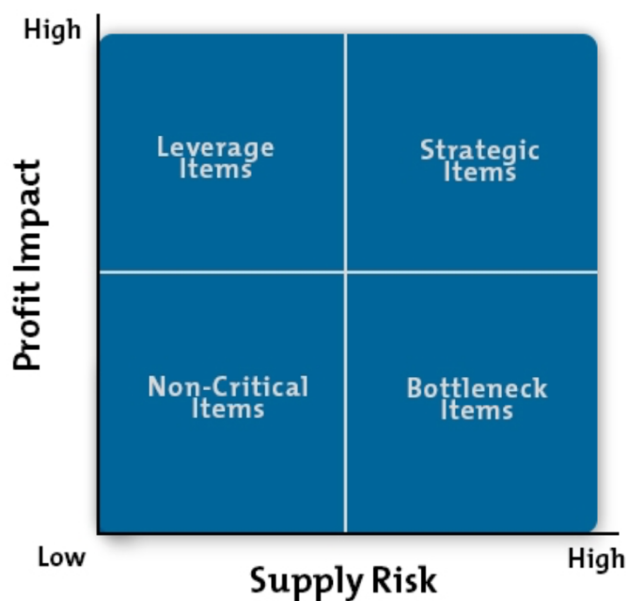
2.2.2. Produktkategorisering

Ett strategiskt inköpsarbete inkluderar aktiviteter som effektiviserar arbetet med leverantörer och utvecklar inköpsstrategier för att effektivisera och minimera kostnader som ingår i processen (Giunipero et al, 2006). Beroende på hur företagets övergripande affärsstrategi ser ut bedrivs olika inköpsstrategier för att uppnå de mål som företaget satt upp. För företag är det viktigt att utforma strategier för hur arbetet med leverantörsrelationerna ska bedrivas då leverantörerna ofta har andra intressen och målsättningar än företaget. Inköpsstrategin ska skapa en maktbalans mellan företaget och dess viktigaste leverantörer. Om maktbalans inte råder kan företaget bli beroende av leverantören och konsekvensen blir således att inköp sker på leverantörens premisser (Van Weele, 2014).

Beroende på vilken verksamhet som företaget bedriver bör inköpsstrategin bedrivas efter samma principer. En vanlig inköpsstrategi hos företag är att dela upp olika inköpsartiklar och därmed berörda leverantörer i kategorier. Inom varje kategori tillämpas en inköpsstrategi som kan tillgodose de behov som finns (Cousins et al., 2008). Inom forskningen har ett flertal olika så kallade portföljmodeller tagits fram för att hantera inköpsbeslut. En av de mest tillämpade modellerna formulerades av Kraljic (1983) och modellen till grund för många av dagens företags inköpsstrategier (Cousins et al., 2008).

Kraljic (1983) har i sin forskning och utveckling av portföljmodeller inom inköpsområdet tagit fram en matris om hur en inköpsstrategi bör föras baserat på två betydande faktorer, inköpens inverkan på företagets ekonomiska resultat och leveransrisk, se figur 2. Inköpens inverkan på företagets ekonomiska resultat mäts mot kriterier som exempelvis materialkostnader, totala kostnader och inköpsvolym. Ju större inköpsvolym och ju större summor pengar det rör sig om desto större påverkan har inköpen på företagets vinst. Med

leveransrisk innebär hur svårt det är att hitta en ur företagets aspekt bra leverantör och hur mycket leverantörssamarbete som krävs. Svårigheten vägs mot kriterier som antalet tillgängliga potentiella leverantörer, geografiska avstånd och produkttillgänglighet på kort och lång sikt. Leveransrisken är hög om en produkt köps in från enbart en leverantör utan andra alternativa inköpskällor. Om en produkt däremot köps in från många leverantörer och om byteskostnaderna är låga är leveransrisken låg, vilket ofta är fallet vid standardprodukter (Van Weele, 2014). Baserat på de två faktorerna utformas fyra olika produktgrupper beroende på hur stor inverkan varje faktor har (Simchi-Levi & Kaminsky, 2008).



Figur 2: Kraljic's produktportföljmatrix (1983)

Genom att kategorisera sina produkter kan ett företag lättare arbeta fram olika strategier och rutiner för hur de väljer att arbeta med leverantörer vid inköp av respektive produktgrupp. De icke-kritiska produkterna (non-critical items) kan köpas in av all personal via exempelvis en online katalog och inköpen bör fokuseras till att kräva så lite administrativt arbete som möjligt (Simchi-Levi & Kaminsky, 2008). Företagets hävstångsprodukter (leverage items) är utbytbara, alternativa leveranskällor finns och inköpsstrategin ska därför basera på detta. En sådan strategi är konkurrensutsatt budgivning där val av leverantör baseras på vem som kan erbjuda de lägsta priserna men att kvalitet och leveransbehov kvarstår. Gällande företagets flaskhalsprodukter (bottleneck items) bör inköpsstrategin bedrivas för att säkra leveranskontinuitet parallellt med arbetet att minska företagets beroende av leverantören. Flaskhalsprodukter karaktäriseras som monopol hos leverantören, alternativt att de finns stora

inträdeshinder på marknaden som leverantörerna verkar på. För att minska beroendet kan företaget ständigt arbeta med att hitta nya alternativprodukter och alternativa leverantörer. Inköpen för företagets strategiska produkter (strategic items), som vanligen står för 80% av företagets totala omsättning bör hanteras av en inköpsansvarig som har kompetens för att ta rätt beslut och utveckla leverantörsrelationer (Simchi-Levi & Kaminsky, 2008; Van Weele, 2014). Vikten av att utveckla goda leverantörsrelation betonas framförallt med de leverantörer som står för försörjning av de strategiska produkterna då dessa produkter är så pass strategiskt viktiga för företagen att de måste säkerställa exakt leverans och kvalitet (Van Weele, 2014).

2.3. Tillverkning mot kundorder

Lumsden (2012) menar på att det finns ett antal trender inom hur försörjningskedjor utformas som är viktiga för företag att anpassa sig till för att följa med i utvecklingen och vara fortsatt konkurrenskraftiga. En av dessa trender är kundorientering vilket innebär att kundens behov och önskemål sätts allt mer i fokus. För att möta kundernas allt mer specifika behov leder det till att kundordertillverkning blir en allt vanligare styrningsprincip inom tillverkning hos företag. Olika styrprinciper tillämpas på materialflödet beroende på vilka effekter verksamheten önskar. En sådan princip som kan vara avgörande för ett företags tillverkning är om den baseras på prognos som företagen själva har konstruerat eller om den baseras på kundens order. Vid tillämpning av tillverkning mot kundorder påbörjas tillverkningsprocessen först när kunden har lagt sin order vilket leder till längre ledtider, då det är svårare att påbörja tillverkning innan orderläggning då prognoser inte existerar i samma utsträckning som vid tillverkning mot lager (Lumsden, 2012). Handfield (1993) menar på att efterfrågan varierar betydligt mer vid kundordertillverkning än vid tillverkning mot lager vilket förklaras av att det är betydligt svårare att prognostisera efterfrågan vid tillverkning mot kundorder vilket resulterar i en annan typ av ovisshet i vad som efterfrågas. Svårigheten i att förutse efterfrågan grundas i att den varierar från kund till kund. Under dessa typer av förhållanden blir inköpsfunktionen och dess arbete med leverantörer en avgörande del av försörjningskedjan då det är här som ett flexibelt arbete kan bedrivas för att hantera en varierande efterfrågan.

Sammanfattning av teoretisk referensram

Utifrån den teoretiska referensram som presenterats ovan framgår vikten av ett flexibelt inköpsarbete. Kunskapen om vad som karakteriserar företagsklimatet vid tillverkning mot

kundorder visar på svårigheten i att prognostisera och förutse efterfrågan. Det betonas också att efterfrågan varierar mer än vid tillverkning mot lager vilket belyser vikten av ett flexibelt inköpsarbete. Teorier om försörjningskedjan och Supply Chain Management visar på hur alla försörjningskedjans aktörer ska integreras för att vara konkurrenskraftiga. Genom att bygga relationer med leverantörer och säkerställa transparens av information mellan kedjans aktörer visar teorier på att arbetet med att tillfredsställa kundernas varierande behov underlättas. Dessa två aspekter ses även som förutsättningar för möjligheten till ett flexibelt arbete. Vidare presenteras strategier för hur ett flexibelt inköpsarbete kan uppnås. Thomsen & Tachizawa (2007) presenterar två huvudsakliga strategier i arbetet med leverantörer för att öka inköpsflexibiliteten. Den ena handlar om att öka respons från leverantörer genom att främst fokusera inköp till ett färre antal leverantörer belägna geografiskt nära köpande företag vilket möjliggör att de snabbt kan svara på förändringar. Den andra strategin handlar istället om att utöka antalet leverantörer för att kunna byta från en leverantör till en annan och på så sätt möjliggöra flexibilitet.

Teorin kring produktkategorisering ger en överblick över hur inköp av olika produkter och berörda leverantörer delas upp i kategorier baserat på inköps inverkan på företagets ekonomiska resultat och leveransrisk i termer av svårigheten i att hitta leverantörer som uppfyller köpande företags behov. Genom kategorisering av inköp kan företag lättare arbeta fram strategier för hur arbetet med leverantörer ska hanteras.

3. Metod och metodval

Metodavsnittet avser redogöra för den kvalitativt vetenskapliga ansats som ligger till grund för uppsatsen, hur forskningen har bedrivits samt hur uppsatsens trovärdighet värderas genom ett antal kriterier. En tydlig argumentation förs för de val som har gjorts för att kunna uppnå syftet med uppsatsen.

3.1. Val av forskningsmetod

Uppsatsens forskningsmetod grundar sig i en kvalitativ metod där tyngdpunkten i huvudsak ligger i att söka en förståelse av ämnet som behandlas genom djupare analys av hur situationer eller individer uppträder. Då uppsatsens syfte är att beskriva, förstå och tolka företags och personers upplevelser genom intervjuer lämpar sig en kvalitativ forskningsansats. Då uppsatsen är av undersökande karaktär och syftar till att undersöka hur företag arbetar med inköpsflexibilitet vid kundordertillverkning, vilket det idag finns ett begränsat antal utbredda teorier om, ansågs att en kvalitativ forskningsmetod var lämplig att använda. Det ges då möjlighet att forma nya tolkningar och teorier genom den data som samlas in och analyseras mot en teoretisk bakgrund. Vidare ligger fokus på att söka en djupare förståelse för vad teori och deltagare i intervjuer säger om inköpsflexibilitet och vilka faktorer som är viktiga att inkludera i arbetet med leverantörer. I och med det värdesätts möjligheten att ställa många breda frågor till ett fåtal personer vilket motiverar användning av en kvalitativ metod. Bryman & Bell (2011) menar på att det i en kvalitativ undersökning är deltagarnas perspektiv och vad de uppfattar som betydelsefullt som är utgångspunkten vilket lämpar sig i utformningen av uppsats. Då området inte efterforskats i så stor utsträckning är det av betydelse att i uppsatsen belysa vad deltagarna anser är betydande för att utifrån svaren kunna forma någon slags teori för vidare forskning. Därav är också forskningen i uppsatsen av subjektiv karaktär, vilket är typiskt för en kvalitativ forskningsmetod, då analys baseras på de deltagande personernas uppfattning om ämnet. De begrepp och teoretiska formuleringar som framkommer blir också i vår forskning en följd av de data som samlas in vilket motiverar användandet av en kvalitativ forskningsmetod.

3.2. Forskningssynsätt

Den huvudsakliga uppgiften för forskare är att kunna knyta an och relatera teori och empiri

till varandra. I uppsatsen har ett abduktivt synsätt använts för att relatera teori och empiri till varandra då det under arbetets gång har använts olika sätt för att relatera teori med empiri. Vidare förklaras det att vid ett abduktivt forskningsätt kombineras induktion med deduktion vilket innebär att det från enskilda fall formuleras en preliminär teori som sedan testas i nya fall (Patel & Davidsson, 2011). Forskningen i denna uppsats inleds med att undersöka information om det aktuella ämnet i redan existerande teori för att sedan kunna utveckla de intervjuguider som används vid datainsamling. Empiri analyseras sedan och jämförs med den teori som tagits fram för att besvara frågeställningarna och presentera slutsatser och vidare forskning. Tillvägagångssättet motiverar användandet av ett abduktivt synsätt då forskarna i uppsatsen inte blir låst till det ena eller det andra sättet utan tillåts istället kombinera de två synsätten. Framförallt så betonas vikten av att kunna återgå till den teoretiska referensram som tagits fram för att ändra eller utöka det teoretiska stödet i takt med att ny information genereras genom intervjuer. Genom ett abduktivt synsätt anses det möjligt att pendla mellan teori och empiri vilket för uppsatsen möjliggör en djup förståelse för de resultat och de slutsatser som erhålls

3.3. Vetenskapligt förhållningssätt

Vid forskning finns det olika vetenskapliga förhållningssätt att förhålla sig till. Uppsatsen bygger på hermeneutiken vilket är ett tolkande synsätt där forskningsobjektet behandlas subjektivt utifrån egen förståelse. I det tolkande förhållningssättet är det huvudsakliga syftet att fördjupa förståelsen för helheten kring forskningsobjektet men forskaren pendlar också mellan delarna och helheten för att skapa en djup förståelse vilket indikerar på influenser av abduktion i och med pendlingen mellan forskningens olika delar (Patel & Davidsson, 2011). Då syftet med uppsatsen uppnås genom att ta del av subjektiva berättelser vilka sedan tolkas och skapar en förståelse för forskningsområdets helhet ansågs ett tolkande förhållningssätt vara ett lämpligt val. Då en kvalitativ forskningsmetod har använts har ord, språk och individer varit i fokus för forskningsområdet och således har kunskap erhållits genom språket kring det aktuella forskningsområdet vilket har använts som grund för tolkning. Dessutom har personliga intervjuer hållits som sedan har analyserats vilket ytterligare stärker val av ett tolkande synsätt. Vidare ligger fokus på förståelse och kunskap kring forskningen vilka är karaktäristiska drag för hermeneutiken (Patel och Davidsson, 2011).

Det tolkande förhållningssättet kan dock ses ur ett kritiskt perspektiv då trovärdigheten av

tolkningar kan ifrågasättas. Vidare kan också forskarnas tolkningar ifrågasättas samt de övriga personerna tolkningar som har deltagit i insamling av data. Genom medvetenheten om kritiken mot denna typ av vetenskapligt förhållningssätt kan en mer objektiv attityd hållas och det anses då att ett tolkande synsätt lämpar sig för att undersöka hur företag kan arbeta med inköpsflexibilitet för att kunna tillgodose en varierande efterfrågan vid kundordertillverkning.

3.4. Primärdata

Primärdata utgör den förstahandsinformation som samlats in genom intervjuer i uppsatsen (Bryman & Bell, 2011). Uppsatsens tillvägagångssätt grundar sig i en kvalitativ metod vilket medför att även intervjuer rimligtvis bör vara av kvalitativ karaktär för att forskningen ska följa samma övergripande metod. Val av ett kvalitativt angreppssätt vad gäller datainsamling i form av intervjuer grundas främst i att tyngdpunkten ligger i intervjupersonernas egna uppfattningar och synsätt gällande inköpsflexibilitet fokuseras för att kunna analysera svaren och svara på frågeställningarna. Metoden anses lämplig att använda då syftet är att upptäcka och identifiera egenskaper och faktorer gällande inköpsflexibilitet som medför att frågeställningarna kan besvaras för att sedan kunna uppnå uppsatsens syfte (Patel & Davidsson, 2011). Det finns även en önskan i att låta intervjun röra sig i olika riktningar då det ger kunskap och vad intervjupersonen upplever vara betydande och relevant i sammanhanget, vilket kan uppnås genom kvalitativ intervjumetod (Bryman & Bell, 2011). Det blir viktigt för forskningen i uppsatsen, framförallt då tidigare forskning och teorier inte är så utvecklad kring detta forskningsområde vilket medför att det i viss utsträckning inte är helt tydligt exakt vilka faktorer som ska undersökas. Om intervjun då är flexibel i sin karaktär, vilket en kvalitativ intervju är, kan intervjun styras in på de områden som är relevant för ämnet vilket öppnar upp för betydelsefull kunskap inom området. En annan betydelsefull anledning till valet av ett kvalitativt angreppssätt gällande intervjuer är att det är betydande för forskningen i uppsatsen att få utförliga och detaljerade svar vilket kan genereras genom kvalitativa intervjuer (Bryman & Bell, 2011). Det är viktigt då uppsatsen avser studera ett ämne där svar inte kan kodas och sedan analyseras utan syftet istället avser att djupare studera inköpsflexibilitet och få en förståelse kring faktorer som påverkar arbetet med inköpsflexibilitet.

Vid utformning av en intervjuguide har en lista över specifika teman som ska beröras under intervjun använts, se bilaga 1.1. Denna typ av intervju benämns som en *semistrukturerad*

intervju (Bryman & Bell, 2011). Som nämnts ovan anses det vara betydande för forskningen i uppsatsen att intervjupersonen ges stor frihet att utforma svaren utifrån personens egen uppfattning och synsätt vad gäller de berörda ämnena. En semistrukturerad intervju anses då vara lämplig att använda då det möjliggör den flexibilitet som önskas i intervjun. Vidare formuleras färdiga frågor som ligger till grund för intervjun för att inleda undersökningen med ett förhållandevis tydligt fokus. Utifrån dessa ges intervjupersonen sedan möjlighet att svara öppet på frågorna. Intervjuaren ges också stor frihet i att ställa frågorna i valfri ordning samt addera följdfrågor om det är av intresse (Bryman & Bell, 2011). Genom att erhålla en viss struktur vid intervjun blir det lättare att sedan analysera den insamlade data då intervjuer hålls med flera intervjupersoner. Intervjun fokuseras också till de områden som tagits fram som intressanta genom litteraturstudier vilket styrker användningen av en semistrukturerad intervju.

I dagens företagsklimat är företag verksamma på olika platser av olika anledningar. För att få möjlighet att intervjua de personer som kontaktats valdes att genomföra telefonintervjuer. Den främsta anledningen till val av telefonintervju är uppsatsens begränsning vad gäller tid och resurser att utföra alla intervjuer på olika platser runt om i Sverige. Det är dock viktigt att vara införstådd med de nackdelar och svagheter som finns vid telefonintervjuer. Det går bland annat inte att se intervjupersonens kroppsspråk vilket kan ha betydelse för av intervjusvaren. Det medför också svårigheter i att hålla så långa intervjuer som behövs då det är betydligt lättare för intervjupersonen att avsluta en telefonintervju än om intervjun hölls som ett personligt möte (Bryman & Bell, 2011). Telefonintervju medför också en rad fördelar. Telefonintervju medför en distans mellan intervjuperson och intervjuare då intervjupersonens svar inte påverkas av olika egenskaper eller faktorer, exempelvis kön, ålder och etnisk bakgrund, hos intervjuaren i samma utsträckning som vid en personlig intervju. Vidare anses det också lättare att hantera telefonintervjuer när flera intervjuare är delaktiga då det blir lättare att ha kontroll över intervjuarnas olikheter och felaktiga tillvägagångssätt (Bryman & Bell, 2011). Intervjumallen skickades ut till de berörda intervjupersonerna några dagar innan själva intervjun hölls med anledning av möjligheten till att kunna tänka igenom och förbereda svar samt för att telefonintervjun inte ska behöva ta allt för lång tid. Trots de nackdelar som uppvisats anses ändå telefonintervju vara lämpligt att använda i jämförelse till andra möjliga alternativ, exempelvis intervju via e-mail eller post.

Det bör upplysas om att den problematik som uppstod vid insamling av primärdata i form av

intervjuer då intervjupersonerna hade svårigheter i att berätta och förklara varför de inom företaget arbetar på ett visst sätt. Det innebär svårigheter för oss som sedan ska tolka vad svaren innebär eftersom intervjupersonerna inte alltid kunde förklara de svar de gav. För att överbrygga den problematik som uppstått har försök gjorts till att bevara frågorna utifrån den teoretiska referensramen. Dessutom redogörs det noga för när antaganden görs.

3.4.1. Urval och bortfall

Urval av intervjupersoner grundar sig främst i uppsatsens forskningsinriktning mot kundordertillverkning. Val av intervjupersoner baseras då på svenska företag som är verksamma inom tillverkningsindustrin och som arbetar mot kundorder. Sökandet efter intervjupersoner genomfördes med utgångspunkt i en undersökning om vilka företag som tillverkar mot kundorder. Då det inte finns någon specifik portal eller databas med en förteckning över svenska tillverkningsföretag med inriktning mot kundordertillverkning användes Internet som sökmotor för att finna företag som kan vara intressanta att använda som intervjuobjekt. För att få en bred förståelse och en mer generell bild av forskningsproblemet om hur företag kan arbeta med inköpsflexibilitet valdes företag med olika organisatorisk struktur och storlek. Dessutom valdes företag som tillverkar olika typer av produkter och är verksamma inom olika branscher.

De företag som valts ut och vars intervjupersoners svar ligger till grund för resultat, analys och slutsats är Inission AB, Pallco AB och Bulten AB vilka alla är företag verksamma inom tillverkningsindustrin. Val av dessa tre företag beror till stor del på att de alla enbart tillverkar mot kundorder och har således stor kunskap om området. Gällande urval av specifika intervjupersoner inom varje företag ställdes krav på att de skulle befinna sig i beslutsfattande positioner inom inköpsfunktionen. För att få kontakt med de personer som har mest kunskap om det forskningsområde som uppsatsen behandlar kontaktades administratörer för varje företag för att få hjälp med att komma i kontakt med rätt personer. De intervjupersoner som slutligen valts ut har goda kunskaper om det företag som undersöks och dess arbete med inköp samt har erfarenhet av inköp och inköpsfunktionen. Gällande intervjuer på Inission AB uppstod komplikationer då de två personer som företaget hänvisade till visade sig vara relativt nyanställda. Trots deras goda kunskap inom området valdes att genomföra en kompletterande intervju med den före detta inköpschefen som nu har ny befattning som VD över företagets största fabrik. Detta ansågs nödvändigt för att få en fullständig bakgrund och kunskap kring

hur företaget arbetar med inköp.

De företag som av någon anledning inte valt eller haft möjlighet att ställa upp på en intervju räknas som bortfall. Till dessa företag hör två stora svenska tillverkningsföretag. Det påverkar empirin och resultatet i och med att bortfallet leder till färre perspektiv. Dock anses att det empiriska underlag som finns är tillräckligt för att kunna sammanställa resultatet, göra en analys och dra slutsatser.

3.5. Transkribering

Transkribering är en viktig del av arbetet vid datainsamling i form av intervjuer oavsett vilken typ av intervju som hålls (Bryman & Bell, 2011). Efter samtycke från intervjupersonerna så valdes inspelning av intervjuerna som metod för transkribering då det underlättar arbetet med analys av intervjuerna eftersom fokus under intervjuerna kan läggas på att tolka hur intervjupersonen formulerar och uttrycker sina svar samt hur exakt intervjupersonen svarar på frågorna. Bryman & Bell (2011) menar på att det under kvalitativa intervjuer är lätt att bli distraherad av behovet att föra stora mängder anteckningar över det som sägs vilket ytterligare är en anledning till att inspelning användes. Genom inspelning kan fokus under intervjun ligga på att ägna intervjupersonen och dennes svar uppmärksamhet för att kunna ställa följdfrågor och följa upp intressanta synpunkter istället för att arbeta med att skriva ner allt som sägs.

Vidare underlättar inspelning av intervjun arbetet med analysen då risken för att viktig information glöms bort och feltolkning minimeras. För att motverka att viktig information inte spelas in avslutas inspelning först efter att intervju är avslutad och intervjupersonen fått utrymme att komma med ytterligare synpunkter och kommentarer. Vid inspelning av intervjuer följer normalt sett ett tidsödande arbete med att transkribera intervjuerna och föra över inspelningen till skrift (Bryman & Bell, 2011). I samråd med handledare övervägdes arbetet med att skriva ut intervjuerna och det beslutades att det inte var nödvändigt för den fullständiga analysen. Under intervjuerna fördes övergripande anteckningar över informationen som framkom vilka sedan kompletterades med den mest väsentliga informationen från inspelningarna. I och med detta arbete kan större fokus läggas på resultat- och analysdel vilket ansågs ge en större kunskap kring forskningsområdet.

3.6. Sekundärdata

Sekundärdata är den data som redan samlats in, exempelvis genom andra forskare, och finns tillgänglig för allmänheten (Bryman & Bell, 2011). Som grund till den teoretiska referensram som tagits fram används främst sekundärdata i form av vetenskapliga artiklar och tryckta böcker inom det aktuella ämnet. Bland dessa böcker återfinns delar av den kurslitteratur som använts i tidigare kurser på programmet. De vetenskapliga artiklar som används är hämtade ur olika databaser funna på Göteborgs Universitetsbibliotek och ur bibliotekets elektroniska databas Business Source Premier. Även Google Scholar har använts i stor utsträckning. Valet till användandet av sekundära källor grundar sig i att redan framtagen forskning inom de områden som studeras i uppsatsen bidrar med ökad förståelse och kunskap vilket underlättar den egna forskningen som bedrivits i uppsatsen.

3.7. Genomförande av analys

Analysarbetet startade redan innan datainsamlingen då en övergripande strukturering och kategorisering gjordes för att underlätta arbetet med analysen. Den huvudsakliga analysen sker kontinuerligt under tiden data samlas in genom intervjuer samt efter avslutad datainsamling. Då en grov strukturering redan har gjorts kan väsentlig information och viktiga aspekter av det undersökta problemet fyllas på i analysen vilket underlättar arbetet (Backman, 2008). Det finns svårigheter i att undvika att enbart återge och beskriva hur förhållanden ser ut och istället fokusera på att skapa en helhetsbild och förklara denna med viktiga underliggande orsaksmekanismer. För att undkomma dessa svårigheter har den insamlade data grundligt genomarbetats genom att först strukturera upp och sedan tolka informationen som framkommit under intervjuerna. Arbetet resulterar i en rad olika aspekter om vad analysen ska behandla vilket diskuteras mot den teori som tagit fram.

3.8. Källkritik

Källkritik utgör en viktig del av det akademiska skrivandet och arbetet kring en uppsats. Det är av största betydelse att de källor som används i uppsatsen är källkritiskt granskade så att relevansen för det studerade ämnet säkerställs. Ett genomtänkt urval av källor visar också på att författarna är insatta i ämnet som studeras (Göteborgs Universitetsbibliotek, 2014). Vad

gäller källhantering av tryckta samt webbaserade källor i denna uppsats har arbetet cirkulerat kring fem frågor som kan användas för att bedöma källornas tillförlitlighet. Den första frågan ställer sig frågan vem upphovsmannen är och om upphovsmännens auktoritet på det aktuella området kan kontrolleras. Den andra frågan rör vilket syfte innehållet i källan har, det vill säga vad avsikten med källan är, exempelvis informera eller påverka. Den tredje frågan undersöker mottagaren av det skriva materialet. Vilken målgrupp riktar sig texten till? Hur aktuell informationen är i källan behandlas i fjärde frågan och aspekter som exempelvis nyare upplagor, tidpunkt för sammanställning av material och senaste uppdatering behandlas. Femte och sista frågan handlar om att avgöra hur trovärdigt innehållet i källan är. Aspekter som är viktiga att undersöka är huruvida uppgifterna är sanningsenliga eller inte, om texten som skrivits är objektiv samt om det finns angivna referenser i text- och litteraturlista (Göteborgs Universitetsbibliotek, 2012). Dessa ovanstående frågor har ställts då teori och information i någon form har sökts för att den teoretiska bakgrunden till uppsatsen ska vara så korrekt som möjligt.

3.9. Trovärdighet

Vid bedömning och värdering av en kvalitativ forskning används kriteriet *trovärdighet* då det inom kvalitativ forskning kan bli problematiskt att bedöma kvalitet utifrån begrepp som validitet. Validitet avser främst bedöma kvalitet vid mätningar. Eftersom mätningar inte är av huvudsakligt intresse för forskningen i denna uppsats används istället det alternativa begreppet trovärdighet (Bryman & Bell, 2011). Trovärdighet består av fyra olika delkriterier vilka är tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet samt konfirmering vilka presenteras och redogörs för nedan.

3.9.1. Tillförlitlighet

Bryman & Bell (2011) menar på att tillförlitlighet är motsvarigheten till intern validitet och handlar om trovärdigheten i de resultat som forskningen kommit fram till vilket avgör i vilken grad resultaten är acceptabla. Tillförlitlighet i resultaten skapas genom att säkerställa att forskningen utförts enligt de riktlinjer som angivits samt genom att säkerställa att det som ämnas studeras i forskningen är det som i slutändan studeras. Det är avgörande att forskarna har uppfattat den verklighet som studeras på ett korrekt sätt (Bryman & Bell, 2011). För att skapa tillförlitlighet och den kvalitet som önskas i uppsatsen har de riktlinjer som givits ut av

Handelshögskolan i Göteborg noggrant följts genom att använda sig av den litteratur och de forskningsmetoder som rekommenderats av skolan. Vid teorigenomgång, datainsamling och intervjuer har teori om hur dessa delar bäst genomförs studerats för att garantera att kvalitet uppnås. Då kvalitativa undersökningar av samma slag som i uppsatsen tidigare genomförts kan det antas stärka tillförlitligheten och därmed trovärdigheten för uppsatsen då det finns liknande forskning att lära av.

Då telefonintervjuer genomfördes vilka spelades in och sedan tolkades finns en risk för att forskarna har uppfattat vad som sagts på ett felaktigt sätt eller gjort subjektiva tolkningar av vad intervjupersonerna berättat. För att hantera dessa risker ställdes följdfrågor under intervjuerna för att säkerställa att forskarna uppfattar vad som sägs på ett korrekt sätt. Det har även funnits möjlighet att återkoppla intervjuerna med alla intervjurespondenter om frågor eller tvetydigheter uppstått. Trots de utmaningar som finns för att säkerställa tillförlitligheten i uppsatsen anses den uppnådda kvaliteten och tillförlitligheten vara önskvärd och resultaten acceptabla då stora delar av de resultat som framkommit i uppsatsen i hög grad överensstämmer med de teoretiska idéer som tagits fram.

3.9.2. Överförbarhet

Överförbarhet likställs enligt Bryman & Bell (2011) med extern validitet vilket innebär i vilken grad de resultat som framkommit i forskningen kan generaliseras till andra situationer eller miljöer. Det finns en viss problematik kring överförbarhet vid en kvalitativ forskning då det finns tendenser till att använda sig av begränsade urval och fallstudier, vilket har gjort vid forskningen i denna uppsats (Bryman & Bell, 2011). Med hänvisning till ovanstående resonemang dras slutsatsen att det finns svårigheter i att generalisera de resultat som framkommer i uppsatsen. Däremot kan företag som tillverkar motor kundorder och som av någon anledning är intresserade av inköpsflexibilitet och hur det kan åstadkommas ta del av uppsatsen och förhoppningsvis dra fördel av de resultat som forskningen kommit fram till.

3.9.3. Pålitlighet

Bryman & Bell (2011) förklarar att pålitlighet är motsvarigheten till reliabilitet inom kvantitativ forskning och handlar om huruvida resultaten från en studie blir desamma om studien skulle genomföras på nytt. Det är alltså en mätning om studien påverkas av

slumpmässiga premisser. Vid en kvalitativ forskning innebär det att det är avgörande att säkerställa pålitligheten för alla faser i forskningsprocessen. Det bör noggrant redogöras för tillvägagångssättet i alla faser så att de som granskar uppsatsen ska kunna bedöma kvaliteten i alla tillvägagångssätt. Uppsatsen anses erhålla hög pålitlighet då forskningsprocessen väl har utarbetats genom att studera teori om hur en forskningsprocess ska gå till för att uppnå pålitliga resultat. Även tidigare uppsatser har studerats. Alla tillvägagångssätt har även diskuterats med handledare samt granskats av såväl handledare som opponenter under arbetets gång vilket ytterligare stärker pålitligheten.

3.9.4. Konfirmering

Konfirmering berör objektiviteten i forskningen vilket innebär att forskarna ska bekräfta att studien och de resultat som framkommer inte påverkats av personliga värderingar eller av vald teoretisk inriktning (Bryman & Bell, 2011). För att upprätthålla objektiviteten utfördes standardiserade semistrukturerade intervjuer vilket innebär att samtliga intervjurespondenter har svarat på samma frågor. Frågor till enskilda intervjurespondenter har således inte konstruerats vilket medför att en högre objektivitet anses erhållas. Vidare har även resultat, analys och slutsatser diskuterats förskarna emellan för att motverka att personliga åsikter, tidigare erfarenheter och grundläggande värderingar påverkar resultatet i uppsatsen. Det finns dock problematik kring objektivitet vid denna typ av forskning och det kan diskuteras huruvida ett neutralt förhållningssätt är möjligt eller ej. Hela forskningsprocessen vilket innefattar den litteratur som väljs som utgångspunkt, de teorier och modeller som används, de arbetsmetoder och tillvägagångssätt som genomförs och de data som samlas in etcetera, beror i stor utsträckning på tidigare erfarenhet, utbildning och arbete vilket medför att det är svårt att hålla en neutral profil då många beslut påverkas utan att forskaren själv är medveten om det (Akademin för ekonomi, samhälle och teknik, 2014). För att överbrygga den problematik som beskrivits ovan har relevans sökts i den teori och de sammanhang som studerats, trolighet har eftersträvat i de resultat som tagits fram, neutralitet i analys har eftersträvat vilket innebär att inga omständigheter medvetet har undanhållits. Slutligen har balans mellan olika intressen försökt att hållas så att så många perspektiv som möjligt tas i beaktning.

4. Resultat

I följande kapitel presenteras vad som framgick av de intervjuer som utförts med representanterna från företagen Inission AB, Bulten AB samt Pallco AB. Det ges en företagsbeskrivning där en kort bakgrund om företagen presenteras. Vidare följer de svar som respondenterna gav om företagets inköp och inköpsflexibilitet. I slutet av kapitlet sammanställs svaren för att ge en överblick av resultatet.

4.1. Inission AB

Intervjupersoner: Peter Lindegren, strategisk inköpare; Fredrik Landström, inköpsansvarig över största fabriken och Stig Leander, VD över största fabriken (före detta strategisk inköpare)

Företagsbeskrivning

Inission AB är ett börsnoterat företag med verksamhet i Sverige och Estland. De har sju olika fabriker och cirka 200 anställda runt dessa fabriker. Företaget är en totalleverantör inom EMS branschen (Electronic Manufacturing Services) inom vilken bransch företag står för design, tillverkning och testning, distribution och efterförsäljningsservice av elektronikkomponenter, exempelvis styrkort och kretskort. Inission tillverkar komponenter till kunder inom många olika branscher som medicinteknik, fordonsindustrin och telekommunikation. De tillverkar enbart komponenter till andra företag vilket innebär att deras kunder inte är privatpersoner. Elektronikkomponenterna tillverkas mot kundorder och monteras ihop hos kunden som en del av deras original tillverkare. Deras potentiella kunder är alla företag som är intresserade av elektroniska styrprodukter vilket ger företaget en bred kundbas. Inission ser själva på EMS branschen som en överetablerad bransch med många konkurrenter. (Lindegren, 2016)

Inköp

Inom Inission AB finns en strategisk inköpare som är ansvarig för företagets övergripande inköpsarbete. På varje fabrik finns en inköpsavdelning som verkar på operativ nivå och ansvarar för de inköp som berör tillverkning inom respektive fabrik. Granskning av vilka

leverantörer som är lämpliga att använda vid tillverkning av en viss produkt eller komponent påbörjas först då en offertförfrågan inkommer från kund. Då varje offertförfrågan är unik granskas den för att säkerställa att rätt material och rätt komponenter kan köpas in av lämplig leverantör. Beroende på hur komplex produkten/komponenten som efterfrågas är hanteras arbetet med leverantörer olika och det finns olika många leverantörer att välja mellan. Vissa specialkomponenter är så pass unika att det finns ytterst få leverantörer som kan möta de krav och specifikationer som finns.

Företaget har huvudsakligen tillverkning inom fyra olika produktkategorier vilka är mekanik, komponenter, kablage och mönsterkort. Inköpsstrategierna varierar mellan de olika produktkategorierna och Leander hänvisar till Kraljic's produktportfölj och matris (se figur 2) som presenteras i teorin för hur inköpsstrategierna ser ut för de olika produktkategorierna. Företaget tar upp produktgruppen komponenter som ett exempel och menar på att det inom denna produktgrupp finns ett brett utbud av leverantörer. Det läggs då mindre tid och resurser på att underhålla leverantörsrelationer. Upphandling sker enbart två gånger per år för att kontrollera att exempelvis pris, volym och ledtider överensstämmer med företagets krav.

Inköpsflexibilitet

Idag har Inission AB en leverantörsbas som omfattar drygt 500 leverantörer. Av dessa leverantörer finns ett antal prioriterade leverantörer, cirka fem till tio stycken inom varje produktgrupp, som Inission avser ha ett nära samarbete och en långsiktig relation med. Då det kostar företaget resurser i form av tid och pengar att upprätthålla ett nära samarbete och tillit med leverantörer är det bara möjligt att upprätthålla denna typ av relation med ett fåtal leverantörer, vilka utgör de prioriterade leverantörerna. Av samma anledning uttrycks en vilja från Inissions sida att minska antalet leverantörer.

Inissions mål är att upprätthålla nära relationer med sina leverantörer för att säkerställa att det finns leverantörer som kan svara på företagets behov. Vikten av att inte binda upp sig på långa kontrakt betonas då det kan hämma möjligheterna till ett flexibelt arbete. Långa kontrakt med olönsamma leverantörer bidrar inte till det flexibla arbete som krävs för att kunna möta kundernas efterfrågan. Kontrakt skrivs baserat på en tidsram under vilken leverantören garanterar leverans av material. Kontrakt som innefattar detaljerade specifikationer exempelvis i termer av volym är ytterst ovanliga. Vidare menar Lindegren på

att en spridning av leverantörer är viktigt då kundernas behov varierar. Vissa kunder efterfrågar komponenter från geografiskt närbelägna leverantörer, även om det inte är avgörande vid leverantörssamarbete. För andra kunder är leveransprecision och korta ledtider betydande och för vissa kunder är ett lågt pris det allra viktigaste. Lindegren menar på att då företaget har kunder i så många olika branscher är det viktigt att ha en leverantörsbas som karaktäriseras av olika egenskaper för att kunna tillfredsställa de varierande behov som finns.

Inission får prognoser från sina kunder som ger en översikt av hur kunderna tror att deras behov ser ut. Dessa prognoser fungerar som riktlinjer för att ge leverantörerna en indikation på kommande ordrar. Lindegren förklarar att prognoserna är ett måste för att kunna visa upp framtida behov för leverantörerna. Han menar att det annars är svårt att få leverantörer att ingå ett samarbete om företaget inte kan ge indikationer på vad de kommer att efterfråga och i vilken volym. Lindegren betonar också vikten av att ha leverantörer som snabbt kan svara på förändringar i prognoser för att skapa ett flexibelt arbete.

Inission anger goda relationer och effektivt informationsflöde som de viktigaste faktorerna vid arbetet med leverantörer för att kunna bedriva ett flexibelt inköpsarbete. Med goda relationer menar företaget att de värdesätter leverantörer som delar de mål och värderingar som Inission själva har och där lojalitet råder mellan parterna. Med gemensamma mål och hög lojalitet följer bättre förhandlingsmöjligheter vilket Inission anser är avgörande för att kunna bedriva ett flexibelt arbete. Den andra faktorn som betonas är effektivt informationsflöde där leverantörer ständigt hålls uppdaterade om förändrade behov och kan ge snabb respons tillbaka. Inission menar på att kommunikation är en väsentlig del för att uppnå ett effektivt informationsflöde både med leverantörer, kunder och inom företaget mellan dess olika avdelningar.

4.2. Bulten AB

Intervjuperson: Bengt Karlsson, inköpsansvarig

Företagsbeskrivning

Bulten AB är ett svenskt publikt aktiebolag vars huvudverksamhet är att leverera fästelement till fordonsindustrin i Europa. De tillverkar kundanpassade fästelement till fordon samt erbjuder helhetslösningar för fordonstillverkare där de agerar fullserviceleverantör och täcker in allt ifrån utveckling, produktion och logistiklösningar till slutgiltig leverans vid kundens produktionslinje. Verksamheten innefattar en världsomfattande handel och försäljning och produktion i Sverige, Tyskland, Ryssland, Polen och Kina. Företaget har i dagsläget 1200 anställda. (Bulten, 2014)

Inköp

Inom Bulten AB sköts alla globala inköp från huvudkontoret i Göteborg men det finns också mindre avdelningar inom varje affärsenhet som har hand om lokala inköp. Inköpsarbetet handlar om att tillfredsställa de behov av material och komponenter som uppstår hos de olika marknadssenheterna när order läggs från företagets kunder. Den huvudsakliga uppgiften för inköpsfunktionen blir således att hitta ett utbud av leverantörer som säkerställer produktkvalitet och Karlsson betonar framförallt vikten av kvalitet vad gäller strategiskt viktiga produkter. Då varje order är unik och specialanpassad för den kund som lagt ordern söks lämpliga leverantörer först då Bulten mottagit ordern. Det finns en prioriterad leverantörslista om ca. 40-50 leverantörer som företaget helst avser använda vid inköp av komponenter. Dessa prioriterade leverantörer har under en längre tid uppvisat att de håller de krav som ställs av företaget exempelvis i termer av kvalitet och leveranssäkerhet. Utöver dessa leverantörer finns ett stort antal andra leverantörer som är mindre prioriterade. Totalt uppgår antalet leverantörer till ca. 200 st. Karlsson uttrycker en vilja hos företaget att reducera antalet leverantörer då han menar på att ju fler leverantörer företaget har desto fler leverantörsrelationer måste underhållas. Han understryker också att bättre förhandlingsmöjligheter uppstår med ett färre antal leverantörer då relationerna lättare kan underhållas.

Företagets inköpsstrategi syftar till att hitta leverantörer som kan möta de konstant förändrade krav som finns från kunder. Den mest väsentliga delen av inköpsstrategin är att identifiera så kallade prioriterade leverantörer så att dessa täcker in hela behovet av produkter som behövs köpas in. Inköpsstrategin varierar inte mellan olika produktgrupper utan istället betonas vikten av den prioriterade leverantörsbasen oberoende av vilken produkt eller komponent som köps in. Bulten förklarar att då deras kunder inte tillåter att de byter leverantör utan förhandling med kunden ser inköpsarbetet likadant ut oberoende av vilken typ av produkt som köps in.

Inköpsflexibilitet

Då behov av komponenter ändras dagligen inom bilindustrin, exempelvis i takt med teknisk utveckling, är flexibilitet en oerhört viktig aspekt av inköpsstrategin. Karlsson menar på att flexibilitet i stor utsträckning handlar om relationer och att långa strategiska relationer med sina leverantörer är avgörande för ett flexibelt arbete. Inköpsfunktionens arbete med att möta en i hög grad varierande efterfrågan rör främst volymförändringar vilket i sin tur handlar om att förbereda leverantörerna för eventuella volymförändringar.

För att kunna uppnå den flexibilitet som krävs vid inköpsarbetet finns ett antal viktiga faktorer att behandla i arbetet med leverantörer. Stort fokus läggs på informationsbehovet och att säkerställa att information om kundernas efterfrågan kommuniceras med berörda leverantörer. Det är då viktigt med daglig kommunikation och planering för att kunna följa upp förändringar i kundernas efterfrågan. Särskilt betonas Electronic Data Interchange (EDI), ett system för utbyte av affärsdokument mellan aktörer på ett organiserat sätt, som ett viktigt system för informationsutbyte för att kunna upprätthålla effektiv kommunikation. Bulten tar emot prognoser från deras kunder vilka de sedan för vidare till leverantören för att ge dem indikationer på framtida efterfrågan. Vidare anses också långsiktiga relationer vara en viktig del av arbetet med leverantörer för att säkerställa flexibilitet. Kontrakten med leverantörer är också en nyckel till ett flexibelt arbete och kontrakten beskrivs som långa och flexibla. Den flexibilitet som krävs för att kunna möta kundernas efterfrågan säkerställs genom att skriva kontrakt som sträcker sig över en lång tidsperiod för att på så sätt säkerställa att det som efterfrågas av Bulten levereras av leverantören under tidperioden. Kontrakten avser endast en garanti för att Bulten köper av den leverantör som kontrakt skrivits med under en viss tidsperiod. Således begränsas inte Bulten till att köpa in ett visst antal av en komponent eller en viss sort vilket möjliggör ett flexibelt arbete. Karlsson uttrycker att leverantören genom

denna typ av kontrakt i de allra flesta fall kan modifiera produkttyper och reglera volymförändringar. Genom långa kontrakt med prioriterade leverantörer byggs också längre relationer vilket Karlsson uttrycker är en betydande del av ett flexibelt arbete.

Geografisk närhet till leverantörer är inte ett krav om inte kunden kräver det, men det ses inte heller som en nackdel. Anledningen till att geografisk närhet inte är prioriterat som en faktor som möjliggör flexibilitet är att produktion av produkter och komponenter till olika fästelement inte är tillräcklig i Sverige då det inte finns tillgång till alla delar som behövs. Som ett resultat köps en del produkter och komponenter in från Asien vilket gör att ledtid och lagerhållning tillkommer som aspekter att ta hänsyn till.

Flexibilitet vid inköpsarbetet med leverantörer är tillsammans med pris och kvalitet de mest prioriterade kriterierna vid inköp av material och vikten av att hela företaget arbetar på ett flexibelt sätt betonas. Det finns en önskan om att flexibilitetsaspekten genomsyrar alla företagets divisioner.

4.3. Pallco AB

Intervjuperson: Johan Ingemarsson, inköpsansvarig

Företagsbeskrivning

Pallco AB startades 1949 och är idag ett börsnoterat företag med omkring 100 anställda som ägs av Polstiernan Industri AB. Då företaget startades tillverkades främst ståldetaljer till bäddsoffor och lastpallar till stålrör. Idag är Pallco främst en underleverantör som tillverkar av stål- och aluminiumkomponenter till olika branscher. Företaget erbjuder unika helhetslösningar från råmaterial till en kundanpassad produkt. Pallcos huvudsakliga kunder är företag i norra Europa men de strävar efter att vinna marknadsandelar, både genom att utveckla befintliga samt etablera nya kundrelationer (Pallco, 2012).

Inköp

Inköpsfunktionen är uppdelad i två enheter där den ena sköter de dagliga inköpen av komponenter som behövs för tillverkningsprocessen. Den andra enheten är mer strategiskt inriktad och arbetar med nya projekt och hur inköpen ska hanteras i och med nya projekt. Vikten av att ständigt vara uppdaterade om vad som händer på marknaden gällande vad kunder efterfrågar samt hur konkurrenter agerar betonas och i samband med det är det av yttersta vikt att göra uppdaterade leverantörsbedömningar. Dessa bedömningar innebär att försäkra sig om att leverantörer uppfyller de kvalitetskrav som ställs samt att säkerställa att leverantörer har den kapacitet som krävs för att kunna leverera de komponenter som efterfrågas.

Pallco har en leverantörsbas som omfattar cirka 250 leverantörer. Leverantörerna är uppdelade efter produktgrupp och i varje grupp finns oftast två till tre leverantörer som är så kallade prioriterade leverantörer inom varje produktgrupp. Dessa leverantörer har Pallco ett starkare partnerskap med och i första hand ska inköpen ske av dessa leverantörer. Hur leverantörsbasen ser ut hos varje enskild produktgrupp kan skilja sig beroende på produktens relevans för Pallco. Stål är företagets viktigaste inköpsvara och därför är det viktigt att upprätthålla bra leverantörsrelationer med stålleverantörerna för att säkerställa leveranser i den omfattning som efterfrågas. Exempelvis samarbetar Pallco aktivt med tre stora stålverk

ute i världen och dessa tre prioriterade stålleverantörer står för den största andelen av inköpt stål. Pallco för ett strategiskt arbete med de tre prioriterade stålleverantörerna och ett nära samarbete är nyckeln till att uppnå den flexibilitet som efterfrågas av kunderna. Ingemarsson menar på att genom ett nära samarbete med de mest prioriterade leverantörerna kan företaget snabbt uppdatera leverantörerna om uppdatering och förändring av kundorder och förvänta sig snabb respons vilket han anser att leverantörerna är duktiga på. Då det kostar företaget resurser i form av tid och pengar att underhålla leverantörsrelationer syftar inköpsarbetet mycket till att identifiera två till tre prioriterade leverantörer med vilka relationer sedan kan utvecklas för att bedriva ett flexibelt inköpsarbete. Ingemarsson tar upp fästelement som exempel på en produkt som företaget köper in och där det finns många leverantörer att vända sig till. Han påpekar att det finns en vilja från Pallcos sida att reducera antalet leverantörer då kostanden att upprätthålla leverantörsrelationer är hög. Kontrakten med leverantörerna varierar, oftast varierar de i tidsomfattning beroende på inom vilken produktgrupp leverantören är kategoriserad. Kontrakten är ofta mycket detaljerade och innefattar information om levererade volymer, rutiner, emballagebestämmelser, lager hos leverantör etc. Med de största leverantörerna upprätthålls istället långa samarbetsavtal.

Inköpsflexibilitet

Flexibilitetsaspekten vid arbetet med leverantörer uttrycks vara en betydande del, framförallt när det gäller strategiska produkter då det vid dessa produkter är betydande att få ledtiden så kort som möjligt. De viktigaste faktorerna att inkludera vid inköpsarbetet och arbetet med leverantörer för att uppnå den flexibilitet som efterfrågas är långa relationer med leverantörer och information. Det är av yttersta vikt för Pallco att genom kommunikation med leverantörer kunna se hur leverantörernas produktion ser ut för att kunna planera så att rätt material kommer i rätt tid. Även kunderna ger indikationer i form av prognoser för att underlätta planering av tillverkade produkter. EDI ses som en förutsättning till den informations- och kommunikationsdelning mellan Pallco och dess leverantörer som krävs. Ingemarsson betonar vikten av leveranssäkerhet och leveransprecision vid arbetet med leverantörer vilket innebär att Pallco måste säkerställa att allt material som de har köpt in levereras i rätt tid och i rätt kvantitet. Leveranssäkerhet är viktigt i och med att marknaden och kundernas krav förändras såpass snabbt idag. Det gäller då att snabbt kunna tillverka det som kunden efterfrågar och att förändringar kan gällande leveransdatum annars riskeras att affären övergår till ett annat företag. Det är då viktigt att informationsflödet fungerar och att leverantörer

ständigt är uppdaterade om vad som förväntas av dem. Flexibilitet får inte vara på bekostnad av prishöjningar utan Pallco menar på att pris, kvalitet och flexibilitet är viktiga avgörande faktorer vid inköp av material och de måste vara konkurrenskraftiga inom alla de tre områdena.

Ingemarsson nämner att geografisk närhet har blivit viktigare de senaste åren då de antyder att det finns en trend på företagsmarknaden att dra tillbaka inköps från geografiskt icke närbelägna leverantörer. Ingemarsson förklarar att långa ledtider och kvalitetsosäkerhet är konsekvenser av inköp från geografiskt avlägsna leverantörer. Genom att istället fokusera inköpen till geografiskt närbelägna leverantörer menar han underlättar ett flexibelt inköpsarbete då det är betydligt lättare kommunicera förändringar i ordrar och framtida behov.

Sammanställning av resultat

Utifrån ovanstående resultat belyses de mest framstående faktorerna som återkommer under intervjuer med företagen Inission, Bulten och Pallco. Tabell 1 som presenteras nedan sammanfattar företagens arbete med leverantörer utifrån aspekterna leverantörsbasen och dess utformning, kontraktutformning med leverantörer, vikten av informationsdelning mellan försörjningskedjans aktörer samt hur relationer ser ut och byggs upp med leverantörer.

Tabell 1: Sammanställning av resultat

	Inission AB	Bulten AB	Pallco AB
Leverantörsbas	Totalt 500 leverantörer, 5-10 prioriterade leverantörer inom varje produktgrupp. Kategorisering av produktinköp och leverantörer	Totalt 200 leverantörer, 40-50 prioriterade leverantörer. Ingen åtskillnad görs av inköpsarbetet mellan olika produktgrupper	Totalt 250 leverantörer, 2-3 prioriterade leverantörer. Leverantörer uppdelade efter produktgrupp
Kontrakt	Tidsbaserade kontrakt	Långa, tidsbaserade kontrakt.	Oftast detaljerade kontrakt. Med stora leverantörer upprätthålls samarbetsavtal
Informationsdelning	Prognoser från kunder, uppdatera leverantörer om förändringar i efterfrågan	Prognoser från kunder, säkerställa att information om efterfrågan kommuniceras	Prognoser från kunder, uppdatera leverantörer om förändringar. Säkerställa leverantörers kapacitet genom kommunikation
Relationer med leverantörer	Långsiktiga relationer med föredragna leverantörer. Betonar spridning av leverantörer.	Långa relationer med prioriterade leverantörer	Nära relationer med prioriterade leverantörer och leverantörer av strategiska produkter

5. Analys

I analysavsnittet bearbetas teori och empiri och jämförelser görs mellan dem. Diskussionen som förs i analysen ligger sedan till grund för de slutsatser som dras i uppsatsen.

5.1. Vikten av flexibilitet

De intervjuer som har gjorts indikerar på vikten av ett flexibelt inköpsarbete då alla företag menar på att flexibilitet är en avgörande faktor för att kunna hantera den varierande efterfrågan som idag råder. Företagen som ingår i studien arbetar mot olika industrier men de alla uttrycker att efterfrågan och krav från deras kunder och från marknaden i stort, ständigt förändras vilket visar på vikten av flexibelt inköpsarbete oavsett inom vilken industri ett företag verkar. Exempelvis menar Bulten på att i takt med den tekniska utvecklingen förändras behovet av fästelement och nya lösningar efterfrågas ständigt. Enligt Tachizawa & Thomsen (2007) ger olika typer av behov och faktorer upphov till inköpsflexibilitet på olika sätt vilket även stämmer överens med hur företagens olika behov ser ut. Exempelvis menar Bulten på att volymförändringar är en viktig faktor som deras inköpsfunktion behöver beakta. Pallco betonar vikten av leveranssäkerhet och förändringar i leveransdatum vid inköpsarbetet och Inission som har kunder i många olika branscher behöver kunna hantera flexibilitet i form av produktmix. Dessa faktorer och behov varierar även mellan olika produktgrupper enligt Tachizawa & Thomsens (2007), vilket också bekräftas av två av tre företag. Detta visar på att det finns olika dimensioner av flexibilitet. Beroende på hur företagets förutsättningar ser ut och vad dess kunder efterfrågar bör strategier för inköpsflexibilitet utformas utifrån de behov som föreligger så att de möjliggör tillgång till flexibilitet i de dimensioner som krävs.

Det har framkommit ett par aspekter som belyses som viktiga gällande hur inköpsorganisationen arbetar med leverantörer för att kunna möta den varierande efterfrågan som finns. Dessa aspekter är även betydande för att ett flexibelt inköpsarbete ska kunna bedrivas. Framför allt är det tre karaktäristiska aspekter av arbetet som framkommit vilka redogörs för och analyseras nedan.

5.2. Leverantörsbasens utformning

Av resultatet framkommer att leverantörsbasen har stor betydelse för hur en varierande

efterfrågan ska kunna mötas. Samtliga företag arbetar aktivt med en relativt stort leverantörsbas som omfattar ett hundratal leverantörer men det finns ett antal prioriterade leverantörer som främst önskas använda vid inköp av olika komponenter. Den omfattande leverantörsbasen kan förklaras av att vid tillverkning mot kundorder ser alla ordrar olika ut och kräver olika typer av komponenter vid tillverkning vilket även går i linje med strategin *flexible sourcing* som är en av de två strategierna som Tachizawa & Thomsens (2007) menar kan öka inköpsflexibiliteten i företag. Företag måste vid denna typ av tillverkning säkerställa tillgängligheten av komponenter för att möjliggöra tillverkning av de produkter som deras kunder efterfrågar. Fördelen med en stor leverantörsbas är tillgängligheten till den mångfald som kan behövas för att ha möjlighet att tillverka alla olika typer av produkter som kunder efterfrågar. Inission stärker resonemanget och menar på att en spridning av leverantörer är viktigt för att kunna tillfredsställa kundernas unika behov, framförallt då företaget tillverkar komponenter till kunder inom varierande branscher. En annan fördel är att en stor leverantörsbas kan minimera riskerna som uppstår exempelvis om en leverantör lägger ner sin verksamhet eller om kapaciteten brister då alternativa leverantörer antagligen kan hittas. Dock framkommer att det finns en önskan från samtliga företag att reducera antalet leverantörer vilket till viss del säger emot tidigare diskussion om att sträva efter en omfattande leverantörsbas. Det finns fördelar med att minska leverantörsbasen vilka kan hjälpa företagen till att uppnå den flexibilitet som eftersträvas.

Samtliga av de intervjuade företagen har idag fokuserat de primära inköpen till ett antal utvalda leverantörer som de kallar prioriterade leverantörer. Antalet leverantörer som anses vara prioriterade varierar mellan företagen vilket antas bero på hur tillgängligheten till olika komponenter ser ut och hur prioriterad produkten är för företaget. Exempelvis nämner Pallco att inköp av stål är företagets viktigaste inköpsprodukt och därför har företaget en nära och utvecklad relation med tre stora stålverk ute i Europa. Inission nämner däremot att beroende på hur komplex komponenten som de behöver köpa in är så finns det olika antal leverantörer att välja mellan. Anledningen till valet att fokusera inköpen till ett visst antal leverantörer är främst att det är kostsamt för företagen att upprätthålla nära relationer till alla sina leverantörer vilket är troligt då samtliga företag har en såpass omfattande leverantörsbas. Handfield (1993) presenterar i sin forskning kring att leverantörsbasen bör reduceras och menar på att osäkerhet i efterfrågan och därmed ett behov av ett flexibelt inköpsarbete kan hanteras genom att identifiera ett färre antal leverantörer. Dessa kan då upprätthålla flexibilitet till en låg kostnad i jämförelse till de stora leverantörerna som har många kunder.

Detta innebär att med ett färre antal leverantörer underlättas möjligheten till att nära relationer kan skapas mellan köpande företag och leverantör vilket möjliggör ett flexibelt inköpsarbete. Exempelvis nämner Bulten att bättre förhandlingsmöjligheter uppstår om leverantörsarbetet fokuseras till ett färre antal vilket anses troligt då djupa relationer kan generera en tillit som i sin tur kan möjliggöra bättre förhandlingar från båda parter. Dock kan det också innebära att förhandlingsmöjligheterna försämras då de blir mer beroende av varje leverantör. För företag innebär detta att istället fokusera på relationsbyggande med ett fåtal leverantörer vilken kan vara en fördel då det är ekonomiskt kostsamt och tidsmässigt resurskrävande att underhålla relationer med leverantörer. Det kan även innebära långa strategiska samarbeten mellan företag och leverantör vilket företagen som intervjuats ser som en fördel. Långa strategiska samarbeten bygger ofta på nära relationer vilket möjliggör att leverantörerna lättare kan hantera förändringar vilket kan förklaras av att nära relationer innebär tillit, utvecklad kommunikation och därmed omfattande informationsdelning där förändringar ständigt uppdateras vilket möjliggör snabb respons. Resonemanget om ett färre antal leverantörer stämmer även överens med den andra strategin som Tachizawa & Thomsen (2007) presenterar, *improved suppliers responsiveness*.

I linje med teorin om leverantörsrelationer anses det vara nyckeln till ett flexibelt arbete nära relationer då nära relationer innefattar informationsdelning mellan köpande företag och leverantör, nära kommunikation och kunskapsdelning (Abdallah et al., 2014) vilka alla bidrar till att förändringar kan kommuniceras och hanteras vilket är betydande för ett flexibelt arbete. Företagen är av samma uppfattning gällande leverantörsrelationer vilket visar på hur betydande leverantörsrelationer är. Däremot finns ingen indikation på hur djupa dessa relationer bör vara för att kunna hantera den flexibilitet som krävs. Det är därmed svårt att fastställa hur omfattande kommunikation och informationsutbyte som krävs för att hantera osäkerheter och förändringar.

Ovanstående analys indikerar på att företag inte tillämpar en renodlad strategi av de två strategier som Tachizawa & Thomsen (2007) redogör för, utan snarare är det en blandning av de två strategierna som tillämpas. Företag behöver alltså inte enbart sträva efter en inköpsstrategi inriktad mot det ena eller andra arbetssättet med leverantörer för att kunna tillgodose en föränderlig efterfrågan. Det förstås även att det finns en del skillnader från hur företagen gör och hur teorin säger att strategierna tillämpas. Förståelsen om att det finns indikationer på att det företag tillämpar ett mellanting av de två presenterade strategierna är

intressant och det kan visa på att det eventuellt går att utforma nya strategier vid större efterforskning.

5.2.1. Geografisk närhet

Tachizawa & Thomsen (2007) betonar att geografisk närhet ger utrymme för ett flexibilitet inköpsarbete. Arbete med geografiskt närbelägna leverantörer kan således vara en strävan för företagen för att öka flexibiliteten då det kan innebära snabbare respons på förändringar eftersom ledtider kan vara kortare i och med minskade transportsträckor samt att kommunikation och informationsdelning kan underlättas om inte avståndet till leverantören är ett hinder. Det finns dock aspekter som försvårar för företagen att använda sig av närbelägna leverantörer vilket även strategin *flexible sourcing* indikerar på. Den svenska marknaden är kanske inte tillräckligt omfattande i termer av antal leverantörer som kan leverera det som efterfrågas vilket även Bulten indikerar på. Bulten menar på att produktion av produkter och komponenter till olika fästelement inte är tillräcklig i Sverige då det inte finns tillgång till alla delar som behövs. Som en konsekvens söks då leverantörer utanför Sveriges gränser. Denna förklaring till val av geografiskt avlägsna leverantörer skiljer sig från Tachizawa & Thomsens (2007) förklaring då de menar på att det istället handlar om lägre lönekostnader vilket kan kompensera för överkapacitet. Detta indikerar på att det inte alltid handlar om att fördelar vägs mot nackdelar vid val av leverantör utan snarare att andra alternativ kanske inte finns. Geografisk närhet är enligt de intervjuade företagen inte prioriterat vid företagets val av leverantörer men det är inte heller en nackdel så länge de inte sker på bekostnad av kvalitet och prishöjning. Är det möjligt att köpa in komponenter från en lokal leverantör gör företagen gärna det vilket kan förklaras av att geografisk närbelägna leverantörer ofta kan erhålla kortare ledtider i och med att transporttiderna många gånger minskar samt att leverantörerna kan ge snabbare respons på förändringar i efterfrågan.

Resonemanget som företagen för om huruvida geografisk närhet är viktigt eller inte indikerar på att det finns andra aspekter än flexibilitet som prioriteras högre vid val av leverantör. Företagen nämner att pris och kvalitet är de viktigaste kriterierna vid leverantörsbedömning samtidigt som de menar på att flexibilitet inte får prioriteras på bekostnad av varken pris eller kvalitet. Detta medför risker som kan ha en negativ inverkan på företagets möjlighet till ett flexibelt inköpsarbete. Det kan exempelvis vara svårare att bygga upp nära relationer med leverantörer i andra länder då kulturella och språkmässiga skillnader förekommer i högre

grad. Ledtider har också en tendens till att öka i och med länge geografiska avstånd och det kan finnas en problematik i att överföra information mellan berörda aktörer så att alla får en förståelse för de behov som existerar.

5.2.2. Produktkategorisering

Enligt teorier kring inköpsstrategier är en vanlig inköpstrategi att dela upp inköpsartiklar och de leverantörer som hänförs till dessa artiklar i olika kategorier. Det har tagits fram olika så kallade portföljmodeller där Kraljics portföljmodell (1983), se figur 2, är framstående och flitigt använd av företag för att hantera inköpsbeslut (Cousines et al., 2008). Två av företagen använder sig av Kraljics portföljmodell och kategoriserar inköpen utifrån olika produktgrupper. Det kan förklaras av att genom kategorisering kan företagen lättare arbeta fram strategier för hur arbetet med leverantörer ska fungera och på så sätt åstadkomma en högre flexibilitet. Beroende på vilken produkt eller komponent som köps in hanteras arbetet med att kategorisera leverantörer på olika sätt vilket antyder att produktkategorisering även påverkar grad samt dimensioner av flexibilitet. Inission nämner inköp av komplexa produkter och menar på att det finns svårigheter i att hitta leverantörer som kan tillverka exakt vad Inission och dess kunder efterfrågar. Det kan diskuteras när det gäller specialanpassade komponenter att det krävs en hög grad av flexibilitet i att åstadkomma variationer i produkten så att den direkt kan anpassas efter specifika önskemål. Vid inköp av standardiserade komponenter däremot menar Inission på att det finns ett bredare utbud av leverantörer som kan tillverka och leverera komponenterna. Det kan tänkas att det inom denna typ av produktgrupp är viktigare att fokusera på flexibilitet i termer av volym och leveransprecision snarare än produktvariation.

Däremot säger sig Bulten inte använda sig av kategorisering vilket förklaras av att kunderna inte tillåter byte av leverantör utan förhandling med kunden först. Det innebär att företaget vid varje upphandling måste säkerställa den flexibilitet som krävs med tanke på omständigheterna att byta leverantör. Det antas också påverka Bultens möjligheter till ett flexibelt inköpsarbete då det uppstår svårigheter om inte leverantören kan hantera förändringar i exempelvis volym. Tachizawa & Thomsen (2007) menar på att olika behov och faktorer vid inköp ger upphov till inköpsflexibilitet i olika grad vilket går i linje med det som diskuterats ovan. Det finns alltså indikationer på att kategorisering av inköpsartiklar, eller frånvaron av en kategoriseringsstrategi, påverkar företags inköpsflexibilitet. Det kan diskuteras huruvida det

är produkterna eller leverantörerna som kategoriseras eftersom det har visat sig att alla intervjuade företag även har kategoriserat leverantörerna efter hur nära samarbete som önskas, det verkar där med som

5.3. Kontrakt

Vikten av kontrakt mellan köpande företag och leverantör är något som betonas i såväl teori som resultat då det utgör ett slags bevis på att två aktörer samtycker och arbetar mot enade målsättningar. Av resultatet framgår att två av de tre intervjuade företagen arbetar med leverantörskontrakt som baseras på en given tidsram snarare än producerad volym. Inission förklarar att under den givna tidsram som kontraktet avser garanterar leverantören leverans av den produkt eller de produkter som Inission efterfrågar. En fördel med ett sådant kontrakt är att på så sätt garanteras leverantören att de vinner affären och får leverera den efterfrågade produkten under en viss tid samtidigt som det köpande företaget utlovas leverans under samma tidsperiod. Nackdelen kan vara om tidsmässigt långa kontrakt skrivs med leverantörer som av någon anledning inte uppnår de krav som ställs. Det hämmar då möjligheten till ett flexibelt inköpsarbete. Exempelvis menar Inission på att långa kontrakt med leverantörer som inte kan tillhandahålla den flexibilitet som krävs måste undvikas vilket anses fullkomligt relevant. Det visar på vikten av ett noga undersökningsarbete av leverantörer innan kontrakt skrivs för att undvika sådana typer av situationer. Det kan också diskuteras att det vid tidsbaserade kontrakt förväntas att ett flexibelt hanterande föreligger. Återigen måste företag säkerställa att leverantören kan hantera de förändringar som kan komma att ske. Vidare betonar Simchi-Levi & Kaminsky (2008) vikten av att utveckla nära fungerande relationer mellan köpande företag och dess leverantörer så att alla inblandade parter kan dra sin fördel av relationen. Tidsbaserade kontrakt kan då ses som en effektiv lösning om båda parter samtycker och om det upplevs att kraven från båda håll uppfylls.

Istället för att exempelvis fokusera kontrakten till en viss volym kan ett tidsbaserat kontrakt öppna upp möjligheter till ett flexibelt arbete då förändringar tillåts hanteras av leverantören då kontrakten inte begränsar leverantören till en viss produkttyp eller en avtalad volym. Det köpande företaget säkerställer då att förändringar hanteras av leverantören inom ramarna för kontraktet. Majoriteten av de intervjuade företagen är medvetna om möjligheten till ett flexibelt inköpsarbete genom tidsbaserade kontrakt med leverantörer vilket även stämmer överens med de teorier som Chopra & Meindl (2006) presenterat kring området. Chopra &

Meindl menar på att företag genom flexibla kontrakt med sina leverantörer bidrar till ett flexibelt inköpsarbete. Flexibla kontrakt förstås som kontrakt där förändring i exempelvis volym kan hanteras vilket stämmer väl överens med tidsbaserade kontrakt. Även Chopra & Meindl understryker vikten av att båda parter är överens och ser din fördel i kontraktet vilket anses vara en viktigt byggsten som härstammar ur en väl utvecklad och nära relation parterna emellan.

Företagen som intervjuats menar på att det finns svårigheter i att ingå flexibla kontrakt med sina leverantörer utan att kunna ge en indikation till leverantörerna om ett ungefärligt behov vilket visar på vikten av att information förmedlas genom försörjningskedjans alla aktörer. Trots att tillverkning inte startar innan en order inkommit är det av betydelse för både företaget och dess leverantörer att ha en uppfattning om framtida behov, även om det kan komma att ändras. Utan en antydan om framtida behov kan det vara svårt att ha ett flexibelt förhållningssätt, både gentemot kunder och leverantörer. Det antyder på att information i form av prognoser från kunder och flexibla tidsbaserade kontrakt, samspelar med varandra vilket anses som troligt. Utan en indikation om framtida behov i form av prognoser finns inget som visar på vad som kommer krävas av leverantörerna och utan ett kontrakt finns ingen garanti för någon av parterna att erhålla det som utlovats.

5.4. Prognoser

Vid kundordertillverkning baseras, enligt Lumsden (2012), tillverkningen på lagd kundorder istället för prognos som vid tillverkning mot lager. Dock menar de intervjuade företagen på att de erhåller prognoser från sina kunder vilka de sedan använder som grund för planering av kommande tillverkning inom företaget. Dessa prognoser vidarebefordras även till berörda leverantörer för att ge indikationer om framtida behov av material och komponenter. Resultatet ger indikationer på att trots att företagen själva inte gör några egna prognoser så är kundernas prognoser en viktig del av arbetet och i arbetet med informationsdelning mellan aktörerna. Information i form av prognoser bör således överföras till berörda leverantörer. Denna indikation stöds av Christophers (2000) och Lee's (2004) resonemang om att information och prognoser är betydande för ett företags möjligheter till att effektivt kunna hantera en varierande efterfrågan. Om inte alla aktörer i kedjan har tillgång till korrekt information om hur efterfrågan ser ut kan det bli svårt att hantera den efterfrågade flexibiliteten. Det visar på fördelen med att använda prognoser från företagets kunder då den

information som framkommer av prognoser ligger till grund för alla aktörers arbete i försörjningskedjan. På så sätt minskar risken för att informationen är missvisande än om varje aktör konstruerar egna prognoser då de kan tänkas att olika aktörer använder varierande tillvägagångssätt vid konstruktion av prognoser. Detta innebär också att företagen förlitar sig på att de prognoser de erhåller från sina kunder är korrekta vilket inte alltid är fallet vilket kan leda till felaktig planering vid inköp och tillverkning.

Kundernas prognoser ger indikationer om framtida behov av tillverkade produkter vilket kan ses utgöra en slags säkerhet mellan företag och leverantör när de ingår ett samarbete. Om det finns en antydning till ett behov kan företagen lättare diskutera fram flexibla lösningar och skapa tillit mellan varandra. Det kan även ses som en förutsättning för företagen att inför leverantörerna kunna påvisa ett framtida behov genom prognoser. Om företagen inte kan framlägga bevis för framtida efterfrågan är det svårt att hitta leverantörer som är villiga att ingå ett samarbete. Det stärks av Inission att företaget måste kunna ge information om framtida behov till leverantörerna för att de ska vara villiga att samarbeta. Prognoserna används i detta sammanhang som grova riktlinjer för att ge en indikation om hur omfattande och av vilken karaktär de förväntningar som finns på leverantören är. Om riktlinjer finns möjliggör det också för ett flexibelt arbete mellan parterna då båda parter vet vad som förväntas av dem samt att leverantörer i förväg kan skapa planer för hur hantering av förändringar ska ske vilket kan öka flexibiliteten. Viktigt att påpeka är att aspekter som fungerande informationsdelning, kommunikation och tillit bör adderas till samarbetet för att uppnå flexibilitet. Grunden till att prognoser existerar och delas aktörer emellan ligger i en fungerande kommunikation och informationsdelning. Om företag och leverantör inte har ett fungerande informationssystem eller har svårigheter i att kommunicera med varandra är det svårt att se prognoser som ett viktigt verktyg för möjligheten till flexibilitet. Utan tillit parterna emellan kan det även vara känsligt att dela information. Det är intressant att resultatet ger indikationer på att företag inom kundordertillverkning, som enligt teorin inte baserar sin tillverkning på prognoser, är beroende av prognoser (Lumsden, 2012). Viktigt att påpeka att företagen inte gör egna prognoser vilket är relevant då det finns svårigheter i att fastställa kommande behov från kunder.

5.5. Förutsättningar

Företagen som intervjuats uppger att det vid inköp främst är pris och kvalitet tillsammans med flexibilitet som är avgörande aspekter för hur inköpen görs och vilka leverantörer som blir tilldelade uppdragen. Det kan tänkas att prishöjningar sker på bekostnad av flexibilitet men det betonas då att den ena avvägningen inte ska ske på bekostnad av den andra. Lee (2004) menar på att det oftast inte krävs omfattande ekonomiska investeringar för att uppnå den inköpsflexibilitet som efterfrågas. Istället handlar det om att fokusera arbetet till att möjliggöra den flexibilitet som krävs vilket kan åstadkommas genom att låta flexibilitet karaktärisera inköpsarbetet.

De sätt som företagen arbetar på för att kunna bedriva ett flexibelt inköpsarbete indikerar på återkommande aspekter och förutsättningar som ligger till grund för att kunna bedriva ett flexibelt inköpsarbete. Aspekter så som leverantörsbasens utformning, arbetet med nära relationer med prioriterade leverantörer, flexibla tidsbaserade kontrakt med leverantörer och prognoser som tas emot från kund och förs vidare till leverantör tyder alla på vikten av att relationsarbetet mellan försörjningskedjans aktörer, framförallt med leverantörer är av stor relevans. Företagen indikerar genom dessa aspekter att arbetet med att uppnå inköpsflexibilitet, som de alla betonat som viktigt grundas i att åstadkomma goda relationer med leverantörer vilket möjliggör ett flexibelt inköpsarbete. Abdallah et al., (2014) menar på att arbetet med leverantörsrelationer har en betydande inverkan i att säkra en flexibel försörjning av kvalitetsmaterial för tillverkande företag vilket företagen styrker.

Vikten av relationer betonas ur flera aspekter i arbetet med leverantörer. Dock betonas vikten av nära relationer med ett mindre antal leverantörer som mest avgörande för att åstadkomma ett flexibelt inköpsarbete även om företagen också påvisar att de har en omfattande leverantörsbas som stöd. Nära relationer resulterar i lojalitet, tillit och bättre förhandlingsmöjligheter vilket anses vara avgörande för att kunna bedriva ett flexibelt inköpsarbete. Det kan tänkas att det vid ett nära samarbete med leverantörer är lättare att kommunicera förändringar och skapa en tillit vilket resulterar i den flexibilitet som företaget söker, i jämförelse till om företaget inte alls har en nära relation med leverantören.

I arbetet med att åstadkomma ett flexibelt inköpsarbete belyses även vikten av effektiv informationsdelning mellan försörjningskedjans aktörer. Betydelsen av information

genomsyrar hur företagen arbetar med leverantörer vilket visar på att det är en aspekt som företagen anser ligger till grund för ett flexibelt inköpsarbete. Samtliga företag nämner att kundernas prognoser är en viktig del i att kunna åstadkomma ett flexibelt inköpsarbete vilka sedan förs vidare till leverantörerna där de används som underlag för produktion. Det visar på hur viktig informationsdelningen är, inte bara mellan företaget och dess leverantörer utan vad gäller flera aktörer i försörjningskedjans led vilket stärks av Christophers (2000) teorier. Två av företagen betonar EDI-system, elektronisk överföring av strukturerad information mellan aktörer, som betydande för fungerande informationsdelning. Detta indikerar på att snabb tillgång till rätt information är betydande vilket även prognosarbetet indikerar på. Istället för att varje företag konstruerar egna prognoser överförs kundernas prognoser direkt till leverantörerna för korrekt information om framtida behov. Även Lee (2004) betonar vikten av att alla aktörer i försörjningskedjan har åtkomst till samma information. Ju snabbare leverantörer får ta del av information om efterfrågebehov desto snabbare kan de agera på förändringar, tillfredsställa uppdaterade behov och öka flexibiliteten.

6. Slutsats

I slutsatsen sammanfattas det som framkommit i analysen. Frågeställningarna besvaras utifrån de avgränsningar som gjorts och förslag ges till fortsatt forskning inom området.

6.1. Hur arbetar inköpsfunktionen med leverantörer för att hantera en varierande efterfrågan?

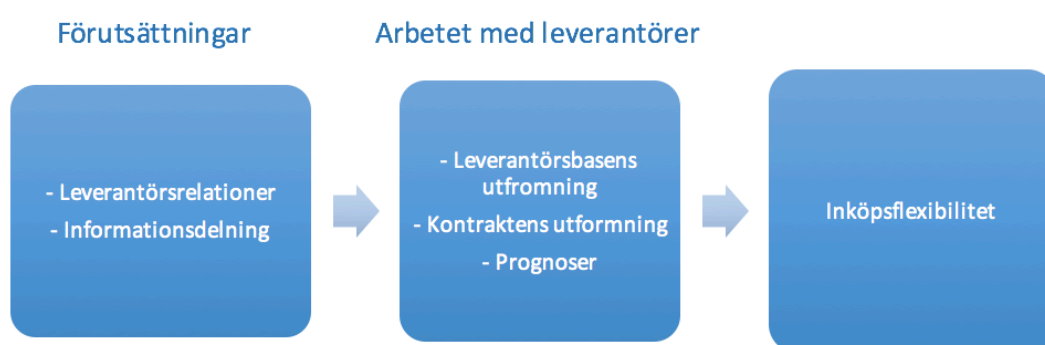
Utifrån analysen framkommer att det finns tre centrala aspekter som företagen anser är viktiga vid inköpsarbetet. Dessa tre aspekter möjliggör ett flexibelt inköpsarbete vilket stärker företagets förmåga att hantera en varierande efterfrågan. Den första aspekten som belyses är leverantörsbasens omfattning och de relationer som ligger till grund för de nära samarbete som företagen strävar efter med ett visst antal prioriterade leverantörer. Å ena sidan betonas vikten av en bred leverantörsbas som karaktäriseras av mångfald för att kunna tillfredsställa de behov som uppkommer från kunder vid varierande efterfrågan. Samtidigt finns en antydning till att flexibilitet uppnås genom att minska leverantörsbasen för att kunna upprätthålla nära relationer med leverantörer. En nära relation skapar tillit parterna emellan, möjliggör effektiv kommunikation och informationsdelning vilket ger upphov till ett flexibelt inköpsarbete. Det förklaras att det är för kostsamt för företagen att upprätthålla nära relationer med alla leverantörer och således bör företagen fokusera relationsarbetet med de leverantörer som de anser är av strategisk betydelse. Således behöver företagen hitta en balans i leverantörsbasens omfattning där mångfald finns samtidigt som nära relationer går att upprätthålla.

Den andra aspekten rör hur kontrakten med företagets leverantörer utformas. Det har visat sig att tidsbaserade kontrakt där förändringar i exempelvis volym och produktvariation tillåts och kan hanteras av leverantören möjliggör ett flexibelt inköpsarbete. Det är dock viktigt att säkerställa att leverantören når upp till de krav på flexibilitet som ställs för att undvika risken att företagen är bundna till långa olönsamma kontrakt med en leverantör. Den sista aspekten rör informationsdelning i form av prognoser från företagets kunder vilka leverantörerna efterfrågar. Företagen måste kunna ge en indikation om framtida behov så att båda parter kan säkerställa att kapacitet finns tillgängligt och önskemål kan uppfyllas. Det är intressant att företag som tillverkar mot kundorder, som enligt teorin inte tillverkar mot egna prognoser ändå är i stort behov av kundernas prognoser. Detta indikerar även på vikten av informationsdelning mellan försörjningskedjans aktörer.

6.2. Vilka faktorer är viktiga att inkludera vid arbetet med leverantörer för att uppnå inköpsflexibilitet?

Genom analys av företagens arbete med leverantörer framkommer att två faktorer ligger till grund för att uppnå ett flexibelt inköpsarbete. Dessa två faktorer är goda leverantörsrelationer och informationsdelning. Leverantörsbasens utformning, arbetet med nära relationer med prioriterade leverantörer, flexibla tidsbaserade kontrakt med leverantörer och prognoser är aspekter som framhävs som viktiga. Det finns därmed tendenser till att ett nära relationsarbete mellan försörjningskedjans aktörer, framförallt med leverantörer, ligger till grund för ett flexibelt inköpsarbete. Oavsett vilken typ av relation företagen har till sina leverantörer så kan relationen ses som nyckeln till ett flexibelt inköpsarbete då det resulterar i lojalitet, tillit och bättre förhandlingsmöjligheter vilket anses vara avgörande.

För att kunna åstadkomma flexibilitet i inköpsarbetet är vikten av information och ett effektivt informationsflöde avgörande. Det krävs transparens av information så att alla berörda aktörer har tillgång till uppdaterad och korrekt information. Ju mer uppdaterad och tidsenlig informationen till leverantörer är angående förändringar i efterfrågebehov desto snabbare kan de agera på förändringar, tillfredsställa uppdaterade behov öka flexibiliteten. I figur 3 nedan sammanfattas övergripande de slutsatserna vilken visar på hur inköpsflexibilitet kan uppnås.



Figur 3: Översikt av slutsatser

6.3. Fortsatt forskning

I uppsatsen har endast företag som tillverkar mot kundorder studerats utifrån hur flexibilitet i inköpsarbetet kan åstadkommas. Det hade därför varit intressant att studera hur inköpsflexibilitet kan åstadkommas i andra typer av företag samt fördjupa studien för att undersöka om det finns skillnader och likheter mellan företag i olika branscher.

Inköpsflexibilitet är ett inte allt förankrat begrepp inom de företag som studerats vilket gör att det finns möjlighet till utveckling kring forskningsområdet.

För vidare forskning kan det vara av intresse av fördjupa studierna kring hur ett flexibelt inköpsarbete kan uppnås och även utveckla potentiella modeller och analysverktyg.

7. Referenslista

Böcker

- Backman, Jarl. 2008. *Rapporter och uppsatser*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur AB
- Bryman, A. & Bell, E. 2011. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2. uppl. Stockholm: Liber AB
- Christopher, M. 2005. *Logistics and Supply Chain Management – Creating Value-added Networks*. 3rd ed. Harlow: Pearson Education Limited
- Chopra, S. & Meindl, P. 2006. *Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operation*. 3rd ed. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.
- Cooper, R. 1995. *When Lean Enterprise Collide*. Boston: Harvard Business School Press
- Cousins, P., Lamming, R., Lawson, B. & Squire, B. 2008. *Strategic supply management: Principles, Theories and Practice*. Pearson Education
- Lumsden, K. 2012. *Logistikens grunder*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur AB
- Patel, R. & Davidson, B. 2011. *Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4. uppl. Lund: Studentlitteratur AB
- Simchi-Levi, D., Kaminsky, P. & Simchi-Levi, E. 2008. *Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies and Case Studies*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Slack, N., Chambers, S., Johnston, R. 2010. *Operations Management*. 6th ed. Harlow: Pearson Education Limited
- Van Weele, Arjan J. 2014. *Inköp och Supply Chain Management*. 2 uupl. Lund: Studentlitteratur AB

Vetenskapliga artiklar

- Al-Abdallah, G. M., Abdallah, A. B. & Hamdan, K. B. 2014. The Impact of Supplier Relationship Management on Competitive Performance of Manufacturing Firms. *International Journal of Business and Management*, 9(2): 192-202. doi: 10.1080/21693277.2014.882804
- Angkiriwang, R., Pujawan, N. I., Santosa, B. 2014. Managing uncertainty through supply chain flexibility: reactive vs. proactive approaches. *Production & Manufacturing Research: An Open Access Journal*, 2(1): 50-70. doi: 10.1080/21693277.2014.882804
- Christopher, M. 2000. The Agile Supply Chain: Competing in Volatile Markets. *Industrial*

Marketing Management, 20(1): 37-44. doi: 10.1016/S0019-8501(99)00110-8

Christopher, M. & Holweg, M. 2011. Supply Chain 2.0: managing supply chains in the era of turbulence. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41(1): 63-82. doi: org/10.1108/09600031111101439

Das, S.K. & Abdel-Malek, L. 2003. Modeling the flexibility of order quantity and lead-times in supply chain. *International Journal of Production Economics*, 85(2): 171-181. doi: 10.1016/S0925-5273(03)00108-7

Datta, P.P. & Christopher, M.G. 2011. Information sharing and coordination mechanisms for managing uncertainty in supply chains: A simulation study. *International Journal of Production Research*, 49(3): 765–803. doi: 10.1080/00207540903460216

Ellram, L. M. & Siferd, S. P. 1993. Purchasing: The cornerstone of the total cost of ownership concept. *Journal of Business Logistics*, 14(1): 163-184

Ellram, L. M. & Krause, D. 2014. Robust supplier relationships: Key lessons from the economic downturn. *Business Horizons*, 57(2): 203-213. doi: 10.1016/j.bushor.2013.11.004

Forslund, H. & Jonsson, P. 2007. The impact of forecast information quality on supply chain performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(1): 90 – 107. doi: org/10.1108/01443570710714556

Giuniperoa, L.C., Denslowb, D. & Eltantawy, R. 2005. Purchasing/supply chain management flexibility: Moving to an entrepreneurial skill set. *Industrial Marketing Management*, 34(6): 602-613. doi: 10.1016/j.indmarman.2004.11.004

Grabenstetter, D. H. & Usher, J. M. 2015. Sequencing jobs in an engineer-to-order engineering environment. *Production & Manufacturing Research: An Open Access Journal*, 3(1): 201-217. doi: 10.1080/21693277.2015.1035461

Hanfield, R.B. (1993). A resource dependence perspective of Just-in-Time Purchasing. *Journal of Operation Management*, 11(3): 289-311. doi: 10.1016/0272-69963(93)90005-A

Jack, E. P. & Raturi, Amitabh. S. 2002. Sources of volume flexibility and their impact on performance. *Journal of Operations Management*, 20(5): 519-548. doi: 10.1016/S0272-6963(01)00079-1

Koste, L., Malhotra, M. K. & Sharma, S. 2004. Measuring dimensions of manufacturing flexibility. *Journal of Operations Management* 22(2): 171- 196. doi: 10.1016/j.jom.2004.01.001

Kraljic, P. 1983. Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*, 61(5): 109-117. doi: org.ezproxy.ub.gu.se/10.1108/14635771211258034

Kumar, V., Fantasy., K.A., Kumar, U. & Boyle, T.A. 2006. Implementation and management framework for supply chain flexibility. *Journal of Enterprise Information Management*, 19(3): 303-19

- Lee, H. L. 2004. The triple –A supply chain. *Harvard Business Review*, 82(10): 102-112
- Li, S. & Lin, B. 2006. Accessing information sharing and information quality in supply chain management. *Decision Support System*, 42(3): 1641-1656. doi: 10.1016/j.dss.2006.02.011
- Narasimhan, R. & Das, A. 1999. An empirical investigation of the contribution of strategic sourcing to manufacturing flexibilities and performance. *Decision Sciences* 30(3): 683-718. doi: 10.1111/j.1540-5915.1999.tb00903.x
- Narasimhan, R. & Das, . 2001. The impact of purchasing integration and practices on manufacturing performance. *Journal of Operational Management*, 19(5): 593-609. doi:10.1016/S0272-6963(01)00055-9
- Sabri, E. H. & Beamon, B. M. 2000. A multi-objective approach to simultaneous strategic and operational planning in supply chain design. *Omega* 28(59): 581-598. doi: 10.1016/S0305-0483(99)00080-8
- Slack, N. 1993. The flexibility of manufacturing systems. *International Journal of Operations & Production Management* 7(4): 35-45. doi: 10.1108/eb054798
- Swafford, P. M., Ghosh, S. & Murthy, N. 2006. The antecedents of supply chain agility of a firm: Scale development and model testing. *Journal of Operations Management*, 24(2): 170-188. doi: 10.1016/j.jom.2005.05.002
- Tachizawa, E. M. & Thomson, C. G. 2007. Drivers and sources of supply flexibility: an exploratory study", *International Journal of Operations & Production Management*, 27(10): 1115 – 1136. doi: 10.1108/01443570710820657
- Upton, D. M. 1994. The Management of Manufacturing Flexibility. *California Management Review* 36(2): 72-89. doi: 10.2307/41165745
- Zhang, Q., Vonderembse, M.A. & Lim, J.S. 2002. Value chain flexibility: A dichotomy of competence and capability. *International Journal of Production Research*, 40(3): 561- 83. doi: 10.1080/00207540110091695
- Zhou, H. & Benton, W.C. 2007. Supply Chain practice and information sharing. *Journal of Operations Management*, 25(6): 1348-1365. doi: 10.1016/j.jom.2007.01.009

Digitala källor

- Akademin för ekonomi, samhälle och teknik. 2014. *Objektivitet*. Mälardalens Högskola Eskilstuna Västerås.
<http://www.mdh.se/student/minastudier/examensarbete/omraden/metoddoktorn/metod/objektivitet-1.29670> (Hämtad: 2016-05-10)
- Bulten AB. 2014. *Om Bulten*. <http://www.bulten.com/sv> (Hämtad: 2016-05-05)
- Göteborgs Univeritetsbibliotek. 2012. *Källkritiska frågor*. Göteborgs Universitet
<http://www.ub.gu.se/skriva/kallkritik/fragor> (Hämtad: 2016-04-13)

Göteborgs Univeritetsbibliotek. 2014. *Källkritik*. Göteborgs Universitet
<http://www.ub.gu.se/skriva/kallkritik> (Hämtad: 2016-04-13).

Pallco AB. 2012. *Om Pallco*. <http://www.pallco.se/om-pallco.aspx> (Hämtad: 2016-05-05)

Figurer och tabeller

Figur 1: Försörjningskedja, Egenkonstruerad

Figur 2: Kraljic, P. 1983. *The Kraljic Portfolio Purchasing Model*. Purchasing Must Become Supply Management. *Harward Business Review*. (Hämtad: 2016-05-25)

Figur 3: Sammanställning av resultat, Egenkonstruerad

Figur 4: Översikt av slutsatsen, Egenkonstruerad

Muntliga källor

Ingemarsson, Johan; inköpsansvarig, Pallco AB. Telefonintervju Göteborg 2016-04-21.

Karlsson, Bengt; inköpsansvarig, Bulten AB. Telefonintervju Göteborg 2016-04-22.

Landström, Fredrik; inköpsansvarig i största fabriken, Inission AB. Telefonintervju Göteborg 2016-04-22.

Leander, Stig; VD över största fabriken, Inission AB. Telefonintervju Göteborg 2016-04-28

Lindegren, Peter; strategisk inköpare, Inission AB. Telefonintervju Göteborg 2016-04-26.

8. Bilagor

Bilaga 1: Intervjumall

Del 1: Företagsinformation

Företag:

Bransch:

Intervjupersonens namn:

Befattning och bakgrund:

Datum:

Företagets övergripande syfte:

Huvudsakliga kunder:

Del 2: Inköp

1. Hur ser inköpsfunktion ut i företaget?
2. Hur skulle Du vilja beskriva företagets inköpsarbete?
 - a. Hur ser inköpsprocessen ut?
3. Har företaget någon inköpsstrategi?
 - a. Om ja, hur ser den ut?
 - b. Om nej, varför inte?
4. Tas det hänsyn till flexibilitetaspekten i de olika inköpsstrategierna?
 - a. Om ja, varför? Hur?
5. Hur arbetar inköpsfunktionen för att möta en varierade efterfrågan?
6. Hur ser er arbetet med leverantörerna ut?
7. Vilka faktorer spelar roll vid ert inköpsarbete/arbete med leverantörer för att uppnå en flexibel inköpsprocess?
 - a. Vilka anser ni är det viktigaste? Varför?
8. Hur ser företagets kontrakt med leverantörer ut?
 - a. Varför?

Del 3: Flexibilitet

9. Hur skulle ni beskriva ett flexibilitet inköpsarbete?
10. Vilka motiv finns till ett flexibelt inköpsarbete?
11. Hur prioriterat är flexibilitet vid arbetet med leverantörer?
 - a. Enskilt viktigaste faktorn eller en i mängden?
12. Upplever ni att inköp och flexibilitet samspelar med varandra?
13. Är flexibilitet en faktor som påverkar val av leverantör?
 - a. Om ja, varför?