

Flödesorientering av globalt inköpsarbete



Författare:
Erik Sandberg
Mats Abrahamsson

Forskningsrapport 2016:4

Forskningsrapport 2016:4
Flödesorientering av globalt inköpsarbete,
ingår i Handelsrådets rapportserie.
Rapporten är finansierad av Handelsrådet,
men där forskarna själva är ansvariga
för rapportens innehåll. Rapporten är läst och
godkänd av Handelsrådets vetenskapliga råd.
Publiceringsår 2016.

Grafisk produktion: Fotoskrift AB
Tryck: Typografiska Ateljén AB
www.handelsradet.nu
ISBN: 978-91-86508-33-3

Förord

Med denna rapport vill vi sammanfatta vårt forskningsprojekt ”Globalt inköp i handelsföretag – Flödesorientering och organisatorisk utformning”. Inom ramen för projektet, som har pågått under åren 2013–2015, har vi haft förmånen att på närmare håll studera en av de stora utmaningarna som finns för svenska handelsföretag idag: att bli mer flödesorienterade i sin försörjningskedja. Försörjningskedjans resurser som helhet, och inte bara företagets egna, behöver utnyttjas för att kunna skapa konkurrenskraft. Framtidens handelsföretag behöver därför hitta en bra organisatorisk utformning som kan åstadkomma detta och som koordinerar det egna företagets resurser med de som till exempel leverantörer har.

Det är ingen tvekan om att dessa frågor är väldigt viktiga för att vara framgångsrik i den allt hårdare konkurrens som råder för svenska handelsföretag – idag och i framtiden. Ambitionen är att denna rapport, tillsammans med de vetenskapliga alster som projektet har resulterat i, kommer att bidra till en ökad förståelse för inköpsfunktionens roll i dessa frågor för såväl praktiker såväl som forskare. För praktiker kan den vara en inspirationskälla för utveckling och förnyelse av företagets strategiska utveckling. För forskare hoppas vi att den inspirerar och breddar vår tidigare kunskap om inköp i handelsföretag.

Vi vill rikta ett stort tack till de två medverkande företagen i studien, Hultafors Group och Indiska Magasinet AB, som ställt upp på intervjuer, diskussioner med mera. Också tack till alla de anonyma inköpschefer på svenska handelsföretag som tog sig tid att besvara vår enkät som genomfördes inom ramen för projektet.

Till sist vill vi också tacka Handelsrådet för finansieringen av detta projekt. Utan detta stöd hade projektet inte kunnat genomföras.

Linköping, juni 2016

Erik Sandberg, biträdande professor, Linköpings Universitet
Mats Abrahamsson, professor, Linköpings Universitet

Sammanfattning

Under senare år har globalt inköp fått en allt större strategisk betydelse för svenska handelsföretag. Tidigare forskning har visat att globalt inköpsarbete kan vara en avgörande konkurrensfördel, samtidigt som det innebär stora utmaningar. För att framgångsrikt utnyttja globalt inköp som en konkurrensfördel behöver svenska handelsföretag bli mer flödesorienterade. Försörjningskedjans resurser som helhet, och inte bara företagets egna, behöver utnyttjas för att kunna skapa konkurrenskraft. Med bakgrund i det faktum att leveransförmågan och därmed kundservicen aldrig blir bättre än vad varuförsörjningen tillåter, spelar organiseringen av det globala inköpet en avgörande roll.

Syftet med projektet är att öka förståelsen för hur svenska handelsföretag ska organisera sitt globala inköpsarbete för en högre grad av flödesorientering.

Inom ramen för forskningsprojektet har forskningsfrågor adresserats om:

1. parametrar för valet av inköpsregion och specifik leverantör,
2. det fysiska flödet av produkter, samt
3. organisationsformer för globalt inköp.

Teoretiskt har projektet tagit utgångspunkt i litteratur om globalt inköp, flödesorientering och så kallad paradoxteori. Projektets empiriska bas är två fallstudier (Hultafors Group AB:s division för arbetskläder, Snickers, och Indiska Magasinet AB), samt en enkätstudie bland inköpschefer på svenska handelsföretag. Totalt har sju konferenspapper, ett journalpapper och två populärvetenskapliga artiklar författats inom ramen för projektet. Dessa är projektets huvudsakliga leverabler som alla på olika sätt bidrar till att besvara projektets syfte och forskningsfrågor. Den här rapporten är en populärvetenskaplig sammanfattning av forskningsprojektet.

Resultaten visar att kostnader, service, ledtider, såväl som miljö- och CSR-relaterade parametrar spelar en viktig roll vid valet av region och specifik leverantör. Framförallt är det totalkostnaden (pris och någon form av ”hemtagningskostnad”) och ledtider som är de mest avgörande parametrarna. Miljö- och CSR-relaterade aspekter anses ha mindre betydelse. Paradoxperspektivet visar på behovet av att balansera prestationsmått gentemot varandra. Vid utvärderingar av en ny leverantör eller en ny leverantörsregion är det viktigt att ta hänsyn till ett brett spektrum av olika kriterier. För det fysiska flödet finns möjligheter till att konsolidera flödet till noder i Asien och/eller Europa. Studien visar att olika alternativ finns, och att det också finns alternativ till transportslaget båt, som idag dominerar på grund av förhållandevis låga transportkostnader. Dessa alternativ

kan bli mycket intressanta i de fall där ledtiderna behöver kortas. För utformningen av en global inköpsorganisation visar våra resultat att tre av de mest tydliga parametrarna som är viktiga att förstå och analysera är:

1. graden av vertikal integration, det vill säga i vilken utsträckning som handelsföretaget bör äga aktörer uppströms i försörjningskedjan,
2. graden av ansvarstagande för försörjningskedjans prestation, det vill säga hela försörjningskedjans prestationer gentemot slutkunderna, samt
3. graden av ömsesidigt, långsiktigt samarbete, det vill säga där företaget tillsammans med andra aktörer i försörjningskedjan utvecklar försörjningskedjans prestationer.



För praktiker bidrar resultaten från detta projekt med nya insikter och perspektiv på hur företag bör tänka kring sin organisation av det globala inköpet. De ska fungera som en katalysator och inspiration för svenska handelsföretag som vill utveckla sin konkurrenskraft med hjälp av sitt globala inköp. Forskningsmässigt är globalt inköp i handelsföretag ett område som också fortsättningsvis är i behov av ny kunskap och utveckling. Den roll och betydelse som inköpsorganisationen har för konkurrenskraften förändras hela tiden och lär fortsätta göra det. **Den snabba utvecklingen gör också att forskningen behöver hänga med: globalt inköp som forskningsobjekt behöver ständigt belysas med hjälp av nya teoretiska perspektiv och gamla sanningar behöver kontinuerligt utmanas och ifrågasättas. Ju mer global konkurrens inom handeln, desto viktigare blir frågan om hur det globala inköpet ska utformas.**

Innehållsförteckning

1	Inledning	7
2	Projektets genomförda moment	9
3	Teoretiska utgångspunkter	11
3.1	Flödesorientering	11
3.1.1	Behovet av att vidga systemgränserna	12
3.1.2	Flödesorienterade affärsmodeller i handeln	14
3.2	Globalt inköp	15
3.3	Paradoxperspektivet	17
4	Projektets resultat	19
4.1	Viktiga parametrar för global sourcing	19
4.2	Balansering av olika parametrar – viktigt för flödesorienteringen	23
4.3	Det fysiska flödets utformning	25
4.4	Användning av mellanhänder	26
4.5	Kapacitet i transporter och lagervolymer	26
4.6	Designvariabler vid utformning av globalt inköp	27
4.6.1	Graden av vertikal integration	27
4.6.2	Graden av ansvarstagande för försörjningskedjans prestation	28
4.6.3	Graden av långsiktigt, strategiskt samarbete med leverantörer	28
5	Avslutande diskussion	30
	Referenser	31
	Appendix: Översikt av projektets leverabler	32

Inledning

1

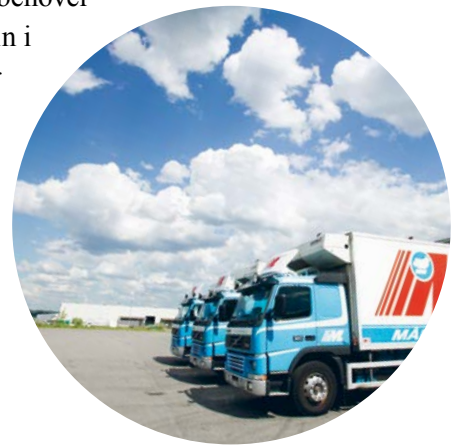
Under senare år har globalt inköp fått en allt större strategisk betydelse för svenska handelsföretag. Ett professionellt, globalt inköp betraktas av många som nödvändigt för att kunna pressa inköspriser och därigenom kunna mäta sig i konkurrensen gentemot de multinationella handelsföretag som idag etablerar sig på den svenska marknaden. Sverige som marknad blir allt mindre ”skyddat” och svenska handelsföretag måste då bygga en global inköpsorganisation som kan hävda sig i denna konkurrens.

Globalt inköp framställs ofta som i grunden något positivt, men också mycket krävande. Sänkta produktpriser får inte äventyras av alltför höga logistik- och transportkostnader, en mer osäker tillgång på produktionskapacitet hos leverantörer behöver beaktas, längre ledtider och högre lagernivåer behöver planeras in i distributionssystemen, och den ökade miljöbelastningen behöver hanteras. Sammantaget innebär ett globalt inköpsarbete att en mer komplex försörjningskedja måste kunna utformas, planeras och styras.

För att kunna klara dessa utmaningar är en utgångspunkt för detta projekt att svenska handelsföretag och deras försörjningskedjor behöver bli mer flödesorienterade. Istället för ett traditionellt organisatoriskt upplägg med tydlig funktionsindelning som övergripande rättesnöre behöver handelsföretag utveckla sitt eget företag, men också sin försörjningskedja, på ett sådant sätt att man kan hantera förändrade förutsättningar vad gäller exempelvis ändrade kundkrav, på ett effektivt sätt. Försörjningskedjans resurser som helhet, och inte bara handelsföretagets egna, behöver utnyttjas för att kunna skapa konkurrenskraft. Handelsföretagen behöver planera och styra sin försörjningskedja uppströms med den huvudsakliga målsättningen att skapa kundvärde och konkurrenskraft nedströms mot kund.

I detta arbete mot en högre grad av flödesorientering och med vetskapen att leveransförmågan och därmed kundservicen aldrig blir bättre än vad varuförsörjningen tillåter, spelar organiseringen av det globala inköpet en avgörande roll.

Syftet med projektet är att öka förståelsen för hur svenska handelsföretag ska organisera sitt globala inköpsarbete för en högre grad av flödesorientering.



Inom ramen för projektet har följande tre forskningsfrågor adresserats:

1. Vilka parametrar är avgörande för valet av inköpsregion och specifik leverantör?
 - Hur hanteras frågan om inköpspris versus totalkostnad samt dess koppling till värde för kunden?
 - Hur ser man på balansen mellan totalkostnad, leveransserviceaspekter, ledtid och miljö?
2. Hur ser det fysiska flödet av produkter ut?
 - Hur organiseras logistiken och hantering och transport av produkter i flödet från leverantör till butik?
 - Vilken styrning/kontroll har man av flödet och det tillhörande informationsflödet?
 - Vilken roll spelar agenter och tredjepartslogistikföretag i försörjningskedjan?
3. Vilka olika organisationsformer kan användas för globalt inköp?
 - Legala egna enheter, eller utnyttjande av agenter?
 - Olika roller som lokala inköpskontor kan ha – visa vi centrala inköps- och logistikavdelningar?
 - Hur påverkas rollfördelningen med andra centrala funktioner i företaget av hur inköpsfunktionen organiseras?

Projektets genomförda moment

Projektets resultat bygger på en kombination av litteraturstudier av tidigare forskning, två fallstudier samt en enkätstudie. En övergripande sammanställning av projektets akademiska leverabler finns i Appendix.

Litteraturstudier inom en rad olika delområden har löpande genomförts under projektets gång.

- De viktigaste områdena som har beaktats har varit:
 - Global sourcing
 - Retail global sourcing
 - European versus Asian supplier relationships
 - Paradoxeori
 - Supply chain responsiveness och flexibility
- Litteratursökningarna har genomförts på olika sätt. Bland annat har vi inom ramen för projektet genomfört en så kallad ”systematisk litteraturstudie” (Tranfield et al., 2003) inom området ”retail global sourcing”.
 - Totalt hittades 35 relevanta artiklar. Dessa representerar en mycket stor del av det totala antalet forskningsartiklar inom detta område. Detta innebär att förvånansvärt lite forskning är gjord om global sourcing i handelsföretag, vilket ytterligare motiverar behovet av detta projekt.
- Ett annat viktigt område som projektet bygger på är paradox-teori, där projektet har sammanställt en referensram kring denna.
 - Speciellt fokus har lagts på det ramverk som presenterats av Smith & Lewis (2011), där paradoxer delas in i fyra olika typer; paradoxer relaterade till lärande, tillhörighet, organisering, och prestationer.
 - Paradoxeori har i projektet fungerat som ett hjälpmedel för att bättre fånga och förtydliga de (organisatoriska) utmaningar som handeln brottas med. I ett separat kapitel presenteras denna teorigrund lite närmare.

Fallstudier, på Indiska Magasinet AB och Hultafors Group (Snickers-divisionen).

- Intervjuer och workshops med företagen är genomförda huvudsakligen under våren och hösten 2014. Fokus var på management- och ledningspersoner inom logistik och inköp, men även mer operativ inköpspersonal har intervjuats.
- Utöver global sourcing-litteratur har ett paradoxperspektiv använts för att förtydliga inköpsroll och utmaningar i fallföretagen. Detta perspektiv har också använts explicit i intervjusituationerna, för att på så sätt bättre kunna fånga och diskutera företagens utmaningar kopplat till deras globala sourcing-funktion.

Enkätstudie har genomförts under vintern 2014–2015, som riktade sig till inköpschefer i svenska handelsföretag.

- Totalt bestod enkäten av 34 frågor som bland annat behandlade frågor om:
 1. utvärderingskriterier vid val av leverantör,
 2. karaktäristik av pågående leverantörsrelationer, samt
 3. mätning av leverantörsprestationer.

Frågorna var uppdelade på asiatiska respektive europeiska leverantörsrelationer, vilket möjliggjorde en jämförelse regionerna emellan.

- Totalt erhöles 7,5 procent (42 stycken) användbara svar, vilket är något lågt för mer avancerade statistiska analyser. Istället utfördes enklare korstabeller och ANOVA-analyser.

Teoretiska utgångspunkter

3

Teoretiskt har projektet tagit utgångspunkt i litteratur om flödesorientering, globalt inköp och paradoxeori. I detta kapitel ges en översiktlig bild av dessa områden.

3.1 Flödesorientering

Många av de mest lönsamma och snabbväxande företagen använder flödesorientering som ett medel för att skapa långsiktiga, hållbara konkurrensfördelar och har det vi kallar för en *flödesorienterad affärsmodell*. Dessa företag har en gemensam nämnare som är deras främsta strategiska vapen: förmågan att styra varuflödet från leverantör till kund mer effektivt än vad deras konkurrenter gör.

I termer av värde blir flödesorienteringen i dessa företag ett sätt att bidra till såväl högt kundvärde som aktieägarvärde. Med andra ord är logistiken, flödet av information och varor, en given del av dessa företags strategi och affärsutveckling, vilket bygger på följande förmågor:

1. *Organisatorisk snabbhet*, det vill säga en organisation som snabbt går från strategiskt beslut till implementering av en förändring i logistiken.
2. *Tvärfunktionella team*, med öppen kommunikation mellan olika avdelningar och enheter i varuflödet i syfte att kunna mäta och effektivisera flödet och försörjningskedjan i sin helhet.
3. *Ledning och styrning av snabb och kontinuerlig tillväxt*, vilket inkluderar att kunna expandera logistikplattformen så att marknadsexpansion kan ske med standardiserade processer, utan att äventyra leveransservicen till kunderna.
4. *Organisatoriskt lärande*, som ett sätt att hantera kontinuerliga förändringar som en del av vardagen och inte som separata projekt.
5. *IT som en integrerad del i logistikutvecklingen*, som tillåter ett välutvecklat IT-stöd för alla logistikoperationer, men som samtidigt kräver en mycket hög flexibilitet hos IT-systemen så att de kan utvecklas kontinuerligt i takt med logistikutvecklingen.
6. *Relationer i flödeskedjan*, för att kunna utveckla effektiva flöden med andra företag/enheter i försörjningskedjan.

En viktig utgångspunkt som genomsyrar ovanstående är företagets förändringsförmåga, ibland omnämnt som dess dynamiska förmåga, mycket viktig. Denna förmåga bygger på att kunskap och förståelse för kundkrav kombineras med kunskap och förmåga till

operativ excellens. Denna kombination är avgörande för en flödesorienterad affärsmodell. En resursbaserad förändring (Inside–Out) innebär att en hög operativ effektivitet driver strategierna och sätter ramar för hur till exempel marknadsutvecklingen bör ske. Ett vanligt exempel är att den logistiska plattformen är styrande för vilka regioner som det är möjligt att expandera verksamheten till. Om man inte klarar av att leverera till rätt kostnader och service blir expansionen helt enkelt för dyr och osäker. Under andra perioder är det omvänt marknadsförändringar (Outside–In) i form av nya strategier för marknadsutveckling och förvärv som driver den operativa utvecklingen i form av ett behov att modifiera de operativa plattformarna. Det kan exempelvis handla om att bygga upp en förmåga att klara av en ny produktfamilj, eller att utveckla nya försörjningskanaler.

I företag med en flödesorienterad affärsmodell är detta växelspel naturligt eftersom det strategiska och operativa i grunden arbetar mot samma övergripande mål (helheten är viktigare än delarna).

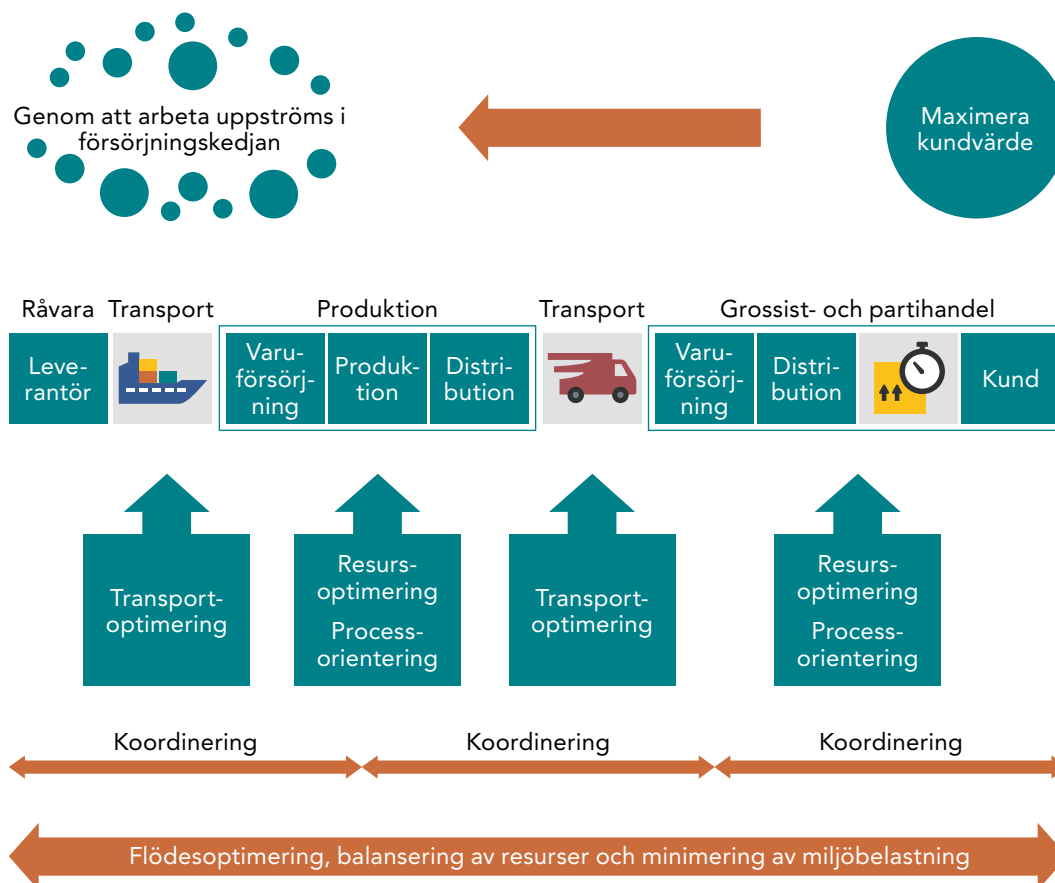
3.1.1 Behovet av att vidga systemgränserna

För att bli mer flödesorienterat måste ett företag vidga systemgränserna så att varuflödet blir en naturlig del av företagsstrategin. I många företag har man av tradition och med stöd av organisationsteoretiska modeller, ”organiserat sönder” flödena i funktionella enheter – exempelvis inköp, produktion och distribution – som var och en mäts på den funktionella nivån utan någon flödeskoordinering mellan de olika enheterna. Då blir verksamheten transaktionsorienterad, och flödet såväl internt som externt betraktas som transaktioner och inte som ett sammanhängande flöde.

Att vidga systemgränserna handlar om att ett logistiskt flödesperspektiv ersätter det tidigare funktionella perspektivet på flödena. Det medför också ett skifte i fokus från det funktionella till en integration av företagsinterna funktioner där prestationen för systemet som helhet alltid är viktigare än prestationen eller produktiviteten i varje enskild funktion.

Nästa steg i att vidga systemgränserna för varuflödet är att tillämpa ett försörjningskedjeperspektiv. Här består varuflödet inte enbart av de interna enheterna utan även av externa aktörer och gränssnitt, såväl uppströms mot leverantörer som nedströms mot kunder. Fokus ändras från intern koordination till extern integration med nyckelleverantörer och kunder. Detta perspektiv är synonymt med flödeskoncept som supply chain management (SCM). En konsekvens av detta synsätt på systemet är att påfyllnad av butiker, lager med mera sker utifrån faktiska behov och inte genom att inköps- eller produktionsenheter trycker ut varor till butiker eller lagerenheter. Här står ofta flexibilitet högt på prioritetlistan med syftet att både tillvarata skalfördelar och resursfördelar (economies of scope) genom att samma logistiksystem kan användas för olika varuflöden till olika kundgrupper.

Gemensamt för företag med en flödesorienterad affärsmodell är att de har vidgat systemgränserna ytterligare ett steg och tagit ett företagsstrategiskt perspektiv på varuflödet (Abrahamsson & Karlöf, 2011). Ett sådant perspektiv utesluter definitivt inte hög effektivitet i de olika funktionerna eller delsystemen var för sig, men syftet är att *konkurrera med förmågan att utforma och styra det totala varuflödet så att det blir effektivare än det som konkurrenterna klarar av*. En konsekvens av detta är att flödeseffektivitet inte längre mäts med traditionella nyckeltal för kostnader, ledtider och service, utan i termer av hur pass väl företagets övergripande mål uppnås, i första hand målen för tillväxt och lönsamhet. Logistikkunskap och skicklighet i att utforma, hantera och styra flöden betraktas i dessa företag som en unik och distinkt förmåga och en nyckel till konkurrenskraft. Ett företagsstrategiskt perspektiv på varuflöden handlar i modernt arbetande företag om att inkludera leverantörer i den totala resursbasen som behövs för att maximera värdet för kunderna, se figur 1 nedan.



Figur 1. Ett företagsstrategiskt perspektiv på varuflöden.

Att skapa högt kundvärde genom att anpassa logistiklösningen till olika kundkrav och marknadsförutsättningar står ofta högt på agendan hos dessa företag. Därför prioriteras normalt flexibilitet i varuflödena mycket högt i samband med investeringar och utvecklingsprojekt – betydligt högre än kostnadseffektivitet och produktivitetshöjande åtgärder. Exempel på sådana investeringar är IT-lösningar som bidrar till ett mer transparent varuflöde med realtidsdata om behov och varuflödets kvalitet, vilket därmed bidrar till effektivare gränssnitt med kunder och leverantörer.

I finansiella termer handlar det om att kombinera ekonomiska skalfördelar (högre utnyttjandegrad av befintliga resurser), resursfördelar (använda samma resurser för att försörja olika marknader, marknadskanaler eller kundgrupper) och integrationsfördelar (ökad effektivitet till följd av samordning och samplanering mellan olika interna och externa enheter i försörjningskedjan). *En av de mest utmärkande egenskaperna hos flödesorienterade företag är därför förmågan att utforma, leda och styra komplexa system.*

3.1.2 Flödesorienterade affärsmodeller i handeln

På senare år har vi sett en internationell utveckling mot allt fler flödesorienterade handelsföretag. Större multinationella företag, ofta omnämnda som mega-retailers, har vuxit sig allt starkare på grund av en ökad internationell konkurrens inom handeln, och vi ser att efterföljande effektiviseringar i hela försörjningskedjan blir allt viktigare. Tesco, Lidl och Aldi är exempel på framgångsrika mega-retailers med en tydlig flödesorienterad affärsmodell, även Ikea, H&M, Clas Ohlson, Elon med flera har vissa drag av detta, inom sina respektive branscher. Ju mer konkurrensutsatt en marknad är desto viktigare blir det att vara flödesorienterad. I den svenska dagligvaruhandeln, som präglas mer av oligopol än konkurrens, ser vi därför av naturliga skäl mindre av den här typen av flödesorientering och mega-retailing enligt denna definition än i till exempel modebranschen eller hem-elektronikbranschen där den internationella konkurrensen är större.



Karakteristiskt för en mega retailer är en flödesorienterad affärsmodell där man:

- utgår från en tydlig kundsegmentering och analys av hela försörjningskedjan i syfte att maximera värdet för kunden,
- integrerar grossist- och detaljistfunktionerna,
- har centralt styrda operativa plattformar med standardiserade processer i hela kedjan för att uppnå skalfördelar och resursfördelar i alla led,

- har separerat ansvaret för försörjningen och försäljningsansvaret, ofta med automatisk påfyllnad av butikerna, utifrån faktisk förbrukning (Point of Sales),
- har flera marknadskanaler i samma operativa upplägg, till exempel butiker, e-handel och postorder och det finns en utveckling mot så kallade ”omnikanaler”,
- har skapat transparens/genom informationsdelning mellan olika funktioner i företaget och med leverantörer, vilket är ett sätt att minska behovet av butikslager genom bättre leveransprecision,
- har en tydlig rollfördelning mellan samtliga aktörer i försörjningskedjan. Leverantörerna har exempelvis ofta påfyllningsansvaret i grossistledet, utifrån tillgänglig data om försäljning i butik.

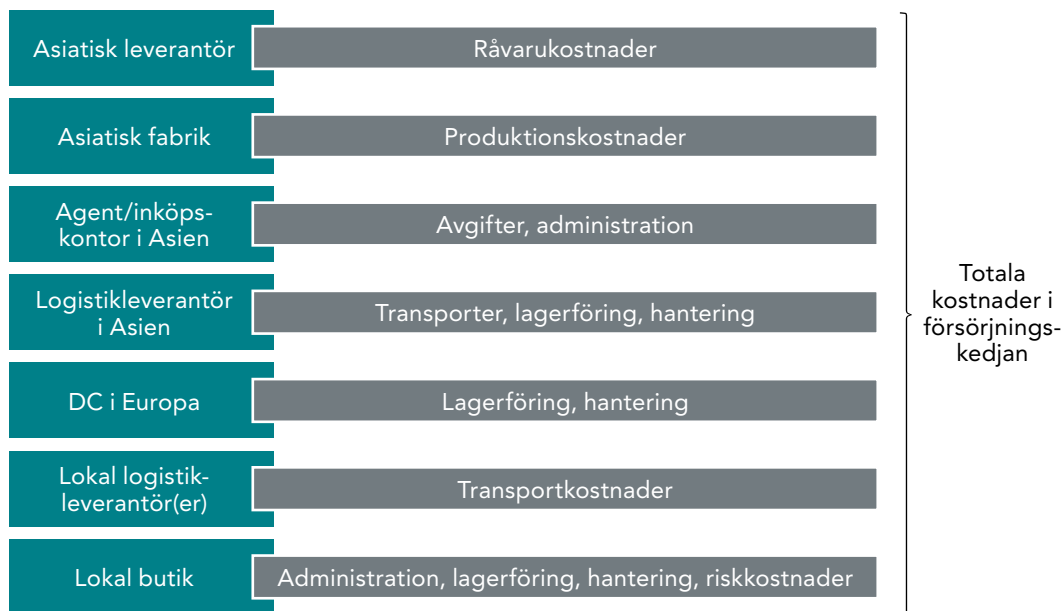
Genom att låta logistiksystemen omfatta flera led av leverantörer kan kunderbjudanden utformas som ger kunderna högre ”värde för pengarna” jämfört med traditionell handel – i fallet Ikea handlar det exempelvis på en övergripande nivå om att kunna erbjuda varor med hög kvalitet till lägre pris. Men oavsett hur värdet definieras så arbetar en mega-retailer med hela sin försörjningskedja i syfte att skapa det identifierade kundvärdet.

3.2 Globalt inköp

Globalt inköp, på engelska ”global sourcing”, är ett relativt väletablerat forskningsområde med exempelvis egna forskningsjournaler och konferenser. En vanlig definition av global sourcing är: *an advanced approach to sourcing and supply management that involves integrating and coordinating common materials, processes, designs, technologies and suppliers across worldwide buying, design and operating locations* (Trent & Monczka, 2005, sidan 24). Området är ganska brett och innebär ofta att ett helhetsgrepp tas på företagets inköpsfunktion där en mängd aktiviteter inkluderas, däribland (1) utveckling av riktlinjer och policies för företagets inköp, (2) identifiering av marknadsbehov, (3) definiering av behovet av internationellt inköp (4) identifiering, utvärdering och val av leverantörer, (5) förhandling om priser och villkor, och (6) styrning och uppföljning av kontrakt (Liu & McGoldrick, 1996, sidan 10).

Som nämndes inledningsvis har den strategiska betydelsen av globalt inköp ökat på senare år, inte minst inom handeln, och alltfler företag ser sitt globala inköp som ett konkurrensmedel. Tveklöst finns stora fördelar att hämta, framförallt priser men också kvalitet och tillgänglighet och utbud av produkter och tjänster. Riskerna med globalt inköp (i jämförelse med inköp av leverantörer i närområdet) är dock också stora. Framförallt rör detta de avsevärt mycket längre ledtider som globalt inköp innebär, vilket kan leda till stora problem i försörjningskedjorna. Ett annat vanligt påpekande är att förtjänsterna av de låga inköpspriserna ibland ”äts upp” av de många dolda kostnader som uppkommer i de långa, globala försörjningskedjorna (Lowson, 2001; Cho & Kang, 2001). Figur 2 på nästa sida visar exempel på några av de kostnader som typiskt uppstår

i en global försörjningskedja. Förutom att dessa kostnader ofta kan vara svåra att identifiera är ett annat stort problem den stora osäkerheten i dess storlekar, samt hur de förändras över tiden.



Figur 2. Exempel på typiska kostnader som kan finnas i en global försörjningskedja (inspirerad av Bygballe et al., 2012).

I takt med ett alltmer globaliserat inköp har också kraven ökat på företagens inköpsfunktioner. Trent & Monczka (2003) identifierar åtta kritiska framgångsfaktorer för ett framgångsrikt globalt inköp:

1. Kvalificerad inköpspersonal, gärna med förmåga till att göra kostnadsanalyser.
2. Tillgång till korrekt information.
3. Kunskap om potentiella globala leverantörer.
4. Tid för personalen att utveckla globala inköpsstrategier.
5. Tillgång av globala leverantörer/leverantörer som vill vara globala.
6. Förmåga att identifiera gemensamma intressen över affärsenheter.
7. Sälja in nya globala leverantörer till olika enheter internt.
8. Direktbesök hos leverantören.

Sammantaget innebär detta att helt andra krav idag ställs på företagens inköpsfunktioner. För att kunna utnyttjas som ett verkligt strategiskt konkurrensmedel ställs stora krav på kunskaper och kompetens i företagets inköp, något som inte alltid är en självklarhet. Handelsföretag är här inget undantag, och behovet av forskning och kunskapsutveckling inom området är stort.

3.3 Paradoxperspektivet

För att bättre kunna analysera och förstå hur inköpsorganisationen bör utformas behövs nya infallsvinklar och nya teorier. Utöver mer ”traditionell” litteratur har därför i detta forskningsprojekt annan viktig teoretisk utgångspunkt varit det så kallade paradoxperspektivet, som är en teoretisk inriktning inom organisationsforskningen. Paradoxer är en viktig utgångspunkt för utformningen av organisationen, och att tydliggöra dem kan därför ses som en första, viktig startpunkt för att öka vår förståelse för organisering av inköpsarbetet.

Paradoxperspektivet, även kallat paradoxteori eller dualitetsteori, är en relativt ung teoribildning som har utvecklats framförallt av organisationsforskare sedan slutet av 1980-talet. Organisationsteori, som är ett gigantiskt område med ett sammelsurium av olika inriktningar, skolbildningar, och perspektiv syftar i allmänhet till att förklara hur organisationen ska utformas för att vara (Bruzelius & Skärvad, 2011):

- *effektiv*, det vill säga den uppnår sina mål. Effektivitet är i sig ett komplext uttryck och täcker in såväl klassisk resurseffektivitet (produktivitet) som effektivitet mellan olika funktioner och företag i en försörjningskedja,
- ha en hög *förändringsförmåga*, så att organisationen ständigt kan anpassas till nya yttre förutsättningar såsom till exempel ökade kundkrav vad gäller produkter och service,
- ha en hög *legitimitet*, det vill säga åtnjuta ett högt förtroende bland sina intressenter.

Något förenklat kan man säga att fokus för organisationsforskningen har genomgått tre olika stadier. Längre tillbaka i tiden försökte man svara på frågan om A eller B var *det mest effektiva* sättet att organisera företaget. Nästa generations forskare utvecklade under 1960-talet den så kallade ”contingency”-teorin, som istället sökte svar på frågan: Under *vilka förutsättningar* är A eller B den mest effektiva organisationen? Med bakgrund i detta menar nu förespråkare för paradoxperspektivet att en ny, tredje generation forskning istället försöker ta sig an frågan hur företag kan organisera sig för att *samtidigt kunna hantera* både A och B.

En paradox kan här definieras som “*contradictory yet interrelated elements that exist simultaneously and persist over time*” (Smith & Lewis, 2011, sidan 382). Denna definition tar fasta på att argument kan framstå som helt logiska och självklara när de betraktas var och en för sig, men hamnar i direkt konflikt med varandra när man ställer dem emot varandra. I ett företags organisation, såsom en inköpsorganisation, finns en lång rad olika paradoxer inbyggda. Ibland är de mycket tydliga, men ofta är de väl dolda och gömda i organisationen. Oavsett om de är explicita eller implicita kan ett företags faktiska organisation ses som företagets sätt att hantera dessa inneboende spänningar och intressekonflikter.

Att hitta, förstå och beskriva organisationen med hjälp av paradoxeori blir framförallt viktigt i en dynamisk omgivning, där organisationen ständigt behöver förändras och förnyas. I sådana lägen blir den lite mer statiska contingency-teorin snabbt svår att använda fullt ut och det blir mer intressant att fokusera på de inneboende paradoxer som behöver hanteras. I linje med detta strävar paradoxperspektivet inte efter att hitta en organisatorisk ”lösning” som kan ses som optimal. Snarare söker den identifiera och explicitgöra de ständigt inneboende konflikter som ”ligger och skaver” i organisationen. Utifrån dessa paradoxer, när de har identifierats och tydliggjorts, kan sedan en organisation utformas som klarar av att balansera dessa konflikter på ett så bra sätt som möjligt.

Intressant är att paradoxerna i första hand inte ska ses som något negativt utan ska ses i ljuset av behovet av förändring och förnyelse i företaget. Spänningarna ses som en viktig drivkraft till kreativitet och utveckling av organisationen och dess verksamhet (Graetz & Smith, 2009). Att tänka i termer av paradoxer, och hantera dem i organisationen, kräver ofta kunnighet och en ny typ av inställning hos företagsledningen till dessa frågor. Ett stort bidrag med paradoxeorin, som kan hjälpa till med detta, är dess uppdelning och klassificering av olika typer av paradoxer. På ett mer teoretiskt plan finns det åtminstone fyra olika områden av paradoxer som kan vara intressanta att beakta (Smith & Lewis, 2011):

Tillhörighet – I alla organisationer, inköpsorganisationer i handelsföretag inkluderat, finns en spänning mellan individen och det kollektiva. I vilken utsträckning bör man låta individers intressen gå före helheten?

Organisering – Företagets organisation består av ett komplext system av olika organisatoriska byggstenar (till exempel processer, aktiviteter och funktioner) där intressen, syften och mål med verksamheten kan komma i konflikt med varandra.

Prestation – Olika strategier och mål hos företagets olika intressenter är också en källa till motsättningar där exempelvis aktieägarintressen ställs mot kundens. En annan vanlig balansgång är de (ibland) konkurrerande målsättningarna kring ekonomisk lönsamhet och miljömässig hållbarhet.

Lärande – Många organisationer är i ständigt behov av att förnya och förändra sin utformning och inriktning. Vid många förändringar behövs ny kunskap där gamla, befintliga kunskaper tidigare varit fullt tillräckliga. Ibland kan den nya och gamla kunskapen ställas mot varandra. Typiskt utmanas gamla vedertagna sätt att utföra saker av den nya kunskapen.

Projektets resultat

4

I detta kapitel sammanställs projektets resultat, vilka främst bygger på våra litteraturstudier, fallstudier, och enkätstudie. En sammanställning och översikt över projektets forskningsinriktade leverabler finns i appendix.

4.1 Viktiga parametrar för global sourcing

De litteraturstudier som genomförts inom ramen för projektet, tillsammans med mer konkreta exempel från de två fallföretagen och vår enkätstudie, pekar på att totalkostnader (ofta pris och någon form av ”hemtagningskostnad”), service, ledtider, såväl miljö- och CSR-relaterade parametrar spelar en viktig roll vid valet av region och specifik leverantör. Oftast utpekas totalkostnaden och ledtider som de enskilt viktigaste parametrarna (Bygballe et al., 2012; Christopher et al., 2006). Konflikten mellan dessa mer ”traditionella” nyckeltalsområden är en klassisk logistikutmaning som finns inbyggd i logistikens övergripande uppgift: att skapa kostnadseffektiv leveransservice.



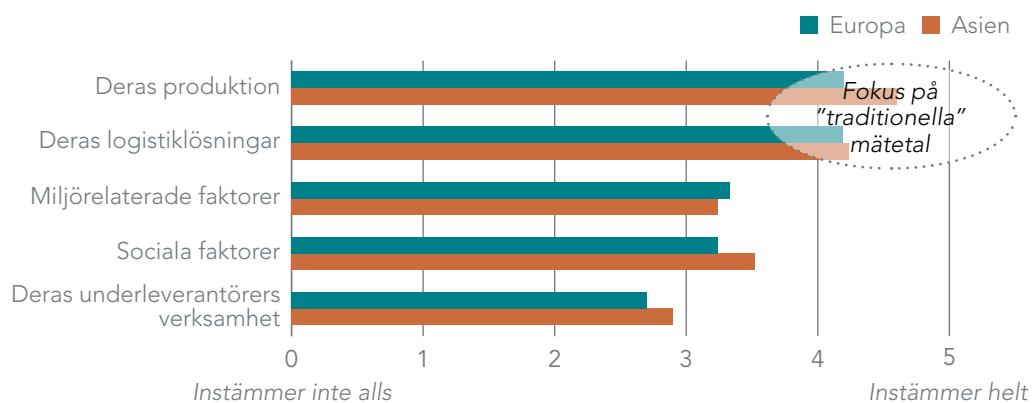
Detta visas tydligt i våra egna forskningsresultat, framförallt i resultaten från enkätstudien. I denna studie är det dock produktkvalitet som lyfts fram som den enskilt viktigaste parametern. Tätt bakom kommer dock totala kostnader. Ledtider och serviceaspekter utgör också en viktig del av beslutsunderlaget när en ny leverantör utvärderas.

I figur 3 på nästa sida visas resultaten från vår enkätstudie för vilka parametrar som anses vara viktigast vid valet av leverantör. I figuren separeras bedömningen av asiatiska och europeiska leverantörer. Signifikanta skillnader mellan bedömning av europeiska och asiatiska leverantörer finns i parametrarna produktkvalitet, ledtider, anpassningsförmåga och leverantörens varumärke(n). Resultatet kan tolkas som att dessa skillnader innebär att det fortfarande finns en ganska traditionell syn på vad de båda regionerna har att erbjuda. På europeiska leverantörer ställs högre krav på kvalitet, flexibilitet (i form av kortare ledtider och annan anpassningsförmåga) och varumärke.



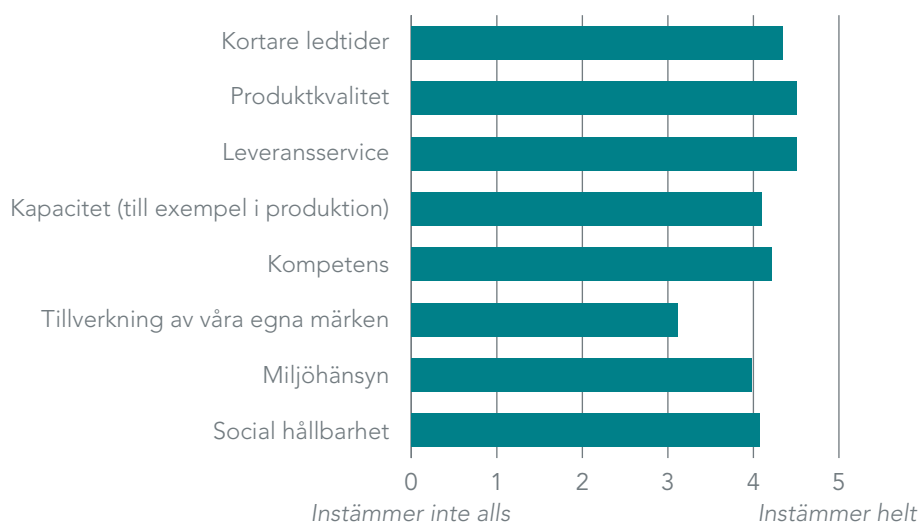
Figur 3. Utvärderingskriterier vid valet av leverantör.

Som också syns i figuren har miljö- och CSR-relaterade aspekter i sammanhanget en mindre framträdande roll, och tillskrivs generellt sett mindre betydelse. I linje med detta mäter man inte heller leverantörens prestationer vad gäller hållbarhet i samma utsträckning som kostnader och service, se figur 4.



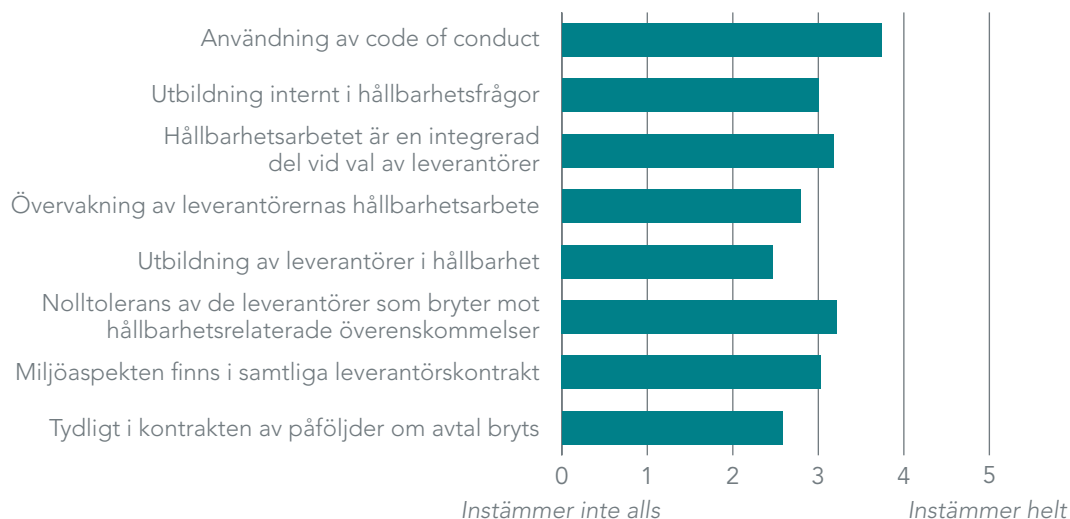
Figur 4. Vad handelsföretag mäter med avseende på leverantörens prestation.

Vår studie indikerar att även i framtiden förväntas de mer traditionella parametrarna vara viktigare, se figur 5.



Figur 5. Handelsföretagens krav på sina leverantörer på fem års sikt.

Om man ser till resultaten från vår enkätstudie är det dessutom tydligt att det finns ett gap mellan att handelsföretag i mer allmänna ordalag förordar betydelsen av hållbarhetsfrågor, och att verkligen tillämpa ett hållbarhetsarbete gentemot leverantörer. Det som faktiskt tillämpas, och värderas till relativt blygsamma siffror i enkäten (se figur 6 nedan), är inte oväntat användning av code of conduct. Någon form av code of conduct kan anses vara en relativt enkel åtgärd för att skapa åtminstone någon form av kontroll på sourcing-verksamheten.

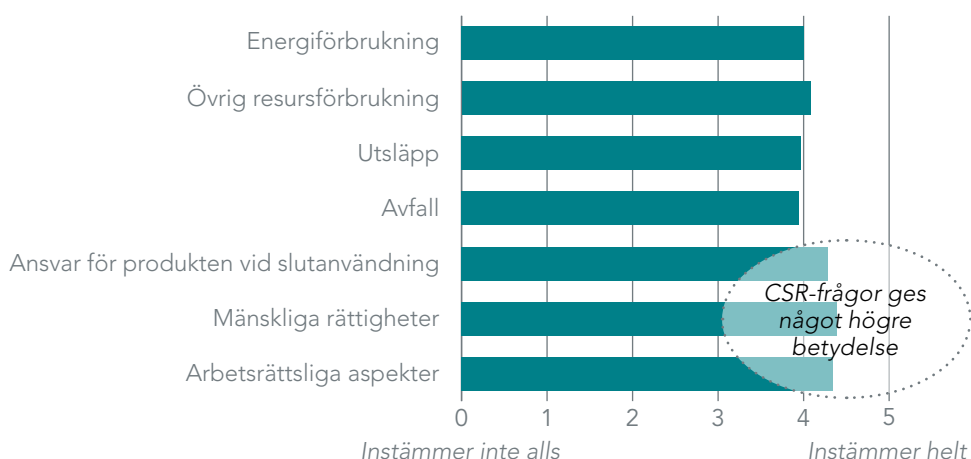


Figur 6. Handelsföretagens hållbarhetsrelaterade arbete som tillämpas gentemot leverantörerna.

En möjlig förklaring till den relativt sett mindre betydelsen av hållbarhetsaspekter vid leverantörsbedömning kan vara respondenternas identitet som inköpsansvariga – det är vanligt att hållbarhetsfrågor sorterar under en annan avdelning/funktion i företaget vilket kan minska betydelsen av hållbarhetsaspekterna vid leverantörsutvärderingar. En annan, mer generell förklaring kan vara problematiken att tydligt kunna mäta och kvantifiera prestationer kopplade till miljö och hållbarhet. I sammanhanget är kostnader såväl som service betydligt lättare att mäta.

Ur ett tidsperspektiv i jämförelse med andra studier ser vi dock en trend i att betydelsen av hållbarhetsfrågor ökar gradvis. Våra fallföretag visar också många goda exempel på ett hållbarhetsarbete i praktiken. Här kan till exempel Indiskas samarbete med tio-talet indiska leverantörer nämnas, som har mynnat ut i ett gemensamt vattenreningsverk i Indien. Forskningsmässigt är också miljö- och framförallt CSR-frågor mycket aktuella. Av de 35 artiklar som ingick i projektets litteraturstudie om ”retail global sourcing” behandlade mer än hälften av dem olika CSR-relaterade frågeställningar.

Speciellt för handeln är det också intressant att notera att CSR-frågorna, där till exempel mänskliga rättigheter och barnarbete ingår, anses vara minst lika viktigt som miljöaspekter (se figur 7 nedan). Ofta tilldelas miljöfrågor såsom till exempel klimatutsläpp större betydelse än CSR, men vår egen enkätstudie indikerar att så är alltså inte fallet. Handelsföretag och deras varumärken är starkt beroende av slutkonsumenternas krav och åsikter. Som tidigare nämnts är kostnadskonkurrensen idag knivskarp och global. I många handelssektorer är samtidigt kraven på ett socialt hållbart agerande absolut nödvändigt. Upptäckten av till exempel oetisk djurhantering bland underleverantörer i dagligvaruhandeln, eller avslöjande om barnarbete bland underleverantörerna till ett modeföretag, kan vara förödande för dessa företag.



Figur 7. Hållbarhetsaspekter som anses viktiga för det egna företaget (det vill säga handelsföretaget).

I takt med att betydelsen av hållbarhetsaspekter långsamt ökar, ökar förstås också komplexiteten kring hur inköpsorganisationen egentligen ska utformas. För många handelsföretag innebär hållbarhetsfrågorna såsom CSR ett ökat behov av kompetens inom kombinationen av logistik och hållbarhetsfrågor. Kombinationen av dessa båda områden blir uppenbart viktiga vid exempelvis etablering på nya leverantörsmarknader. Då alla marknader har unika förutsättningar krävs en god analys av såväl klassiska logistikkonsekvenser (ledtider, lagerhållning, etcetera) som olika hållbarhetsaspekter (regelverk, lokala arbetsförhållanden, myndighetskrav, kontroller, etcetera).

4.2 Balansering av olika parametrar – viktigt för flödesorienteringen

Utifrån ett paradoxperspektiv har vår forskning belyst de konflikter och motsättningar som finns mellan olika prestationsmått. Vår forskning visar att det i huvudsak finns tre typer av prestationsrelaterade paradoxer som diskuteras i litteraturen:

1. paradoxen mellan totala kostnader och enbart inköpspriset (på produkten),
2. paradoxen mellan låga totala kostnader och korta ledtider, samt
3. paradoxen mellan ”traditionella” logistikprestationsmått såsom kostnader och service å ena sidan, och hållbarhetsaspekter (miljö och CSR) å den andra sidan.

Paradoxperspektivet visar på att handelsföretag ständigt behöver balansera ett antal olika prestationsmått gentemot varandra. Vid utvärderingar av en ny leverantör eller en ny leverantörsregion är det därför viktigt att ta hänsyn till ett brett spektrum av olika kriterier. Om ett sådant brett spektrum verkligen ska kunna anammas krävs att en rad olika funktioner i företaget samordnas och olika kunskaper och kompetenser utnyttjas. Detta är en viktig ingrediens för ett företags flödesorientering. I flödesorienterade företag är därför globalt inköp inte enbart en fråga för exempelvis en inköpsavdelning – i sådana fall finns en stor risk att till exempel logistik- och/eller miljökostnader nedprioriteras för mycket. I flödesorienterade företag hamnar därför ansvaret för företagets sourcing högt upp i organisationen, och tydligt integrerat ansvar mellan olika berörda avdelningar såsom logistik, inköp, marknad, etcetera.

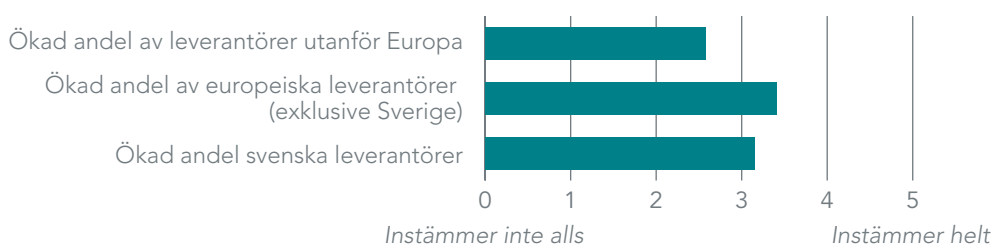
Det är i sammanhanget värt att notera att en allmän trend visar på att förändringen av viktningen av olika prestationsmått, det vill säga vad handelsföretaget egentligen vill och bör prioritera, tycks ske i en allt snabbare takt. För allt fler företag blir kortare ledtider och krav på snabbare respons gentemot kunder, det vill säga förmågan att snabbt kunna erbjuda kunderna de varor och tjänster som de vill ha, allt viktigare. För trendkänsliga företag kan sådana saker som väderomslag påverka kundernas efterfrågan, vilket

ställer stora krav på såväl logistik som hur man inkluderar leverantörerna i sin totala leveransförmåga och flexibilitet.

Detta gör att vi tror stora förändringar kan komma att ske vad gäller den mer traditionella globala sourcing strategin. Det blir allt viktigare att – i linje med en flödesorienterad affärsmodell – se över sina parametrar och vara beredd på att ändra inte bara leverantör, men också leverantörsregion. Även om många svenska handelsföretag kan antas fortsätta handla från Kina och andra asiatiska regioner, menar vi att många europeiska handelsföretag, framförallt de som enbart säljer till europeiska marknader, kanske behöver se över sina (fysiskt) långa försörjningskedjor. Att istället anlita mer närliggande leverantörer och på så sätt slippa långa ledtider och komplexa utomeuropeiska försörjningskedjor, börjar bli ett alltmer intressant alternativ ju mer kostnader (främst lönekostnader) och ju snabbare inflationen stiger i Asien. Våra två fallföretag bekräftar denna situation. Exempelvis har Indiska anlitat turkiska istället för indiska leverantörer på grund av kortare ledtider, och med liknande argument betonar Hultafors betydelsen av sin lettiska fabrik som kan utnyttjas för expressleveranser och förseningar från de asiatiska leverantörerna.

I forskningslitteratur diskuteras detta som ”proximity”-sourcing, vilket alltså förväntas öka de kommande åren. I en amerikansk kontext handlar detta främst om förflyttning av produktion från Asien till Mexiko och länder i Centralamerika. I Europa pekas ofta Turkiet (främst inom textil- och mode-sektorn) och länder i Nordafrika ut. Kortare ledtider är här den mest uppenbara fördelen som nämns, men även större kulturella likheter och lägre inflationstakt (som även är mer förutsägbar) är värt att nämna i detta sammanhang.

Vårt antagande bekräftas också i vår enkätstudie, där respondenterna förutspår en relativ ökning av såväl europeiska som svenska leverantörer jämfört med utom-europeiska leverantörer, se figur 8.



Figur 8. Handelsföretagens antagande om sin leverantörsbas på fem års sikt.

4.3 Det fysiska flödets utformning

Generellt sett har det fysiska flödet fått mycket lite forskningsutrymme i befintlig forskning och det är få artiklar som mer på djupet diskuterar detta. Ett tydligt undantag, som projektet delvis har tagit utgångspunkt i, är en artikel av de norska författarna Bygballe et al. (2012), som presenterar en samlad bild av en global försörjningskedja som löper från kinesiska leverantörer till norska butiker i en detaljhandelskedja, samt tillhörande kostnader som uppstår i kedjan. Enligt författarna finns fyra olika grundkonfigurationer för hur det fysiska flödet kan styras:

1. Direkta leveranser mellan kinesiska leverantörer och norska butiker.
2. Direkta leveranser från kinesiska leverantörer till ett distributionscenter i Norge, där konsolidering och samlastning sker för vidare transport ut till butik.
3. Leveranser från olika kinesiska leverantörer konsolideras i ett kinesiskt distributionscenter, där godset sedan direkt levereras ut till de olika butikerna i Norge.
4. Konsolidering och ompackning av gods sker såväl i ett kinesiskt distributionscenter som i ett norskt.

Våra egna fallstudier och enkätstudie, där just dessa fyra alternativ undersöktes närmare, bekräftar dessa distributionslösningar som de möjliga huvudalternativen för distribution mellan ett europeiskt handelsföretag och en asiatisk leverantör. Varje lösning har förstås sina för- och nackdelar som leder till att olika prestationsmått får olika utfall. Utifrån preferenser och behov av kostnads- eller servicefokus kan med fördel olika fysiska flöden väljas (enligt alternativen nedan):

Alternativ 1: Höga logistikkostnader såväl som låg flexibilitet på grund av långa ledtider. Men stora möjligheter till kundanpassning.

Alternativ 2: Lägre logistikkostnader (än alternativ 1) men relativt höga lagerföringskostnader. Möjlighet till snabb påfyllnad av butiker från DC i kundregionen.

Alternativ 3: Låga transportkostnader på grund av samlastning i Asien, men långa ledtider.

Alternativ 4: Låga transportkostnader med relativt mycket hanteringskostnader. Stora möjligheter till snabb påfyllnad av butiker från DC i kundregionen.

Ovanstående grundkonfigurationer ger också utrymme till lite olika detaljlösningar i praktiken. Fallföretaget Indiska är här intressant, då man sedan en tid tillbaka packar till enskilda butiker redan i konsolideringspunkten (det vill säga ett lager) i Indien. Genom ett välutvecklat IT-system finns all nödvändig information att tillgå uppströms

i försörjningskedjan, det vill säga ”redan” i Indien. Att flytta arbetet uppströms till Indien där hanteringskostnaderna är väsentligt lägre innebär stora kostnadsbesparingar för Indiska.

4.4 Användning av mellanhänder

En annan viktig parameter för en bra organisatorisk utformning av globalt inköpsarbete är användandet av mellanhänder, samt dess roll i försörjningskedjan. Typiska mellanhänder är exempelvis de lokala inköpskontor som Indiska använder sig av i Indien, samt de regionala ”operations managers” som Hultafors har anställt i Asien.

Dessa mellanhänder har till huvuduppgift att vara inköpsavdelningens ”förlängda arm” gentemot leverantörerna. Typiska uppgifter är att kontrollera leverantörerna till exempel med avseende på deras CSR-arbete, koordinera och skynda på kommande leveranser, följa upp priser och avtal, med mera. Sammantaget spelar dessa mellanhänder en mycket viktig roll för många svenska handelsföretag idag, däribland våra två fallföretag. Hur dessa ska styras och hanteras är dock inte oproblematiskt, och är därför viktiga att beakta då det globala inköpet utformas. Mellanhandens roll i termer av uppgifter, ansvar och befogenheter är mycket viktigt att klargöra för att inte äventyra effektiviteten i försörjningskedjan. Exempelvis, ur ett paradoxperspektiv är mellanhanden ett medel för att ha kontroll och central styrning av försörjningskedjan å ena sidan, och att samtidigt ha förmågan att vara flexibel och anpassningsbar å andra sidan.

Denna konflikt blir särskilt tydlig när man ser på den roll som ett lokalt inköpskontor förväntas ha inom företagets inköpsfunktion. Är syftet med ett lokalt inköpskontor i exempelvis Kina att komma närmare leverantörerna för att bättre kunna kontrollera dem och deras arbete? För denna kontrollstrategi fungerar det lokala inköpskontoret som huvudkontorets ”förlängda arm” i leverantörlandet och förväntas kunna följa upp prisförändringar, kvalitet, leveranser, CSR-frågor på ett bättre sätt. Eller är syftet med det lokala inköpskontoret att möjliggöra en friare roll gentemot huvudkontoret så att inköpsfunktionen kan bli mer lokalt anpassad och därmed lättare hitta nya möjligheter på leverantörsmarknaden? Syftet med inköpskontoret är i sådana fall att kunna arbeta mer självständigt och bli mindre beroende av huvudkontoret. Denna flexibilitetsstrategi är inte alltid kompatibel med kontrollstrategin ovan och kan resultera i en problematisk balansgång och förvirring i många lokala inköpskontor.

4.5 Kapacitet i transporter och lagervolymer

Utöver användandet av noder såsom mellanhänder är en annan viktig fråga för det fysiska flödet vilka transportslag som används för att ta hem varor från leverantörer. Vad gäller svenska handelsföretags globala inköp, där mycket köps från asiatiska leverantörer, är självfallet båt det dominerande transportalternativet. En av våra fallstudier (Hultafors) visar dock på att alternativ just nu eftersöks för att kunna korta de (alltför) långa ledtiderna. Exempelvis har fallföretaget undersökt möjlighet till att transportera på tåg från

Kina till sitt centrallager i Polen, och korta båttiderna genom att transportera med flyg sista biten mellan Dubai och Europa. På ett mer generellt plan kan ledtiden till viss mån också påverkas av hur planering av leveranser från Asien till Europa sker, samt vilken logistikleverantör som anlitas.

Ytterligare en fråga, som forskningsmässigt kanske är en av de största frågorna inom området, är planering av lagernivåer i olika delar av försörjningskedjan. Denna fråga har inte varit i fokus för detta forskningsprojekt, men har tidigare framförallt angripits från ett mer matematiskt optimeringsperspektiv där olika modeller för exempelvis samordning, flexibla orderkvantiteter med mera. Sammantaget visar den typen av forskning på att samarbete och bättre koordination vad gäller lagernivåer inte bara internt i företaget, utan i hela kedjan kan ge stora totala vinster i form av såväl sänkta lagerföringskostnader som bättre flexibilitet och service gentemot kedjans slutkunder.

Planering kring kapacitet i transporter såväl som lagervolymer ligger väl i linje med grundtankarna bakom en flödesbaserad affärsmodell där samordning utifrån en kedjenivå snarare än företagsnivå, ska vara vägledande för besluten.

4.6 Designvariabler vid utformning av globalt inköp

För att bättre få grepp om inköpsorganisationens utformning kan ett antal olika designvariabler som alla är viktiga att beakta vid utformning av ett effektivt, globalt inköp identifieras. Tre av de mest tydliga variablerna som är viktiga att förstå och analysera vid denna utformning, och som därmed är avgörande för hur effektiv organisationen blir, är graden av vertikal integration, graden av ansvarstagande av försörjningskedjans prestation, samt graden av ömsesidigt, långsiktigt samarbete.

4.6.1 Graden av vertikal integration

Vad gäller *graden av vertikal integration*, det vill säga i vilken utsträckning som handelsföretaget bör äga aktörer uppströms i försörjningskedjan, till exempel agenter, tillverkningsenheter (fabriker), och råvaruleverantörer, är detta en första mycket viktig variabel att utvärdera vid design av försörjningskedjan. I befintlig litteratur ges exempel på en rad olika konkreta alternativ, som alla kan placeras på en skala från fullständigt legalt ägande till helt oberoende gentemot andra aktörer i försörjningskedjan (till exempel Åkesson et al., 2007; Cho, 2009). Frågan om graden av vertikal integration är viktig eftersom det finns så tydliga för- och nackdelar med denna integration. Fördelar är främst kopplade till stordriftsfördelar och kontroll, exempelvis access till råvaror och produktionskapacitet, men också makt över planering och styrning (prioriteringar). Nackdelar som ofta påpekas i samband med hög grad av vertikal integration är relaterade till en inlåsnings effekt som ger handelsföretaget mindre handlingsutrymme och flexibilitet. Exempelvis kan den årliga löneökningstakten i Kina ses som problematisk för de handelsföretag som på senare år gjort investeringar i anläggningar, företagsuppköp etcetera i Kina. Dessa företag kan få svårare att röra sig bort från Kina och söka sig till

andra, mer lämpliga leverantörsmarknader. På ett mer generellt plan ökar betydelsen av stabil efterfrågan för att nödvändiga investeringar ska vara långsiktigt lönsamma.

4.6.2 Graden av ansvarstagande för försörjningskedjans prestation

En annan viktig variabel för utformning av global sourcing är att förstå och anpassa sin roll gentemot vilken grad av ansvar som kan/bör tas. En flödesorienterad affärsmodell, som bygger på vidgande av systemgränser och förståelse för helheten (det vill säga hela försörjningskedjans prestationer gentemot slutkunderna) innebär ofta ett större ansvarstagande. På en generell nivå vittnar forskning klart och tydligt om att handelsledet alltmer har tagit större ansvar och position i försörjningskedjan jämfört med tillverkare och leverantörer. Vinsterna med en sådan utveckling kan vara betydande för många handelsföretag och den allmänna utvecklingen mot ett ökat kundfokus driver ytterligare på utvecklingen mot att handelsföretagen alltmer agerar kanalkaptener i sina försörjningskedjor.

Utifrån handelsföretagens perspektiv är alltså utvecklingen mestadels positiv, men i takt med att ansvarstagandet ökar blir också behovet av kompetens allt viktigare, se figur 9. En uppenbar risk med mer ansvar, exempelvis som en följd av utökat sortiment av egna märkesvaror, är att försörjningskedjans prestation som helhet blir lidande. Tidigare fördelar med kontroll, avtal och samordningsvinster kan riskera att försvinna.



Figur 9. Handelsföretagens ökade inflytande och behov av kompetens.

4.6.3 Graden av långsiktigt, strategiskt samarbete med leverantörer

I ett logistik- och SCM-sammanhang är det idag alltmer tydligt att betydelsen av det egna företags insatser minskar relativt betydelsen av försörjningskedjans prestation som helhet. Betydelsen av kompetens och kunnande hos leverantören har blivit allt viktigare de senaste åren. Ju mer handelsföretag blir involverade i komplexa försörjningskedjor desto mindre möjlighet har de att upprätthålla allt kunnande och hela

kompetensbasen inom ramen för det egna företaget. Ett väl fungerande samarbete med kompetenta leverantörer har därför blivit en viktig källa för utveckling och lärande i försörjningskedjan.

I logistiklitteraturen betonas därför ofta hur viktigt det är med långsiktiga samarbeten där företaget tillsammans med andra aktörer i försörjningskedjan utvecklar försörjningskedjans prestationer. Långsiktigheten, menar man, skapar förtroende och en vilja att investera tillsammans, och är därför en bra grund för gemensamt lärande. Inom exempelvis CSR- området finns forskning som visar på att parametrar så som förtrolighet, långsiktighet och informella kontakter har en betydligt mer positiv effekt för CSR-förbättringar än vad formella krav och överenskommelser (till exempel så kallade code of conducts) har. Våra två fallföretag är två mycket bra exempel som visar hur dessa långsiktiga samarbeten gynnar det globala inköpsarbetet. Utöver bättre prestationer vad gäller mer traditionella mått såsom kostnader och service, visar fallstudierna att också miljö och CSR-aspekter kan gynnas av att ha ett samarbetsklimat i kedjan.

Det finns dock orosmoment kopplade till alltför intima, långsiktiga samarbetspartners. I projektet påvisar vi detta framförallt då lärandeparadoxer diskuteras. Tron på långsiktiga leverantörsförbindelser kan i vissa fall ses som direkt hämmande för kreativitet, utveckling och lärande i försörjningskedjan. I en snabbt föränderlig värld, där nya kundkrav skapas, ekonomiska och politiska förutsättningar och spelregler ständigt förändras, och där nya material, teknologier och konkurrenter hela tiden växer fram, är det inte alltid de befintliga leverantörerna som lämpar sig bäst att ha som partners. Snarare kan de befintliga leverantörsrelationerna begränsa handlingsutrymmet. Det finns en uppenbar risk att endast inkrementella förbättringar sker inom ramen för dagens leverantörssamarbeten, och att mer radikalt nytänkande missgynnas. Gamla sanningar och lärdomar är ofta svåra att utmana och ta bort inom ramen för befintliga samarbeten. Till skillnad från logistiklitteraturen menar man därför inom andra forskningsområden såsom ekonomisk geografi att de verkligt stora innovationerna och utvecklingsstegen ofta tas genom att nya kontakter knyts. På så sätt kan ett helt nytt lärande kring exempelvis produktmaterial, produktionsteknik och materialförsörjning berika de inblandade företagen (Toklati, 2008; Gibbon, 2002).

Att knyta nya leverantörskontakter, kanske på helt nya leverantörsmarknader, kan förstås vara påfrestande ur ett mer kortsiktigt perspektiv, men kan också ses som nödvändigt på lite längre sikt. En viktig start för att öka handelsföretagets förståelse för sitt lärande och sin utveckling kopplat till sina leverantörer är att systematiskt följa upp sin leverantörsbas och kontinuerligt utvärdera den. Utöver klassiska utvärderingskriterier såsom leverantörens leveransförmåga, kvalitet, pris etcetera, kan kriterierna kompletteras med mer framåtriktade mått som bedömer samarbetets framtida utvecklingspotential. Denna typ av kriterier finns förstås ofta med i bakgrunden hos inköpare, men syns kanske inte alltid så tydligt i de formella bedömningskriterier som finns.

5

Avslutande diskussion

Forskningsresultaten i detta projekt vänder sig framförallt till alla de svenska handelsföretag där globalt inköp spelar en viktig roll för företagets konkurrenskraft. Resultaten som levereras av projektet ger nya insikter och perspektiv på hur företag bör tänka kring sin organisation av det globala inköpet. Inom ramen för de tre forskningsfrågorna har projektet belyst frågeställningar och olika aspekter kopplat till de olika parametrar som styr valet av leverantör och leverantörsregion, fysiska distributionslösningar, samt organisationsformer för ett globalt inköp. Forskningsresultaten ska fungera som en katalysator och inspiration för svenska handelsföretag som vill utveckla sin konkurrenskraft med hjälp av sitt globala inköp. Utöver personer inom inköpsfunktionen vänder sig resultaten även till andra personer i ledande ställning i handelsföretagen, eftersom organisationen av globalt inköp sällan är en angelägenhet enbart för inköpsavdelningen eller motsvarande. För att framgångsrikt utnyttja potentialen i globalt inköp behöver företaget som helhet medverka till förändring och förnyelse.



Det som kanske framförallt utmärker och skiljer projektets forskning gentemot annan forskning inom området har varit användandet av det så kallade paradoxperspektivet. Detta perspektiv ser vi forskare som ett nytt, viktigt verktyg som kan användas för att bättre kunna analysera en organisation och förstå dess förutsättningar. Teoretiskt, det vill säga till övriga forskarsamhället, har projektet bidragit med att introducera detta perspektiv i en inköpskontext.

Med resultaten från detta projekt som utgångspunkt drar vi slutsatsen att globalt inköp i handelsföretag är ett område som också fortsättningsvis är i behov av ny kunskap och utveckling. Den roll och betydelse som inköpsorganisationen har för handelsföretagens konkurrenskraft förändras hela tiden och lär fortsätta göra det. Den snabba utvecklingen gör också att forskningen behöver hänga med: **globalt inköp som forskningsobjekt behöver ständigt belysas med hjälp av nya teoretiska perspektiv och gamla sanningar behöver kontinuerligt utmanas och ifrågasättas.**

Referenser

- Abrahamsson, M. & Karlöf, S. (2011). *Det dynamiska företaget – En bok om följsamhet och flödesorienterade affärsmodeller*, Liber, Malmö.
- Bruzelius, L. & Skärvad P-H. (2011). *Integrerad organisationslära*, 10:e upplagan, Studentlitteratur, Lund.
- Bygballe, L., Eirill, B. & Grönland, S.E. (2012). "Managing international supply: The balance between total costs and customer service", *Industrial Marketing Management*, Vol. 41, No. 3: 394–401.
- Cho, J. & Kang, J. (2001). "Benefits and challenges of global sourcing: perceptions of US apparel retail firms", *International Marketing Review*, 18(5): 542–561.
- Cho, J. E. (2009). "When does it make sense for US retailers to opt for backward integration for global sourcing?", *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37(3): 271–285.
- Christopher, M., Peck, H. & Towill, D. (2006). "A taxonomy for selecting global supply chain strategies", *International Journal of Logistics Management*, 17(2): 277–287.
- Gibbon, P. (2002). "At the cutting edge? Financialisation and UK clothing retailers' global sourcing patterns and practices", *Competition and Change*, 6(3): 289–309.
- Graetz, F. & Smith, A. (2009). "Duality Theory and Organizing Forms in Change Management", *Journal of Change Management*, 9(1): 9–25.
- Liu, H. & McGoldrick, P. (1996). "International retail sourcing: trend, nature, and process", *Journal of International Marketing*, Vol. 4, No. 4: 9–33.
- Lowson, R. (2001). "Offshore sourcing: An optimal operational strategy?", *Business Horizon*, 6: 61–66.
- Smith, W. & Lewis, M. (2011). "Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing", *Academy of Management Review*, Vol. 36: 381–403.
- Toklati, N. (2008). "Global sourcing: insights from the global clothing industry – the case of Zara, a fast fashion retailer", *Journal of Economic Geography*, 8(1): 21–38.
- Tranfield, D., Denyer, D. & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review, *British Journal of Management*, 14: 207–222.
- Trent, R. & Monczka, R. (2005). Achieving Excellence in global sourcing, *MIT Sloan Management Review*, 47(1), 23–31.
- Åkesson, J., Jonsson, P. & Edanius-Hallås, R. (2007). "An assessment of sourcing strategies in the Swedish apparel industry", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 37(9): 740–762.

Appendix: Översikt av projektets leverabler

Inom ramen för projektet har totalt sju konferensbidrag, en journalartikel och två populärvetenskapliga artiklar skrivits. Nedan följer en förteckning över dessa samt en översiktlig beskrivning av deras innehåll.

Konferensbidrag

1. Sandberg, E. & Fristedt, M. (2014). "Purchasing and logistics paradoxes in retail organisations". *The 19th International Symposium on Logistics, Ho Chi Minh City, 6–9 July*.

Referegranskat konferenspapper i proceedings. Presenterar en övergripande referensram om global sourcing med fokus på (1) parametrar vid val av leverantör, (2) design av det fysiska flödet, samt (3) organisation av inköpsverksamheten (jämför projektets övergripande forskningsfrågor). Ett av projektets fallföretag, Indiska, används för att illustrera inneboende paradoxer inom de tre nämnda områdena ovan.

2. Sandberg, E. (2014). "Paradoxes in retail global sourcing – a literature review", *The 4th Nordic Retail and Wholesale Conference, Stockholm, November 2014*.

Extended abstract och presentation. Presenterar en strukturerad litteraturstudie av totalt 35 artiklar inom området "retail global sourcing". Dessa 35 utgör en mycket stor majoritet av totala antalet artiklar som finns om retail global sourcing. Med hjälp av paradoxteori lyfts relevanta paradoxer fram som diskuteras inom ovan nämnda område.

3. Sandberg, E. & Björklund, M. (2015). *The role of social and environmental responsibility in sourcing, The 2nd annual Nordic sustainable Logistics Winter (SLOW) symposium, 12–13 mars, Linköping*.

Extended abstract och presentation. Presenterar preliminära resultat av projektets enkätstudie. Fokuserar på de tre områdena (1) skillnader mellan europeiska och asiatiska leverantörsrelationer, (2) samarbete vad gäller hållbarhetsfrågor mellan retailer och leverantörer, samt (3) framtida trender inom handelns hållbarhet på fem års sikt.

4. Björklund, M. & Sandberg, E. (2015). *Supplier relations and sustainability, The 24th annual IPSERA conference, 29 mars–1 april, Amsterdam*.

Working paper. Presenterar projektets enkätstudie och resultat som handlar om handelsföretags samarbete med sina leverantörer med avseende på hållbarhetsarbete. Resultaten pekar bland annat på att betydligt mer samarbete fokuseras på traditionella aspekter såsom kostnader och service, men att hållbarhetsfrågor ökar i betydelse (dock från en låg nivå).

5. Sandberg, E., Björklund, M. & Hüge-Brodin, M. (2015). *Buyer-supplier relationships – A comparison between European and Asian supplier relationships, The 27th annual Nordic Logistics Research Network (NOFOMA) conference, 3–5 juni, Molde.*

Refereegranskat konferenspaper i proceedings. Undersöker skillnader mellan svenska handelsföretags asiatiska och europeiska leverantörsrelationer med avseende på urvalskriterier och karaktäristik av pågående samarbete. Pappret utvecklar ett antal hypoteser om dessa skillnader och testar sedan dessa med hjälp av empiri från projektets enkätstudie. Resultaten pekar på stora skillnader i de fall respondenten har erfarenhet från båda regionerna.

6. Sandberg, E. (2015). *The global sourcing organisation – A paradox perspective, The 27th annual Nordic Logistics Research Network (NOFOMA) conference, 3–5 juni, Molde.*

Refereegranskat konferenspaper i proceedings. Beskriver inköpsorganisationerna i projektets två fallföretag (Indiska och Hultafors) utifrån ett paradoxperspektiv. Fallföretagen bidrar med att ge ett antal exempel på mer konkreta paradoxer inom området global sourcing, och på så sätt introduceras paradoxteori i en logistikkontext. I slutet av artikeln diskuteras också strategier för hur paradoxer ska hanteras, vilket är ett område där mycket lite forskning finns.

7. Sandberg, E. (2015). *Restructuring the supply chain to meet customer demands – The supply chain responsiveness of a Swedish wholesaler, The 20th annual International Symposium on Logistics (ISL), 5–8 juli, Bologna.*

Refereegranskat konferenspaper i proceedings. Utreder projektets ena fallföretags (Hultafors) strategier för att kunna öka sin ”supply chain responsiveness”. Baseras på teori om responsiveness och belyser genom exempel från Hultafors ett antal utmaningar för handelsföretag kopplat till detta.

Journalartikel

Sandberg, E. A paradox perspective on global sourcing practices, Färdigskriften att skickas in till International Journal of Logistics Management.

Journalartikeln baserar sig på ett antal av de andra pappren och utvecklar och summerar därför en rad tidigare resultat. Syftet är att, baserat på projektets två fallföretag, *explore paradoxes inherent in global sourcing practices*. Artikeln innehåller i stort följande delar:

1. Inledning där behovet av nya perspektiv på global sourcing lyfts fram. Paradoxperspektivet är ett sådant som kan hjälpa logistik-forskningen framåt.
2. Beskrivning av fallstudiemetodiken som använts.
3. Presentation av fallföretagen.
4. Paradoxer i global sourcing. Här presenteras grundtankarna i paradoxperspektivet och relateras till forskningen inom global sourcing utifrån de fyra paradoxklasserna learning, belonging, organising, och performing. Fallföretagen fungerar här som ”showcases”.
5. Avslutande diskussion om användbarheten av paradoxperspektivet i logistik-forskningen, samt presentation av framtida forskningsområden.

Populärvetenskapliga artiklar

- *Sandberg, E. (2014). ”Att hantera paradoxer i handelns globala inköp”, Inköp och Logistik, No. 4, Bonnier Media.*

Artikeln presenterar på ett populärvetenskapligt sätt paradoxperspektivet och demonstrerar dess användbarhet genom att diskutera olika paradoxer inom handelns globala inköp. Att identifiera och förstå dessa paradoxer kan ses som en första, viktig startpunkt för att öka vår förståelse för organisering av inköpsarbetet.

- *Sandberg, E. (2014). ”Paradoxer i handelsföretags globala inköpsarbete” Intelligent Logistik, No. 6–7: 30–33.*

Artikeln bygger på samma innehåll som artikeln ovan till Bonnier Media.

” Forskning för att stärka handelns konkurrenskraft och skapa goda villkor för branschens medarbetare.



Handelsrådet | 103 29 Stockholm
Besöksadress: Kungsgatan 24
Telefon växel 010-471 85 80
www.handelsradet.nu