


# Öppna kalkyler i dagligvaru- branschen

*Henrik Agndal  
Handelshögskolan i Stockholm*

*Björn Axelsson  
Handelshögskolan i Stockholm*

*Ulf Nilsson  
Sabanci University  
Gästforskare Handelshögskolan i Stockholm*



Forskningsrapport 2010:1,  
*Öppna kalkyler i dagligvarubranschen,*  
ingår i Handels Utvecklingsråds rapportserie.  
Rapporten är finansierad av Handels Utvecklingsråd,  
men där forskarna själva är ansvariga  
för rapportens innehåll.  
Publiceringsår 2010.

Grafisk produktion: Fotoskrift AB  
Tryck: Typografiska Ateljén AB

[www.hur.nu](http://www.hur.nu)  
ISBN: 978-91-86508-01-2

# Sammanfattning

I sin strävan att bli mer konkurrenskraftiga samarbetar många företag med sina leverantörer, inte minst för att reducera kostnader som är gemensamma för båda parter. Detta kräver ofta en högre grad av transparens rörande kostnader och kostnadsstrukturer än vad man normalt sett förknippar med affärer mellan fristående ekonomiska aktörer.

När parter i en leverantörskedja utbyter information som berör kostnader (och liknande information genererad av redovisningssystemet) kallar man detta för *öppna kalkyler*. Oftast är det leverantören som, mer eller mindre frivilligt, delar med sig av information till köparen.

Öppna kalkyler har huvudsakligen studerats inom bil- och annan tillverkande industri men det finns idag indikationer på att arbetssättet sprider sig till andra branscher. Den här rapporten tittar på öppna kalkyler inom dagligvaruhandeln, med fokus på ICAs försök att införa öppna kalkyler i ett antal leverantörsrelationer.

Rapporten består av två studier. I den första studien undersöks om förfaringssätt med öppna kalkyler skiljer sig mellan olika typer av köpar/säljar-relationer. Mer specifikt tittar vi på öppna kalkyler i förhållande till olika inköpsstrategier, vilka definieras som mer eller mindre relationella och transaktionella. Med en relationell inköpsstrategi är möjligheterna till långsiktigt samarbete viktigare än att välja den leverantör som erbjuder lägst pris. Med en transaktionell strategi, å andra sidan, är köparen mer fokuserad på just pris och är ständigt på jakt efter billigare leverantörer. Vi studerar tre företag, varav ett är ICA. I respektive företag ligger fokus på en specifik inköpskategori.

Några slutsatser är:

- Stora skillnader i hur öppna kalkyler införs och används kan noteras beroende på inköpsstrategi. I det fall som representerar en transaktionell strategi är datautbytet mer begränsat i omfattning, sker främst vid leverantörsval, syftar till priskontroll och är mer "tvingande" eller konfliktorienterat till sin natur. Vid en mer relationell strategi är syftet att identifiera gemensamma förbättringar för kostnadsreduktion. Därför är utbytet mer omfattande och mindre konfliktorienterat.
- Skall arbetssättet med öppna kalkyler bli framgångsrikt måste sättet på vilket man arbetar med öppna kalkyler stämma överens med den inköpsstrategi man har för en viss produktkategori eller leverantörsrelation. Ett mer "tvingande" eller konfrontationsinriktat angreppssätt fungerar sannolikt inte om man har som avsikt att utveckla en långsiktig och samarbetsorienterad relation.

I rapportens andra studie tittar vi på själva införandet av öppna kalkyler, den s.k. implementeringsprocessen, denna gång med fokus på ICA och fyra av ICAs leverantörer. Bland annat finner vi följande viktiga hot mot implementeringsprocessen:

- Brist på långsiktigt stöd från företagets ledning – både hos leverantör och köpare – samt knapphändig resurstilldelning
- Brist på utvecklade arbetsprocesser hos köparen (som är den part som måste driva projektet framåt)
- Misstroende mot köparens intentioner rörande användande av information
- Brist på förtroende rörande köparens förmåga att konstruktivt använda data
- Avsaknad av mekanismer för att hålla köparen till svars för hur utbytt data används
- Avsaknad av enhetlig inställning till öppna kalkyler och närmare samarbeten bland personalen, både hos köpare och säljare
- Krock mellan kortsiktigt, konfliktorienterat beteende i samband med dagligt utbyte (t.ex. hårda prisförhandlingar) och avsedd långsiktig nytta av gemensamma effektivitetshöjande åtgärder (stödda av öppna kalkyler)

Avslutningsvis presenteras några rekommendationer rörande implementering av öppna kalkyler i praktiken. Utgångspunkten är tre olika syften med öppna kalkyler, vilka ställer delvis olika krav på köpare och leverantörer:

- (1) Öppna kalkyler för *gemensamma effektivitetsförbättringar* är det mest ambitiösa syftet och kan avse förbättringar rörande produkter, produktionsprocesser, administrativa processer, logistik mm. Detta arbetssätt är ofta resurskrävande och förutsätter vanligtvis att både köpare och leverantör tillsätter grupper av specialister. Saknas kompetens hos leverantören kan köparen behöva hjälpa till att utveckla denna. Om köparen saknar kompetens angående leverantörens processer kan betydande resursförstärkningar i form av nyanställningar krävas. Detta arbetssätt förutsätter därför betydande potentiella kostnadsbesparingar för att alls övervägas. Dessutom krävs en relation som stödjer nära samarbete då parterna kan komma att behöva anpassa sina verksamheter till varandra.
- (2) Öppna kalkyler för *fördelning av kvantiteter mellan olika leverantörer* innebär ofta mer begränsat samarbete. Då volymförskjutningar främst är avsedda att generera skalfördelar tjänar öppna kalkyler huvudsakligen till att hjälpa köpare och leverantörer att utveckla modeller för fördelning av de värden som skapas. En förutsättning är dock att leverantörens kalkylsystem är så utformat att meningsfulla kostnadsdata faktiskt kan presenteras. Är så inte fallet kan gemensamt utvecklingsarbete krävas.

Här krävs också att leverantörens affärsenhet inte enbart utvärderas på vinstmarginal, eftersom denna sjunker då priset per enhet justeras neråt vid ökande volym.

- (3) Öppna kalkyler för *prisreglering* kräver relativt låg grad av samarbete mellan köpare och säljare och kostnadsdata presenteras främst i samband med offerering. Även vid omförhandlingar av pris och vid förhandling om tilläggstjänster kan öppna kalkyler vara ett viktigt verktyg för köparen att försäkra sig om att ”rätt” pris betalas. Öppenhet kan dock också komma leverantören till godo då kostnadsdata hjälper parterna att undvika missförstånd som kan bli kostsamma i längden. En avvaktande inställning kan trots detta förväntas hos många leverantörer, inte minst när de vill ha betalt för immateriella poster som investeringar i varumärke och liknande, vilka köpare ofta är mindre benägna att acceptera. I sammanhanget prisreglering kan öppna kalkyler ofta tillämpas även vid lägre inköpsvärden, även om förutsättningen kan vara hård konkurrens mellan leverantörer, och att köparen har ett flertal leverantörer att välja mellan.

# Innehållsförteckning

1. Introduktion	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Vad är öppna kalkyler?	7
1.3 När används öppna kalkyler?	7
1.4 Projektets huvudsakliga syften och rapportens upplägg	8
1.5 Tack till finansiärer och medverkande i studien	9
2. Öppna kalkyler vid olika inköpsstrategier	10
2.1 Introduktion	10
2.1.1 Utgångspunkt: två inköpsstrategier och tre dimensioner av öppna kalkyler	10
2.1.2 Studiens genomförande	11
2.2 Tre fall av öppna kalkyler	12
2.2.1 Introduktion till fallen	12
2.2.1.1 BilAB	12
2.2.1.2 ICA	13
2.2.1.3 TelAB	14
2.2.2 Öppna kalkyler i de tre fallen	16
2.2.2.1 Kostnadsdatans typ, form och utbytets riktning	16
2.2.2.2 Syften med öppna kalkyler och användning av kostnadsinformation	20
2.2.2.3 Atmosfär kring öppna kalkyler	23
2.3 Slutdiskussion – Hur skiljer sig öppna kalkyler för olika inköpsstrategier?	27
3. Implementering av öppna kalkyler	29
3.1 Bakgrund	29
3.1.1 Studiens avstamp – 25 års forskning om affärsrelationer	29
3.1.2 Kort beskrivning av studiens genomförande	31
3.2 Implementering av öppna kalkyler i fyra leverantörsrelationer	31
3.2.1 Projektets bakgrund	31
3.2.2 Leverantörsrelation 1	34
3.2.3 Leverantörsrelation 2	35
3.2.4 Leverantörsrelation 3	37
3.2.5 Leverantörsrelation 4	39
3.2.6 Berättelsen fortsätter: Vidareutveckling och systematisering av arbetsprocesser	40
3.3 Avslutande diskussion	41
3.3.1 Faktorer som påverkar införandet av öppna kalkyler	42
3.3.2 Goda och onda cirklar vid införande av öppna kalkyler	45
3.3.3 Avslutande reflektioner kring praktiska implikationer av öppna kalkyler i dagligvarubranschen	46
Källförteckning	50

# Introduktion



## 1.1 Bakgrund

Företag har alltid ägnat sig att reducera sina kostnader. Traditionellt sett har uppmärksamheten riktats inåt i företagen och verktyg som kalkyler, lönsamhetsbedömningar och budgetar har använts för intern kostnadsreduktion. I takt med ökat fokus på kärnkompetens köper dock företag in mer och mer av de varor och tjänster som man tidigare producerade själva. I många branscher har denna strävan gått så långt att kostnaden för det som köps utgör 60 till 80 procent av företags totala kostnadsmassa. I sin strävan att bli mer konkurrenskraftiga samarbetar därför fler och fler företag med sina leverantörer, dels för att reducera leverantörernas kostnader, dels för att öka effektiviteten i gemensamma utbyten. Ett sätt att uppnå ökad kostnadseffektivitet kan vara att utföra gemensamma värdekedjeanalyser, dvs. man betraktar inte längre värdekedjan som begränsad till ett företags verksamhet, utan den ses som en längre ”förädlingskedja” där två eller flera företag ingår.

För att kunna skapa gemensamma värdekedjeanalyser som en grund för att utveckla program för kostnadsreduktion krävs dock ofta en högre grad av transparens än vad man normalt sett förknippar med ekonomiska utbyten mellan fristående marknadsaktörer. Företag kan t.ex. behöva dela med sig av produktionsdata rörande effektivitet, ställtider, kvalitetsnivåer, detaljerad data rörande fasta och rörliga kostnader, inköpt material och detaljer kring logistiklösningar. Ofta brukar man kalla detta för att man har ”öppna kalkyler”.<sup>1</sup>

## 1.2 Vad är öppna kalkyler?

Med öppna kalkyler avses alltså att parter i en leveranskedja delar med sig av information som kan beröra en rad aspekter av deras verksamhet, ofta information som genereras av redovisningssystemet (därför den engelska termen ”open book accounting”). Även om avsikten ofta framförs att ”äkta” öppna kalkyler bör innebära öppenhet i båda riktningarna – dvs. både från leverantör till köpare och tvärt om (t.ex. Lamming, 1996) – visar studier att i praktiken är öppenheten oftast enkelriktad, dvs. det är leverantören som öppnar sina kalkyler för köparen. En anledning till detta är att det oftast är köparen som driver effektiviseringsprojekten framåt.

## 1.3 När används öppna kalkyler?

Att öppna sina böcker är dock ofta kontroversiellt. Företag vill normalt sett inte avslöja information om sin verksamhet som kunder, konkurrenter eller andra intressenter kan dra nytta av på företagets bekostnad (Cooper och Slagmulder, 1999; Kajüter och Kulmala, 2005). Det krävs inte mycket fantasi för att föreställa sig att en köpare vid en prisförhandling kan utnyttja detaljerad kunskap om en leverantörs kostnadsstrukturer. Tidigare

---

<sup>1</sup> De engelska termerna ”open books”, ”open book accounting” och ”open book policy” samt den svenska termen ”öppna böcker” förekommer också ofta.

forskning har därför funnit att öppna kalkyler ofta betraktas med misstänksamhet och leverantörer accepterar ofta inte att öppna sina böcker om de inte känner stort förtroende för att köparen inte drar nytta av informationen opportunistiskt (Dekker, 2004; Pointkowski och Hoffjan, 2008). Denna typ av förtroende anses ofta främst förekomma inom företagsrelationer där man känner varandra väl och har arbetet ihop under lång tid (Ellram, 1996; Vosselman och van der Meer-Koistra, 2008).

Studier av öppna kalkyler har i huvudsak tittat på tillverkningsindustrin, ofta med fokus på bilindustrin (Agndal och Nilsson, 2008, 2009; Cooper och Slagmulder, 2004; Dyer och Chou, 2003). Bland biltillverkare har också öppna kalkyler förekommit under relativt lång tid. De första beskrivningarna av fenomenet är studier av japansk bilindustri från 1980-talet. Öppna kalkyler spred sig snart till biltillverkare i Europa och utgör numera ofta en integrerad del av långsiktiga samarbeten mellan biltillverkare och deras leverantörer. Tillverkare och leverantörer har idag ofta omfattande information om varandras verksamhet, något som är nödvändigt för att genomföra de regelbundna kostnadsbesparingar som är avgörande för att upprätthålla konkurrensförmågan.

#### **1.4 Projektets huvudsakliga syften och rapportens upplägg**

Även om öppna kalkyler huvudsakligen studerats i den tillverkande industrin finns bevis på att detta förfaringssätt har börjat tillämpas även i andra branscher, vars leverantörsstruktur inte nödvändigtvis på samma sätt bygger på långsiktiga, samarbetsorienterade köpar/säljar-relationer. En sådan bransch är dagligvaruhandeln (Dekker, 2003). Kontakter mellan leverantörer (t.ex. livsmedelstillverkare) och köpare (t.ex. stora butikskedjor) karaktäriseras tvärt om ofta som mer konflikorienterade med fokus på prispförhandlingar. Djupare samarbeten mellan köpare och leverantör, t.ex. för att effektivisera den gemensamma värdekedjan, är mer sällsynta än inom tillverkningsindustri. Ett av syftena med denna rapport är därför att studera hur öppna kalkyler fungerar inom dagligvaruhandeln. Vårt huvudfall utgörs av ICA som sedan några år håller på att försöka implementera samarbeten som på vissa sätt liknar de som stora biltillverkare har med viktiga leverantörer, med beståndsdelar som gemensamma värdekedjeanalyser, ökad transparens och öppna kalkyler.

Ovan noteras att forskningen indikerar att man huvudsakligen kan förvänta sig att finna öppna kalkyler inom långsiktiga, samarbetsorienterade relationer där en förutsättning för att leverantören delar med sig av kostnadsdata och annan information ett stort mått av förtroende för att köparen inte missbrukar information. I en studie om öppna kalkyler som publicerades nyligen konstaterar dock Agndal och Nilsson (2008) att öppna kalkyler kan förekomma redan i leverantörsvälsfasen, dvs. innan en långsiktig relation etablerats. Hoffjan och Kruse (2008) argumenterar också för att öppna kalkyler kan ha en roll att spela i mer kortsiktiga relationer, även om man då inte kan dra nytta av informationen för mer genomgripande effektivitetsförbättrande projekt. Man skulle faktisk kunna föreställa sig två olika scenarier vid användande av öppna kalkyler:



- (1) En mer frivillig form av öppna kalkyler inom ramen för långa, relationer där leverantörers skepticism inför att dela med sig av känslig information uppvägs av det förtroende man känner för köparen och de långsiktiga vinster man kan se.
- (2) En mer ”tvingande” form av öppna kalkyler där köparen förmår leverantören att dela med sig av känslig information för att alls bli vald som leverantör.

Den intressanta frågan här är dock, om man nu har som tes att öppna kalkyler kan användas vid olika typer av köpar/säljar-relationer, tar sig då öppna kalkyler olika former? Används informationen för olika typ av aktiviteter och beslut? Anges olika typer av incentives för att förmå leverantören att dela med sig av kostnadsdata och liknande information? Ett av rapportens huvudsyften att ge ett första svar på dessa frågor.

Det finns alltså en hel del forskning på området öppna kalkyler, även om denna forskning tenderar att fokusera på vissa branscher och på öppna kalkyler inom mer långsiktiga relationer. En annan brist inom existerande forskning är att det saknas mer omfattande studier av hur företag faktiskt går tillväga för att *införa* öppna kalkyler. Visserligen kan man finna enstaka studier som identifierar anledningar varför försök att införa öppna kalkyler misslyckas (Kajüter och Kulmala, 2005), men studier av själva *implementeringsprocessen* är fåtaliga. Vi vet därför relativt lite om hur införandet av öppna kalkyler kan gå till, vilka faktorer som kan försvåra införande och vilka faktorer som kan utgöra grundförutsättningar för att lyckas. Att identifiera sådana faktorer är rapportens andra huvudsakliga syfte.

Sammanfattningsvis är rapportens syften att med utgångspunkt i fallet ICA:

- identifiera hur förfaringsätt med öppna kalkyler kan skilja sig i olika typer av köpar/säljar-relationer
- identifiera faktorer som kan påverka implementeringen av öppna kalkyler i köpar/säljar-relationer

Det första huvudsyftet behandlas i rapportens andra del, medan det andra huvudsyftet adresseras i del tre.

## **1.5 Tack till finansiärer och medverkande i studien**

Vi vill rikta ett stort tack till alla de respondenter som bidragit med så mycket tid och intresse för vårt projekt och som så öppenjärtigt delat med sig av sina erfarenheter. Vi vill också tacka Handelns Utvecklingsråd för det finansiella stöd som tilldelats projektet.

## 2

## Öppna kalkyler vid olika inköpsstrategier

### 2.1 Introduktion

Huvuddelen av forskningen om öppna kalkyler fokuserar på användandet inom ramen för långsiktiga, förtroendebaserade relationer. Det finns dock indikationer i forskningen på att man kan hitta öppna kalkyler även inom andra typer av relationer, dvs. relationer som är mer kortsiktiga och relationer där det inte råder hög grad av förtroenden. Eftersom forskningen relativt ensidigt tittat på öppna kalkyler inom långa, ofta täta, relationer vet vi dock inte om öppna kalkyler tar sig olika uttryck beroende på köpar/säljar-relationens egenskaper. Syftet med den här delen av rapporten är att utreda detta, dvs. identifiera skillnader i hur öppna kalkyler ser ut i olika typer av relationer.

#### 2.1.1 Utgångspunkt: två inköpsstrategier och tre dimensioner av öppna kalkyler

Öppna kalkyler är i stort sett alltid något som initieras av en köpande part i en relation. Vår tes är att öppna kalkyler tar sig olika uttryck beroende på vilken typ av relation köparen eftersträvar med säljaren, dvs. vilken *inköpsstrategi* köparen har. Ofta gör man skillnad mellan två typer av inköpsstrategi, *transaktionell* inköpsstrategi och *relationell* inköpsstrategi.

En transaktionell inköpsstrategi används främst när produkten är allmänt tillgänglig och när förlusten av en enskild leverantör inte får alltför stor inverkan på köparens verksamhet (Kraljic, 1983). Även om det inte är en förutsättning att ofta byta leverantör för att en inköpsstrategi skall kunna definieras som transaktionell, betraktas varje enskilt inköp som ett avslutat utbyte där nästa utbyte lika gärna skulle kunna ske med en annan leverantör för att köparen på så sätt maximalt skall kunna utnyttja konkurrensen bland alternativa leverantörer.

Ofta sägs därför den transaktionella strategin vara kopplad till förhållandevis kortlivade affärsrelationer. Själva inköpet utgör en traditionell eller konventionell inköpsprocess där köparen söker efter leverantörer, utvärderar olika alternativ och väljer den som erbjuder lägst pris. Processen upprepas sedan – antingen delvis eller helt – varje gång ett nytt inköp skall göras. Därför finns få möjligheter till koordinering av säljarens och köparens verksamhet och gemensamma anpassningar är ovanliga (Williamson, 1985).

Man kan säga att förnyelse hos köparen främst uppstår genom att man byter leverantör (Axelsson och Wynstra, 2002). Detta betyder i sin tur att fokus ligger på att vid varje givet tillfälle uppnå lägst pris. Ofta tar köpare och säljare roller som närmast kan beskrivas som motståndare; visserligen är både intresserade av att göra affär, men det den ena vinner i en prispförhandling förlorar den andra parten.

Om den transaktionella strategin främst karakteriseras av kortsiktiga utbyten och oberoenden, är den relationella inköpsstrategin främst förknippad med långsiktiga utbyten och gemensamma beroendeförhållanden. Effektivitet uppstår genom anpassningar över tid (Axelsson och Wynstra, 2002), inte minst rörande informationsdelning (Cannon och Perault, 1999). Snarare än att pressa leverantören till lägsta möjliga pris flyttas köparens fokus till reduktion av kostnader som är gemensamma för båda parter. Gemensam nytta och synergier är i fokus snarare än hårda prispförhandlingar. Därför kan en köpare med en relationell strategi mycket väl välja en leverantör med ett högre pris om det bedöms att relationen erbjuder möjligheter till framtida kostnadsreduktion eller om den erbjuder nytta utanför det specifika utbytet. En annan egenskap hos den relationella strategin är engagemanget för relationen. Allteftersom parterna interagerar byggs engagemang och förtroende.

Det bör dock betonas att dessa två inköpsstrategier snarast bör betraktas som idealtyper, dvs. två motpoler med många tänkbara mellanformer. Vi tar dock dessa strategier som utgångspunkt i vår studie av skillnader i användandet av öppna kalkyler. För att kunna upptäcka skillnader måste vi dock först definiera vad öppna kalkyler är, eller snarare vilka som är de huvudsakliga dimensionerna av öppna kalkyler. Här tittar vi på tre dimensioner:

- *Typer av öppna kalkyler och utbyte av data.* Trots att forskningen om öppna kalkyler är starkt empiriskt orienterad finns få användbara operationaliseringar av vad begreppet egentligen innebär. Vi har därför utvecklat en egen operationalisering: (1) Vi tittar först på kalkylobjektet, dvs. vad man egentligen räknar på, och (2) sedan tittar vi på former av datautbyte, vilka inbegriper riktning av datautbyte, grad av formalisering av utbytesprocessen och omfattning på datautbyte.
- *Användandet av utbytt data.* Anledningen varför man utbyter data är en annan viktig dimension för att förstå fenomenet öppna kalkyler. Vi föreställer oss att data kan utbytas främst för stödja beslutsfattande, strategiformulering, planering och utvärdering.
- *Atmosfären som råder vid utbyte av data.* Atmosfären kan beskrivas som mer eller mindre konfliktorienterad och mer eller mindre förtroendebaserad, dvs. utbyte av data kan vara mer eller mindre frivilligt. Logiskt sett bör även formerna för öppna kalkyler kopplas till de incentives leverantören har för att dela med sig av kostnadsinformation.

### **2.1.2 Studiens genomförande**

Vi har studerat tre fall: BilAB utgör en stor biltillverkare, TelAB ett telekomföretag och ICA en stor dagligvarukedja. Inom respektive företag har vi dessutom fokuserat på en inköpskategori, där kategorierna i de olika fallen representerar tre olika inköpsstrategier: BilAB har en huvudsakligen relationell inköpsstrategi för den valda kategorin, medan TelAB har en huvudsakligen transaktionell strategi. ICA kan sägas utgöra ett mellanfall där strategin har element av båda strategierna. Följaktligen utgör fallen tre punkter på en tänkt linje från relationell till transaktionell inköpsstrategi.

I samtliga fall har data huvudsakligen samlats in genom intervjuer, i BilABs och ICAs fall både med den köpande och den säljande parten. Totalt har intervjuer genomförts med 43 respondenter, varav flera intervjuades två eller fler gånger. Alla intervjuer spelades in, vilket resulterade i ca 80 timmars inspelat material. Som komplement till intervjuerna har vi också studerat ett antal, huvudsakligen interna, dokument.

## 2.2 Tre fall av öppna kalkyler

Först ger vi en introduktion till fallen (2.2). Därefter presenterar vi de olika sätt man arbetar med öppna kalkyler (2.3).

### 2.2.1 Introduktion till fallen

#### 2.2.1.1 BilAB

BilAB är en de stora fordonstillverkarna i Sverige. Verksamheten är storskalig och man köper in ett stort antal produkter och tjänster från leverantörer runt om i världen. Den typ av produkt som är utgångspunkten för vår studie är mycket komplex och kräver stor kompetens, såväl hos de inblandade leverantörerna som hos BilAB, eftersom en stor del av det mest kritiska arbetet runt produktutveckling utförs gemensamt. Den huvudsakliga leverantören fungerar huvudsakligen som systemleverantör, vilket innebär att man också tar ansvar för att relationerna med leverantörer längre upp i kedjan fungerar. För denna typ av komponent har BilAB en uttalat relationell inköpsstrategi baserad på långsiktigt samarbete.

BilAB har sedan länge arbetat aktivt med outsourcing och har under flera decennier utvecklat stor kunskap och erfarenhet inom inköp och relaterade områden som supply chain management, logistik, miljö och kvalitet. Som exempel kan nämnas att BilAB har särskilda leverantörsutvecklingsteam som jobbar med specifika områden tillsammans med vissa av företagets leverantörer. Dessa samarbeten, som till stor del handlar om processutveckling (både tillverkningsprocesser och administrativa processer), gör att i många fall suddas de traditionella gränserna mellan företagen ut och leverantörer blir närmast en förlängning av BilAB. Samarbeten sker då både i form av man tillsätter specifika projektgrupper från båda företagen (ibland även fler företag) och genom att man implementerar olika typer av policys. De viktigaste områdena där man samarbetar är olika former av riskhantering, etik, miljö, kvalitet, logistik, produktutveckling och kostnadsreduktion. BilAB tittar också på leverantörernas inköpsstrategier och finansiell styrka.

Ett typiskt utbyte följer till stor del ett fordons livscykel. BilAB känner till de flesta potentiella leverantörerna och ibland informeras även vissa leverantörer om nya projekt innan den formella offertförfrågan skickas ut. Offerterna från olika leverantörer innehåller vanligtvis också väldigt detaljerade kostnadsspecifikationer. Detta ökar möjligheten att jämföra olika förslag och reducerar risken för missförstånd. Företrädare för BilAB pekar uttryckligen på att man inte är intresserade av att hoppa på ett erbjudande där leverantören ”räknat bort sig” då detta kan leda till problem som t.ex. förseningar

längre fram under produktutvecklingen. Valet av leverantör och den produkt- och processutveckling som sker, äger rum inom ramen för BilABs målkostnadskalkylering ("target costing"). För att uppnå önskvärda resultat har man oftast ett stort antal möten mellan parterna. Dessa möten inkluderar huvudsakligen formella utbyten av kostnadsinformation (t.ex. kalkyler) vid s.k. milestone meetings men även mer informella utbyten av kostnadsinformation när olika typer av förbättringar diskuteras mer öppet.

Eftersom det gemensamma arbetet innehåller många olika frågeställningar, är tidspressat och dessutom sker under hårt tryck att reducera kostnader, upplever respondenter vi talat med hos BilAB att det är en klar fördel att jobba med leverantörer man redan känner. Både BilAB och leverantören har då under sitt tidigare samarbete anpassat sig till varandra, både avseende specifika investeringar men kanske ännu viktigare rörande mer mjukare faktorer, t.ex. att man känner till varandras sätt att arbeta och varandras organisationer, samt att man har byggt upp ett ömsesidigt förtroende för varandras förmåga och intentioner.

Samarbetet med leverantörer fortsätter ofta bakåt i leverantörsleden och BilAB kan då vara inblandat i systemleverantörens leverantörer och dennes processer. I denna typ av samarbete är det naturligt att dela med sig av kostnadsinformation. VD för en underleverantör uttrycker det som "Vi är vana vid det här sättet att jobba. Vi ser det inte som ett problem". Det närmare samarbetet inkluderar inte bara utbyte av kostnadsinformation, utan även att företagen öppnar upp sig i många olika avseenden som t.ex. strategi, kompetensutveckling och investeringsplaner. Utbytet av kostnadsinformation ska därför ses som en del av ett bredare och djupare informationsutbyte än vad man förmodligen ser inom de flesta andra branscher.

#### 2.2.1.2 ICA

ICA är Sveriges största dagligvarukedja. Man har också ett stort antal leverantörer. Huvudsakligen återfinns dessa i Sverige, men internationella inköp står också för en betydande del av inköpsvolymen. ICA tillämpar till viss del öppna kalkyler. Ett viktigt syfte med detta är att identifiera möjligheter till att reducera gemensamma kostnader. Värdekedjeanalysen utgör därför en utgångspunkt för att identifiera projekt där man ser potential att reducera kostnader genom att samarbeta över företagsgränserna. ICA har närmat sig ett antal leverantörer för att undersöka deras intresse för denna typ av samarbete. Reaktionerna har dock varit blandade och respondenter hos ICA upplevde det ibland som svårt att skapa en miljö som främjade den här typen av aktiviteter. En underleverantör uttryckte det som att "ICA vill ju att vi ska öppna våra böcker. Sedan har de ju konkurrerande varumärken eller konkurrerande produkter, så det är ju ett skäl till att vi inte vill vara med."

En annan anledning till vissa leverantörers ovilja att dela med sig av kostnadsinformation är ICAs inköpsstrategi, som kan sägas innehålla både transaktionella och relationella aspekter. ICA har haft relationer med många leverantörer som ofta sträcker sig över flera decennier då ICAs slutkunder kräver att vissa varumärken skall finnas i sortimentet. Trots

att man har haft långa relationer har dessa dock inte i nämnvärd omfattning tidigare lett till fördjupade samarbeten för att reducera gemensamma kostnader. Historiskt sett har en stor del av kontakten handlat om pris- och sortimentsförhandlingar, vilka ofta utformats som nollsummespel (dvs. vad en part vinner förlorar den andra). En inköpschef hos ICA uttrycker situationen som ”Det är ett sätt att tänka, inte bara hos oss utan också hos våra leverantörer. Man kan inte ändra det ’bara sådär.’”

Som alla andra företag har även ICA begränsade resurser. Man har därför valt att driva ett begränsat antal samarbetsprojekt samtidigt, med avsikten att fortsätta med fler projekt längre fram i tiden. ICA har också valt att inte närma sig alla tänkbara leverantörer för eventuellt deltagande i gemensamma utvecklingsprojekt. De riktigt stora multinationella företagen är väldigt skeptiska och vägrar att delta medan de mindre företagen med mindre etablerade varumärken (ofta med lägre kundlojalitet) helt enkelt motsvarar en för liten andel av ICAs inköp för att det skall anses vara värt de resurser som närmare samarbeten kräver, både från ICAs och från leverantörens sida. Därför har värdekedje- och leverantörsutvecklingsprojekten främst kommit att involvera etablerade, nationella leverantörer vars varumärken är välkända i Sverige och som tidigare har jobbat tillsammans med ICA. (Ett antal tillverkare av produkter som sålts under ICAs egna varumärke (EMV) har också ingått i ICAs projekt, men i denna studie ligger fokus på produkter med fristående varumärken).

Samarbetet inleds vanligtvis med gemensamma ”brainstorming-möten” där syftet är att identifiera områden där man potentiellt kan uppnå förbättringar genom att samarbeta. Ett antal projekt väljs sedan ut. Dessa projekt är dock inte alltid helt fria från problem. De kan t.ex. försvåras av de dagliga utbytena vilka fortfarande i viss omfattning rullar på i gamla hjulspår, med hårda prisförhandlingar som genomförs i den gamla andan. En kategoriansvarig på ICA uttrycker saken så här:

*”Mitt i alltihop [utvecklingsprojektet] så gick vi in i diskussioner om prisökningar, och då sitter man ju inte samtidigt och pratar om partnerskap, utan då måste man ju först lösa dessa [prisförhandlingarna]. Så det drog ut lite på tiden...”*

Även i fallet ICA sker alltså utbyte av kostnadsdata som en del av en ökad grad av öppenhet inom flera olika områden. Förutom öppna kalkyler tittar ICA på säkerhet, affärsetik och miljöaspekter, såväl som kvalitet och olika former av processtudier.

### 2.2.1.3 TelAB

TelAB är ett stort multinationellt företag verksamt inom telecom-industrin, med både privatpersoner och företag som kunder. Detta innebär att man erbjuder ett brett spektrum av produkter och tjänster, vilket också reflekteras i ett stort antal inköpskategorier. Öppna kalkyler har dock bara tillämpats inom några få kategorier. De utbyten vi valt att studera här rör inköp av IT-relaterade tjänster, i synnerhet utveckling och underhåll av nätverk. Dessa inköp sker till stor del transaktionellt, men även vissa relationella aspekter kan

identifieras. När en leverantör har levererat ett system (t.ex. ett nätverk), så har en teknisk bindning och ett beroendeförhållande mellan företagen uppstått. Även om detta beroende inte missbrukas av leverantören, har det ändå uppstått en situation som gör att inköp från andra, konkurrerande leverantörer kan bli mer komplicerade. För att undvika eller reducera sådana beroenden är det ofta en medveten strävan att försöka standardisera de produkter man köper till olika former av moduler och komplettera dessa med detaljerad dokumentation. Detta syftar således till att göra leverantörerna mer utbytbara.

En annan strävan i samma riktning är att ha flera leverantörer. En högt uppsatt inköpschef förklarar:

*”... vi försäkrar oss om rimliga priser genom att låta flera ramavtalsleverantörer konkurrera. Hur många beror på kakans storlek.”*

Han fortsätter:

*”Vi vill ha minst två leverantörer som hela tiden känner press. Du måste göra ett bra jobb, annars har vi alternativ.”*

P.g.a. ökad konkurrens har TelAB också börjat fokusera alltmer på kostnader för inköpta tjänster. Det har därför blivit vanligt att diskutera kostnader i förhandlingar och, som ett led i detta, att också begära kostnadsdata från leverantörer av IT-relaterade tjänster. Det förekommer dock att leverantörer uttrycker tvekan inför dessa krav på öppenhet, vilket kan leda till att förhandlingar sker på ett mer transaktionellt sätt. Det är dock värt att notera att f.n. är TelAB inte i någon större omfattning inblandade i leverantörernas interna processer, och gemensamma utvecklingsprojekt baserade på öppna kalkyler är ovanliga. Utbyte av kostnadsdata är snarast fokuserat kring leverantörsval.

Tabell 1 visar en sammanfattning av olika relationella och transaktionella aspekter av de inköpsstrategier våra fallföretag har för de inköpskategorier vi studerat.

**Tabell 1: Sammanfattning av fallföretagens inköpsstrategier**

Dimension	BilAB	ICA	TelAB
Tidsperspektiv	Långsiktigt (ofta samma leverantör i många olika projekt)	Långsiktigt (men avgörs av marknadens efterfrågan)	Kortsiktigt (ofta en ny leverantör för nya projekt)
Ett enskilt inköps roll	En del av en pågående relation	En del av en pågående relation	En separat transaktion med en början och ett slut
Grad av engagemang för relationen	Hög	Blandad, ibland påtvingad	Låg
Gemensamma utvecklingsprojekt	Mycket omfattande	I viss omfattning	Mycket begränsade
Köparens inblandning i leverantörens interna processer	Hög	Låg	Låg
Det gemensamma utvecklingsarbetets fokus	Leverantörens interna processer och gränssnittet mellan företagen	Gränssnittet mellan företagen	Mycket begränsat gemensamt utvecklingsarbete
Förhandlingar	Huvudsakligen integrativa med fokus på gemensamma förbättringar	Integrativa (gemensamma för bättringar) och distributiva (prisförhandlingar)	Huvudsakligen distributiva (prisförhandlingar)
Möjlighet att på kort sikt byta leverantörer	Låg	Låg för varumärkesprodukter Relativt hög för egna varumärken (EMV)	Hög (om det inte föreligger tekniska beroenden)

### 2.2.2 Öppna kalkyler i de tre fallen

Vi kan se betydande skillnader i hur öppna kalkyler används i de tre fallen. Skillnaderna presenteras i tre olika dimensioner: (1) typ av data som delas, (2) användningen av data samt (3) atmosfär vid datadelning. Vi vill hävda att skillnaderna till stor del kan förklaras av valet av inköpsstrategi.

#### 2.2.2.1 Kostnadsdatans typ, form och utbytets riktning

Tydliga skillnader mellan de tre fallen kan ses när det gäller vilken typ av data leverantörerna förväntas dela med sig av. I fallet BilAB delas data väldigt ofta och kan, när behov föreligger, brytas ner till en väldigt detaljerad nivå rörande komponenten och/eller tillverkningsprocessen. Data kan även vara aggregerad och omfattar då t.ex. hela livscykeln för ett helt projekt, d.v.s. utveckling, investeringar och senare leverans som sträcker sig över flera år och kan omfatta flera tusen komponenter.

ICA, å andra sidan, begär främst data på en mer aggregerad nivå, huvudsak i form av kostnadsstrukturer, men även mer detaljerad data efterfrågas, typiskt sett indelad i rörliga och fasta kostnader, varav de förra bryts ner i ingående material, bearbetning mm. I de fall ICA efterfrågar mer detaljerad data syftar den främst till att stödja gemensamma projekt runt värdekedjeanalys. Man är då i synnerhet intresserad av data som kan förklara



hur vissa typer av kostnader orsakas (kostnadsdrivare) snarare än detaljerade kostnadsuppdelningar för alla former av processer och produkter.

Hos TelAB handlar öppna kalkyler främst om en uppdelning av kostnaderna i direkt lön och indirekta kostnader, men det förekommer även att projektet delas upp i olika komponenter (t.ex. förstudie, plattformsutveckling och test). Det huvudsakliga kalkylobjektet är dock själva projektet som helhet.

I alla tre fallen sker också ett utbyte av andra typer av information än kostnadsdata. Återigen kan vi se att BilAB efterfrågar ett bredare spektrum av information från sina leverantörer, som t.ex. strategier och kompetens inom olika områden, men även data rörande leverantörens leverantörer, då oftast avseende kostnader och produktionsrelaterade områden. Allmän leverantörsdata begärs också in av ICA och TelAB, men i mindre omfattning, och i det senare fallet främst för leverantörsutvärdering. Hos BilAB sker utbyte under hela produktens livscykel, även om det är betydligt mer intensivt under arbetet rörande produktutveckling innan den fullskalliga produktionen har startat. I alla tre fallen används leverantörernas befintliga kalkylsystem för att producera den begärda informationen.

När det gäller former för datautbyte visar BilAB upp de mest avancerade lösningarna. Man har utvecklat ett stort antal formulär och till dessa följer också instruktioner rörande hur kostnader ska klassificeras, beräknas etc. Dessa används vid mer formella steg under produktens livscykel som t.ex. vid offerter, s.k. ”milestone meetings”, och vid prisjusteringar. De ingår också som en viktig del av BilABs målkostnadskalkylering. En stor del av det dagliga gemensamma arbete utförs av skräddarsydda grupper med medlemmar från båda organisationerna och med kompetens specifik för just det ämne som diskuteras (ibland ingår även fler parter). När dessa grupper träffas krävs att kostnadsinformationen är anpassad till de problem som ska lösas. Utformning och beräkning av sådan information anpassas därför till syftet med respektive möte, snarare än att man använder de mer formella formulär och liknande som beskrivs ovan.

Hos ICA är informationsutbytet mindre formaliserat och reglerat, men man har även utvecklat ett standardiserat formulär som används främst för att stödja gemensam värdekedjeanalys. TelAB begär inte alltid kostnadsinformation som en del av leverantörsutvärderingen, men när man gör det använder man också ett standardiserat formulär.

Angående informationens riktning, så är det i alla tre fallen främst leverantören som förser köparen med kostnadsinformation. I TelAB-fallet är återkoppling till leverantörerna baserad på kostnadsinformation relativt begränsad. Hos ICA sker det en mer omfattande dialog runt kostnaderna, främst vid värdekedjeanalys, men kan också omfatta kostnadsposter för specifika produkter, som t.ex. råvarukostnad, förpackning mm. Detta har lett till att ICA föreslagit andra inköpskanaler eller gemensamma inköp. Som en del i det mer omfattande utbytet av kostnadsdata hos BilAB får leverantörer regelbunden återkoppling baserad på angivna kostnader. Denna kan omfatta, som hos ICA, särskilda punktinsatser

rörande inköpskanaler, men har betydligt större bredd än så i form av referensvärden, benchmarks, förbättringsförslag mm. Denna dialog stannar inte heller vid feedback, utan kan leda till olika former av gemensamma projekt för leverantörsutveckling och gemensamma investeringar.

Sammanfattningsvis kan man alltså konstatera att öppna kalkyler utformas på olika sätt beroende på vilken inköpsstrategi köparen valt. Det utbyte som kännetecknas av en mer relationsorienterad inställning till inköp, dvs. fallet BilAB, uppvisar också den mest omfattande formen av öppna kalkyler, både avseende frekvens och bredden på data som utbyts. Hanteringen av data är också mer systematisk och formaliserad och återkopplingen till leverantörerna är också mest omfattande. I fallet TelAB, som representerar en mer transaktionell inköpsstrategi, är delningen av kostnadsdata mer begränsad och genomförs mindre systematiskt. ICA, vars inköpsstrategi kan kategoriseras som någonstans mittemellan transaktionell och relationell, ser vi en större systematik än hos TelAB, men mindre än hos BilAB.

Man bör dock understryka att BilAB verkar i en bransch som de senaste 30-40 åren har varit föregångare i leverantörssamarbeten. Det är också en bransch som kännetecknas av att man är väldigt snabb med att lära sig av sina konkurrenter, i detta fall främst Japanska biltillverkare.

**Tabell 2: Sammanfattning av utbyte av kostnadsdata i de tre fallen**

	BilAB	ICA	TelAB
Typ av data som utbyts	<p>(1) Kostnadsdata som bryts ned till minsta detaljnivå för delkomponenter, overheadkostnader, verktyg och särskilda direkta kostnader.</p> <p>(2) Mycket detaljerad data om produktionsprocesser (tider, typ av operation, logistik, kvalitetssäkring).</p> <p>(3) Allmän leverantörsdata (finansiell styrka, strategi, F&amp;U kapacitet, etik och miljöstrategi).</p> <p>(4) Information om leverantörens leverantörskedja och hur den styrs.</p>	<p>(1) Främst information rörande kostnadsstrukturer och kostnadsdrivare på mer aggregerad nivå, samt på olika produktkategorier ibland uppdelade i olika kostnadskomponenter (råvaror, förpackning, logistik, hantering etc.)</p> <p>(2) Vid vissa tillfällen kan mer detaljerade kostnader förekomma. Förädlingsvärdet är dock sällan specificerat i detalj.</p> <p>(3) Allmän leverantörsdata, främst som en del av utvärderingsarbetet (främst säkerhet, risker, etik, miljö och kvalitet).</p>	<p>(1) Kostnadsdata delas främst upp i lön och overheadkostnader (kan delas upp i två dimensioner: A, projektrelaterade delar, t.ex. förstudie, plattformsutveckling, tester. B, kostnadsslag, t.ex. typ av lön, senior- och juniorkonsulter).</p> <p>(2) Allmän leverantörsinformation rörande främst teknisk förmåga, strategi och inköpsstrategier.</p>

Tabell 2 fortsätter på nästa sida

Tabell 2, forts.

	BilAB	ICA	TelAB
Huvudsakliga kalkylobjekt	(1) Produkt (2) De stora processerna (3) Produktlivscykeln (inkl. specifika investeringar)	(1) Gemensam värdekedja (2) Produkten (mindre omfattning)	Projektet
Omfattning av utbyte av kostnadsdata	Förekommer frekvent under hela produktens livscykel, i synnerhet under utvecklingsstadierna.	Förekommer mer sporadiskt och med begränsad bredd. Utbytet är baserat främst på specifika behov i värdekedjeanalysen och förbättringsprojekt.	Främst begränsat till leverantörsutvärdering. Vissa kontroller förekommer också.
Formerna för kostnadsutbytet	Mycket formaliserat vid leverantörsval och produktutveckling då ett antal standardblanketter används tillsammans med detaljerade instruktioner. Kostnaderna beräknas utifrån köparens instruktioner. Mindre formellt under vissa produktutvecklingsmöten och under produktionsfasen.	Relativt informella och oreglerat även om ICA har standardiserade formulär för värdekedjeanalys.	Inte alltid en del av procedurerna runt offertförfrågan. När det sker, så baseras det på instruktioner från TelAB.
Kostnadsdatans riktning	Utbyte av kostnadsdata sker i stort sett endast från leverantören till BilAB. BilAB förser dock leverantörer med omfattande och strukturerad återkoppling baserad på data som leverantören har delat med sig av. Vid produktutveckling förekommer många möten där kostnader diskuteras, dessa baseras då på leverantörens öppna kalkyler.	Kostnadsdata utbyts i stort sett bara från leverantören till ICA. Annan typ av information går dock i andra riktningen till utvalda leverantörer som vill delta i framtida expensionsplaner. De viktigare typerna är: point-of-sales data samt kostnader för råmaterial och förpackning.	I stort sett enbart från leverantören till TelAB.

### 2.2.2.2 Syften med öppna kalkyler och användning av kostnadsinformation

Att arbeta med öppna kalkyler kräver resurser, vilket givetvis gör att man måste uppleva tydlig nytta, dvs. det måste ”smaka mer än det kostar”. Att uppskatta denna nytta i mer objektiva termer kan dock vara väldigt svårt. Däremot kan utbytt datas faktiska användning vara lättare att fånga.

Öppna kalkyler tjänar delvis olika syften och stödjer olika aktiviteter i de tre fallen. För BilAB och TelAB spelar öppna kalkyler en viktig roll vid leverantörsval för ett specifikt projekt eller en specifik produkt. TelAB använder i huvudsak kalkyldata för att försäkra sig om att man betalar ett rimligt pris. BilABs situation är dock mer komplicerad än så, då den inköpta komponenten i sig är betydligt mer komplex (och kostsam). I de första skedena av projektets utveckling tjänar öppna kalkyler främst rollen att göra olika anbud jämförbara snarare än att möjliggöra val av billigast leverantör. Anledningen är främst att produkten ännu inte är utvecklad och man således i detta skede inte vet exakt vad det är man kommer att köpa från leverantören. Hur den slutliga komponenten kommer att vara utformad bestäms istället under produktutvecklingsfasen och denna involverar båda parter. Hos ICA är det oftast givet att man köper från vissa leverantörer, vilket till stor del baseras på kundkrav (kunderna vill ha ett visst märke av en viss produkt). Därför används öppna kalkyler i huvudsak för att identifiera områden för förbättringar utifrån den gemensamma värdekedjeanalysen.

Ett annat användningsområde för öppna kalkyler i samband med leverantörsval, och då i synnerhet om produkten/tjänsten är mer komplex, är att säkerställa att det inte har skett missförstånd från leverantörens sida, eller misstag eller oklarheter från köparens sida när offertförfrågan utformats. En inköpschef från TelAB uttrycker det som:

*”Vi måste ha en djupare kontroll, ibland på grund av vår [respondentens betoning] brist på kompetens som inköpare, [...] så att vi kan se exakt hur de [leverantörerna] har kalkylerat.”*

Hos BilAB, som har de mest utvecklade rutinerna för öppna kalkyler, är det främsta användningsområdet att stödja utvecklingen av kostnadseffektiva produkter. Detta inkluderar också att alla olika processer som produkten passerar genom motsvarar produktens utformning. I synnerhet används öppna kalkyler för att arbeta mot målen uppsatta i BilABs målkostnadssystem (target costing). Det speciella i BilABs fall är att man är tvungen att välja en leverantör i ett tidigt stadium för att hinna utveckla komponenten ifråga. Problemet som uppstår är att man i detta skede inte riktigt vet vare sig hur fordonet kommer att vara utformat i detalj eller hur den aktuella komponenten ska designas. Det faktum att man inte i detalj vet vad man skall köpa från leverantören gör att prisdiskussioner pågår löpande under hela utvecklingsarbetet snarare än något som regleras en gång för alla efter att man erhållit olika leverantörers offerter. I detta intensiva och gemensamma arbete i syfte att uppnå en kostnadseffektiv produkt, spelar således öppna kalkyler en väldigt central roll, eftersom det är denna kostnadsinformation som sätter prislappen på alla olika alternativ som diskuteras och beslutas om. Öppna kalkyler används senare

under produktionssteget också som ett led i båda parter strävan efter ständiga små förbättringar (ofta kallat ”kaizen”). Ett dokument som är offentligt för alla leverantörer uttrycker t.o.m. att syftet med öppna kalkyler är inte bara att etablera ett pris som är rimligt för båda parter, utan främst att identifiera kostnadsdrivare som kan tjäna som en bas för gemensamt arbete för att reducera kostnader. Resultatet av detta arbetssätt blir en kostnadsbaserad prissättning på mikronivå, där varje delkomponent och tillverkningsprocess har diskuterats och utvärderats. Till denna prissättningsmodell har man också kopplat förändringar av olika ingångsvärden som förväntade effektivitetsökningar, men även andra avvikelser som priser på viktigare råvaror och större avvikelser i volymen.

Hos TelAB är det huvudsakliga syftet priskontroll, vilket också kan förklara den lite enklare utformning av förfarandet kring öppna kalkyler. Detta är också i linje med en mer transaktionell inköpsstrategi, vilket understryks av en inköpschef som hävdar ”Det är OK om dom [leverantörerna] tjänar pengar genom att jobba med TelAB, men de ska inte tjäna mer pengar än dom behöver”. Samma inköpschef noterar dock att priskontroll inte nödvändigtvis behöver innebära att konstant pressa priserna. Han säger vidare:

*”Det har länge varit en hård prispress från vår sida. Man kommer dock till en punkt där man inte kan pressa mer och man inte kan pressa timarvodet mer [...]. Nu fokuserar vi mer på att säkra kvaliteten och leveranssäkerheten.”*

I stort ser vi att öppna kalkyler, om än på olika sätt, stödjer olika mål kopplade till de olika inköpsstrategierna. Vid en mer transaktionell inköpsstrategi fokuserar öppna kalkyler främst på att uppnå fördelar för köparen, medan vid en mer relationellt orienterad inköpsstrategi fokuseras på ömsesidig nytta av öppna kalkyler. Man bör dock betona att i alla tre fallen finns regleringar av vinstmarginalen. BilAB har, på samma sätt som TelAB, klart kommunicerat en acceptabel vinstmarginal och respondenter från samtliga köpande företag poängterar att en ”rimlig vinst” är acceptabel i deras leverantörsled.

Många respondenter pekar också på att öppna kalkyler leder till ett ökat lärande och förståelse, både avseende den specifika relationen och leverantören ifråga, men också rörande förhållandena på leverantörsmarknaden i stort. För att datautbytet ska bli meningsfullt krävs också kunskap om outsourcing och hur man hanterar leverantörsrelationer. Att bara få data från leverantören utan att känna till leverantörens situation, dess resurser eller hur man kan använda dessa data internt och i relationen leder egentligen inte till någon större nytta, som poängteras av flera respondenter.

Kostnadsdata från en leverantör kan också tjäna syften utanför den specifika relationen och kan ofta användas på olika sätt i andra relationer. I viss omfattning använder sig ICA av utbytt kostnadsdata för att fördela kvantiteter mellan olika leverantörer men också i prisdiskussioner. Det har förekommit att man har kunnat dra nytta av information man har fått från sina EMV-leverantörer i diskussioner med märkesleverantörer för att därigenom komma fram till vad som är en rimlig prisnivå. Även TelAB använder kostnads-

data i prispförhandlingar. Man har t.ex. utvecklat enklare modeller för beräkningar av vad leverantörers kostnader borde vara, s.k. ”should cost-modeller”. Man använder också detta för att skapa olika prisindex för olika marknader.

**Tabell 3: Sammanfattning av kostnadsdatans användning i de tre fallen**

	BilAB	ICA	TelAB
Huvudsakliga syften med öppna kalkyler	Det huvudsakliga syftet är att stödja produktutveckling och förbättringar i tillverkningsprocesser. Öppna kalkyler används därför inom ramen för målkostnadskalkylering, value engineering och kaizen. Öppna kalkyler syftar också till att undvika missförstånd. Att försäkra sig om en rimlig prisnivå är underordnat.	Det primära syftet är värdekedjeanalyser för att förbättra produktflödet. Till viss del strävar man också efter att reducera kostnader för produkterna (t.ex. billigare råmaterial). ICA vill också allmänt öka sin kunskap om leverantörsbasen. Man vill också försäkra sig om man betalar ett rimligt pris.	Det övergripande syftet är priskontroll (kostnadsbaserad prissättning). Man vill också kommunicera krav på framtida prisutveckling. I viss omfattning vill man också lära sig mer om leverantörsbasens villkor och förhållanden.
Specifika beslut och aktiviteter som stöds av öppna kalkyler	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Leverantörsväl.</li> <li>2) Gemensam produktutveckling (olika avvägningsbeslut från början till färdigutvecklad produkt).</li> <li>3) Gemensam processutveckling under pågående produktion.</li> <li>4) Prispförhandlingar och prisjusteringar baserade på förändrade faktorpriser.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Fastställa vilka förbättrings- och utvecklingsprojekt man vill driva gemensamt.</li> <li>2) I ett senare skede kan öppna kalkyler understödja dessa projekt rörande främst logistik, marknadsföring, gemensamma inköp. Till stor del rör besluten även vem som skall göra något snarare än hur det ska utföras.</li> <li>3) I viss omfattning kan allokering mellan leverantörer bygga på leverantörens kostnader.</li> <li>4) Ökad kunskap om leverantörer i största allmänhet gör att öppna kalkyler från en leverantör också kan användas vid förhandlingar med andra leverantörer (dock beaktas konfidentialitet).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Leverantörsväl.</li> <li>2) Prispförhandlingar.</li> <li>3) Ökad kunskap kan också användas för att sätta mer press på andra leverantörer (dock beaktas konfidentialitet).</li> </ol>

### 2.2.2.3 Atmosfär kring öppna kalkyler

Som man kan förvänta sig är atmosfären runt öppna kalkyler relaterad till dess syften. Man kan konstatera att ingen av leverantörerna vi har talat med kan sägas vara direkt entusiastisk över att avslöja sina vinstmarginaler och kostnadsdata. Trots detta upplevs det hos BilAB som relativt oproblematiskt att få leverantörerna att dela med sig av kostnadsinformation. Anledningen verkar främst vara att BilAB redan vet mycket om den specifika leverantören och leverantörsmarknaden i allmänhet eftersom man har jobbat tätt tillsammans med många leverantörer under en längre tid. I många fall har BilAB t.o.m. varit direkt inblandade i utvecklingsprojekt kopplade till leverantörens verksamhet.

Leverantörerna hos ICA är ofta mer tveksamma till att dela med sig av kostnadsinformation. En leverantör till ICA förklarar:

*”Känslan i vår bransch är väl inte att ICA är så justa att de påstår [...] vi har ju en känsla av att de vill ta en del av vår marginal och föra över.”*

De som är mest tveksamma till att dela med sig av kostnadsdata är dock kanske leverantörerna i de mest transaktionella relationer, d.v.s. främst TelABs leverantörer. En inköpschef säger:

*”Det krävs inte så mycket fantasi för att inse att dom inte precis gillar det [öppna kalkyler]. Men det är en fråga om morot och piska [...]. Dom vill fortsätta att öka sina volymer, det är deras mål. Om dom vill vara inblandade i utvecklingen av nya områden, t.ex. nya plattformar, då måste dom hålla sig väl med oss, dom måste lita på oss. Annars är dom ute ut bilden.”*

Leverantörer som inte delar med sig av kostnadsinformation, där så krävs, riskerar alltså att strykas på listan över TelABs leverantörer. Det kan också inträffa att TelAB för diskussioner med leverantörer utifrån TelABs egna kalkylmodellerna (”should costs”, se ovan), vilka är baserade på erfarenheter från andra leverantörer. När priserna är högre än TelABs beräkningar förväntas leverantören förklara varför så är fallet, vilket innebär att TelAB ändå får insyn i leverantörens kostnader.

Hos ICA, med en mer samarbetsorienterad strategi, tvingar man inte leverantörerna att öppna sina kalkyler. För att bli effektiva kräver dock de gemensamma värdekedjeanalyserna att leverantörer delar med sig av vissa data för att man gemensamt skall kunna identifiera område för förbättringar. En kategoriansvarig säger:

*”Vi har lärt oss att det är OK [att vara skeptisk i början]. [...] Vi startar samarbetet, och sen efter ett halvår så kommer vi att upptäcka att vi behöver den [öppna kalkyler], för att komma vidare. Och då är det bättre att vi tar det på det sättet, än att tvinga fram [data].”*

I samband med att leverantören öppnar sig bestämmer man också att de data man får tillgång till inte ska användas i andra syften än vad som avsetts och för att ge det vikt, så skriver ICA också ned det i projektbeskrivningen. De data som ICA begär är också ofta på en lite mer aggregerad nivå (oftast kostnadsstrukturer och kostnadsdrivare) och är därför förmodligen mindre känsliga än om det rörde sig om mycket detaljerad information.

Flera respondenter poängterar också att leverantörens inställning till att dela med sig av kostnadsinformation är kopplad till incentives. Som en del av långsiktigheten hos BilAB – och under förutsättning att leverantören kan uppnå målsättningarna avseende kostnadsreduktion – har leverantören en relativt stabil vinstmarginal. Anledningen är att variationer i faktorpriser är kopplade till prissättningen på samma sätt som vissa volymavvikelser också mer eller mindre automatiskt årligen kompenseras av BilAB. Dessa prisjusteringar utgör starka incitament på kort sikt att öppna sina böcker. Hos underleverantörerna pekar man också på mer strategiska skäl. Jobbar man nära BilAB leder detta till att BilAB också hjälper till att utveckla leverantören inom ramen för olika leverantörsutvecklingsprogram. Detta gör att man blir bättre på att möta framtida krav från BilAB och kan generera framtida konkurrensfördelar.

Även ICA har incentives för sina leverantörer. Dessa är i huvudsak tre: effektiviseringar, längre avtal och volymförskjutningar. Genom sina värdekedjeanalyser kan man identifiera områden där man kan uppnå förbättringar, ofta i form av kostnadsbesparingar. När sådana kan uppnås, delar ICA och leverantören på dessa enligt vad man bestämmer innan man startar projektet. Vidare, en kategoriansvarig på ICA förklarar hur man använder treårsavtal i sina diskussioner med leverantör:

*”Vi säger till leverantören att ’vi tror så mycket på detta [värdekedje-projektet] att vi är villiga att skriva ett treårsavtal med dig’. Och då blir de ju väldigt entusiastiska.”*

Det tredje är att man i vissa fall kan erbjuda vissa volymförskjutningar, ofta kopplat till att man kan bli klassad som ”preferred supplier” (favoriserad leverantör) vilket bl.a. innebär olika gemensamma säljfrämjande åtgärder (större exponering, gemensam kampanjplanering) och möjligheter att prova nya koncept i vissa butiker.

Även den mer transaktionella strategin hos TelAB är kopplad till incentives. Förutom det grundläggande faktum att alls väljas som leverantör kan TelAB också i vissa fall erbjuda längre avtal. Detta ger således en viss långsiktighet och en dragning åt ett mer relationellt förhållningssätt. En inköpschef uttrycker denna blandning mellan relation och transaktion som:

*”Förtroende [för leverantören] betyder att vi inte kontrollerar varenda liten detalj, men vi måste ändå komma överens om grundläggande affärsmoral i vår relation för att försäkra oss om att de gör ett bra jobb. Då och då utför vi också kontroller.”*



När leverantörer har accepterat en köparens policy rörande öppna kalkyler kan detta leda till en mer öppen och samarbetsorienterad relation. Öppenhet rörande kostnadsinformation kan också reducera spänningar som existerar i en relation. Detta gäller särskilt prisdiskussioner, vilka förenklas och man kan gemensamt fokusera på kostnadsreduktion. En av BilABs leverantörers nyckelkundsansvarig förklarar:

*”Vi är underleverantörer i den mest konkurrensutsatta branschen i världen så vi måste vara professionella och inte bete oss som hästhandlare på en bymarknad.”*

Man bör dock notera att när man går in i närmare relationer innebär det inte att det bara är leverantören som tar risker. En kategoriansvarig på ICA menar att den här typen av projekt också innebär att man delar med sig av känsligt information till leverantören. Han utvecklar:

*”[Närmare relationer] handlar väldigt mycket om att inte vara rädd för att dela med sig av strategier och strategiska projekt vi planerar i framtiden. Till exempel, vi har aldrig tidigare berättat för en leverantör att vi planerar att lansera en ny linje [av produkter].”*

Tabell 4: Sammanfattning av atmosfären kring öppna kalkyler i de tre fallen

	BilAB	ICA	TelAB
Inställning till öppna kalkyler	Införandet och det pågående arbetet har varit relativt oproblematiskt och leverantörer motsätter sig sällan att öppna böckerna.	Deltagandet är frivilligt men vissa av projekten kräver p.g.a. sin natur att man delar med sig av kostnadsdata. Att skapa en mer positiv atmosfär i relationen kan ibland vara svårt då man parallellt med projekten också har prisförhandlingar vilka riskerar att bli mer kortsiktigt orienterade. ICA är dock angelägna om att kunna presentera ett antal framgångsfall för att kunna använda dessa för att övertyga skeptiska leverantörer. Om leverantören inte presenterar data, finns risken att ICA bygger förhandlingar och diskussioner på kunskap och data man erhållit från andra leverantörer.	Leverantörer gillar överlag inte att dela kostnadsdata. Om leverantörer är tveksamma, finns dock risken att TelAB använder sina egna estimat och då utgår förhandlingar från dessa. Om leverantörer tidigare har visat sina kalkyler och visat sig trovärdiga känner sig TelAB mer bekväma att arbeta utan öppna kalkyler med den leverantören.
Incentives för leverantörer att dela med sig av data	<p>1) Det är nu ett krav från leverantören att kostnader specificeras i samband med offerering.</p> <p>2) Leverantören blir mer konkurrenskraftig mot BilAB genom att man kommunicerar "faktabaserat".</p> <p>3) Parterna kommer överens om en vinstmarginal.</p> <p>4) Kompensation för förändringar av förutsättningar (volym, materialpriser etc.)</p> <p>5) Reducerar spänningar i relationen.</p> <p>6) Leverantörerna lär sig och utvecklas, och detta kan också leda till fördelar gentemot andra kunder genom öka sin konkurrenskraft.</p>	<p>1) Man blir "preferred supplier" vilket innebär vissa förmåner såsom större volymer, längre kontrakt, exponering i butik och tillgång till viss information från ICA.</p> <p>2) Det kan också erbjudas möjligheter att bli EMV-leverantör.</p> <p>3) Det kan leda till en allmän effektivisering hos leverantören vilket kan leda till att man allmänt blir mer konkurrenskraftig.</p>	<p>1) Det kan vid vissa tillfällen vara ett direkt krav för att få delta med en offert.</p> <p>2) TelAB kan erbjuda längre kontrakt om man tillämpar öppna kalkyler.</p>

## 2.3 Slutdiskussion – Hur skiljer sig öppna kalkyler för olika inköpsstrategier?

När man läser dagspress såväl som managementlitteratur som behandlar inköp och företagsrelationer kan man ofta se antydningar om att långa och täta samarbeten är att föredra. Kortare, mer avlägsna företagsrelationer presenteras ofta som ineffektiva. Dessa tankar bygger på en uppfattning om att samarbete ger styrka och att den part som inte är inblandad i samarbeten är ensam och svag. Den bilden är dock förenklad. Utifrån de fall vi har studerat varken kan eller bör man dra slutsatsen att långa samarbetsorienterade inköp där köparen har en relationell inköpsstrategi är bättre i sig. Visserligen är BilABs inköpsfunktion i många hänseenden mer utvecklad än TelABs och ICAs, men det arbetsätt som BilAB infört är också mycket mer resurskrävande. Det kan också försätta ett företag i beroendesituationer, försvåra möjligheter att göra kortsiktiga ”fynd” på en öppen marknad och skapa en tröghet som gör det svårt att byta leverantör trots att en ny leverantörs teknologi och kompetens kanske bättre matchar köparens behov.

Istället för att hävda att den ena eller andra inköpsstrategin är bättre, måste strategin alltså anpassas till varje företags situation rörande vad som köps in, de risker köparen tar, leverantörernas egenskaper, leverantörsmarknadens struktur, branschstandards och ett antal andra faktorer. Det betyder också att man inte kan säga att det ena eller det andra förfaringssättet med öppna kalkyler i sig är bättre eller sämre. Det man kan konstatera är dock att arbetet med öppna kalkyler bör reflektera den mer övergripande inköpsstrategin. Att anta ett konfrontationsinriktat, ”tvingande” arbetsätt när man i övrigt anstränger sig att ha en relationell inköpsstrategi förefaller inte vara ett recept på framgång, vare sig för relationen eller för införande och användning av öppna kalkyler.

Vad vi ser i fallen är att formerna för öppna kalkyler skiljer sig avsevärd avseende vilken typ av data man utbyter, de huvudsakliga syftena och vilken typ av incentives man presenterar för leverantören för att få denna att medverka. Där vi ser en mer transaktionellt orienterad inköpsstrategi sker mindre utbyte av information och det förekommer också en klarare gräns mellan företagen. Detta möjliggör också att köparen löpande kan modernisera sin leverantörsbas genom att byta leverantörer som av olika anledningar inte passar. Alternativet för företaget med en långsiktigare leverantörsrelation är att man är involverad i leverantörens verksamhet och därigenom utvecklar och anpassar leverantörens förmåga, processer osv. till sina egna behov. Vår studie visar att öppna kalkyler kan stödja denna typ av anpassningar, men givetvis också att behovet av öppna kalkyler är mindre när man istället väljer nya leverantörer när ”galoscherna inte längre passar”.

Inte helt oväntat uttrycker många respondenter viss skepticism inför öppna kalkyler. Den främsta anledningen är att man tror att utbyte av kostnadsdata leder till reducerad vinstmarginal. Det är givetvis omöjligt att uttala sig om denna oro är befogad eller inte, då det till stor del beror på de inblandade företagen och deras policys, men vad vi ändå kan konstatera i fallet BilAB är att vissa leverantörer har en förvånansvärt avslappnad syn på att dela med sig av kostnadsdata. En marknadschef uttryckte det som ”det är ingen stor grej, men jag kan visa dig om du vill”. Man har helt enkelt under lång tid byggt upp ett visst

sätt att arbeta tillsammans, där öppna kalkyler utgör en av flera aspekter av informationsdelning. Öppna kalkyler betraktas i mångt och mycket som en relativt liten del av den helhet som ett tätt samarbete innebär vad gäller gemensam produktutveckling, kontinuerliga förbättringar osv. Det bör dock poängteras att i stort sett alla vi talade med understök att det är oerhört krävande att jobba med köpare inom fordonsindustrin p.g.a. den hårda konkurrensen och att man är medveten om att man bara får vara kvar som leverantör så länge man kan presentera den bästa lösningen.

Respondenter hos BilABs leverantörer pekade också på att öppna kalkyler kan spela en viktig roll i strävan efter att behålla ett positivt klimat i relationen, då förhandlingar fokuserar på kostnadsreduktion snarare är prisreduktion. Att priset är en av de viktigaste frågorna när det gäller att samarbeta runt öppna kalkyler framgår också i fallet ICA. ICA har inte samma insyn i sina leverantörer som BilAB har, vilket medför att förhandlingar i många fall fortfarande fokuserar på pris som en sorts nollsummespel, snarare än på hur man gemensamt kan öka effektiviteten i utbytet. Dessa prisförhandlingar stör genomförande av öppna kalkyler på två sätt: dels konsumeras tid och andra resurser, dels blir det svårare och tar längre tid att ändra inställningen till hur relationen kan utvecklas. Det är givetvis svårt att bygga en relation om man ena dagen har stenhårda förhandlingar och nästa dag ska visa ömsesidig förståelse och skapa ett positivt samarbetsklimat. Om båda parter ofta tvingas skifta roller mellan ”hård förhandlare” och ”långsiktig relationsbyggare” är det knappast förvånande att en leverantör känner sig tveksam till att dela med sig av kritisk information.

Svaret på hur man ändå lyckas driva införandet av öppna kalkyler framåt ligger i vilka incentives man erbjuder. I fallet BilAB kan vi se en blandning av kortsiktiga och långsiktiga (strategiska) motiv för leverantören att samarbeta. I fallet ICA har man kommit fram till att incentives måste vara (a) konkreta (helst gå att uttrycka i vinst) och (b) bör utfalla inom en relativt snar framtid. Det går helt enkelt inte att sälja in ett projekt och förvänta sig uppoffringar från leverantören om man i gengäld endast erbjuder vagare fördelar som kommer att utfalla i en osäker framtid.

En annan viktig aspekt som berör öppna kalkyler är köparens kunskap om leverantörer och leverantörsmarknader. För att till fullo kunna utnyttja utbytt kostnadsdata måste köparen vara kunnig om den underliggande verksamhet som siffrorna i ett kalkylark representerar. Detta understryks speciellt i fallet BilAB, där en marknadschef hos en leverantör pekar på att om man från BilABs sida bara tittar på kalkylerna finns risken att ”diskussionerna hamnar fel” eftersom kalkylerna inte kan spegla allt i ett företag. Leverantören kan då också uppleva situationen som hotfull. Vi kan se att BilAB överlag har god kunskap om sina leverantörer och är i många fall den drivande kraften bakom viktiga förändringsprojekt. Enligt egen utsago saknar ICA och TelAB den kompetens som krävs för att gå in och stödja rent interna processer hos leverantörerna och det verkar inte heller som om man upplever att man vill nå så långt i sina leverantörsrelationer. I ICAs fall hålls därför samarbetena mer begränsade och hos TelAB upprätthåller man medvetet en distans till leverantörerna.

# Implementering av öppna kalkyler

## 3.1 Bakgrund

Föregående del av rapporten visar att öppna kalkyler kan betyda olika saker i olika sammanhang. Vad som inte berörs är hur olika arbetssätt med öppna kalkyler införs och utvecklas, dvs. vad som ofta kallas *implementeringsprocessen*. Den här delen av rapporten tittar närmare på ICAs försök att implementera öppna kalkyler inom ett antal leverantörsrelationer för att se vilka lärdomar man kan dra. I fokus ligger faktorer som förenklar och försvårar införandet av öppna kalkyler.

### 3.1.1 Studiens avstamp – 25 års forskning om affärsrelationer

De senaste 25 åren har forskare inom det företagsekonomiska fältet lagt mycket möda på att försöka beskriva och förstå hur företag och andra organisationer interagerar, huvudsakligen då de har som syfte att gemensamt bedriva affärsverksamhet. Lite förenklat kan man säga att denna typ av utbyte i mångt och mycket styrs av komplexa, sociala mekanismer inom ramen för vad som brukar kallas företagsrelationer (Dwyer et al., 1987; IMP, 1982; Håkansson och Snehota, 1995; Macneil, 1980; Morgan och Hunt, 1994).

Tar man företagsrelationen som utgångspunkt flyttas fokus från att studera ett enskilt företags handlande till att studera hur två eller flera företag påverkar varandra och hur de agerar tillsammans, dvs. hur de *interagerar*. För att kartlägga och förstå hur en företagsrelation utvecklas är det därför meningsfullt att titta på minst två dimensioner: (1) interna processer hos de två parterna, dvs. interna processer som sedan påverkar och påverkas av hur parterna interagerar, (2) de processer genom vilka parterna interagerar, så kallade *interaktionsprocesser*, t.ex. ekonomiskt utbyte och relationsbyggande.

Individuella aktörer (företag) kan bl.a. beskrivas i termer av vilka mål de har, vilken kompetens och andra resurser de förfogar över och hur de är organiserade. För att förstå hur mål, resurser och organisering hos de enskilda parterna påverkar och påverkas av relationen mellan parterna är det kanske mest fruktbart att betrakta även dessa faktorer som processer; dvs. mål förändras, resurser tillkommer, resurser försvinner och får ny innebörd, företag omorganiserar sig, osv.

Företags *interagerande* kan beskrivas som ett antal, sinsemellan beroende, processer. Ofta gör man en skillnad mellan de processer som utgör det dagliga utbytet mellan företag och den mer långsiktiga relationsbyggandeprocessen. Dagligt utbyte utgörs av de processer som är det huvudsakliga syftet med relationen, t.ex. utbyte av fysiska produkter, tjänster, information eller liknande mot ekonomisk kompensation. Dessa processer kan vara mer eller mindre utdragna i tid och mer eller mindre kopplade till andra utbyten och andra aktörer. Gemensam produktutveckling är ett exempel på en utbytesprocess som både kan ta lång tid och vara kopplad till en rad aktörer som kunder, leverantörer, underleverantörer med flera.

Den process som två företag går genom när de utvecklar sin relation sträcker sig ofta över flera utbytesprocesser. Man kan säga att den representerar summan av alla utbyten mellan två företag där relationen kontinuerligt utvecklas. Men andra ord kan processen beskrivas som *kumulativ*. Allteftersom företagen gör mer och mer affärer tenderar beteendemönster att bli institutionaliserade, dvs. hur man interagerar blir taget för givet och parterna anpassar sig till varandra för att t.ex. öka effektiviteten i det gemensamma utbytet. Dessa processer kan vara medvetna men sker ofta utan mer övergripande, avsiktlig planering eller koordinering. Den relation som växer fram mellan två parter kan beskrivas som den infrastruktur som utgör grunden för de dagliga utbytesprocesserna.

Tidigare i rapporten noteras att relationsbyggande bland företag – precis som i mänsklig interaktion – kan beskrivas i termer av förtroende och engagemang. Med förtroende avses oftast förväntan att en motpart inte skall agera opportunistiskt även om sådant beteende inte kan kontrolleras eller bestraffas. Genom att över tid inte bete sig opportunistiskt signalerar man att man kan förtjäna förtroende. Med ökat förtroende ökar engagemanget för relationen och vice versa. Man kan alltså säga att goda affärsrelationer byggs genom förtroendeingivande utbytesprocesser allteftersom parterna anpassar sig till vandra och skapar synergieffekter. Denna typ av anpassning – vilken kan sägas utgöra en investering i en specifik relation – är ett exempel på ökat engagemang. Ökat engagemang kan, i sin tur, generera ökat förtroende.

Förutom de processer som beskrivits ovan är vi här speciellt intresserade av implementering av öppna kalkyler. Denna process kan inte sägas utgöra en specifik utbytesprocess, utan kan snarast ses som implementering av ett speciellt projekt som är avsett att öka effektiviteten i utbytet mellan två parter. I den bemärkelsen utgör implementeringsprocessen en del av den mer långsiktiga, relationsbyggande processen.

Sammanfattningsvis kan man alltså säga att det huvudsakliga ramverket för den här delen av rapporten betonar studiet av ett antal processer för att förstå införandet av öppna kalkyler:

- Interna processer, som organisering, mål(om)formulering och förfogande över resurser.
- Interaktionsprocesser som avser det dagliga utbytet, vilket i sin tur är avsett att effektiviseras med hjälp av öppna kalkyler.
- Interaktionsprocesser som berör den mer långsiktigt utvecklingen av relationen, t.ex. i termer av förtroendeskapande och engagemang.
- Den specifika interaktionsprocess som utgörs av implementering av öppna kalkyler.

Som antyds ovan är dessa processer starkt kopplade till varandra. Utan målöverensstämmelse är det osannolikt att förtroende eller engagemang för relationen skapas. Går ett utbyte snett kan det leda till att relationen tar stryk. Saknas förtroende i relationen kan

det innebära att implementering av öppna kalkyler blir problematisk, osv. Vi återkommer till processerna i slutdiskussionen (3.2) och kommenterar utifrån dessa ICAs försök att införa öppna kalkyler.

### **3.1.2 Kort beskrivning av studiens genomförande**

Denna del av rapporten är baserad på en studie av ett antal relationer mellan ICA och ICAs leverantörer. Metoden kan bäst beskrivas som en ”multi-site” (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt och Graebner, 2007) fallstudie, där ICAs försök att implementera öppna kalkyler utgör fallet, vilket åskådliggörs genom studiet av ett antal relationer. Eftersom relationen är utgångspunkten för studien är det naturligt att studera båda parternas perspektiv. I rapporten behandlas fyra relationer som representerar delvis skilda implementeringsprocesser.

Den huvudsakliga datainsamlingsmetoden är intervjuer med nyckelaktörer. Totalt genomfördes 29 intervjuer med 21 respondenter mellan januari 2008 och juni 2009. Förutom att vi följde implementeringen i realtid täcker intervjuerna också retrospektivt in perioden från det att projektet initierades. De flesta intervjuer utgjordes av personliga intervjuer, huvuddelen genomförda av två intervjuare. Alla intervjuer spelades in digitalt och transkriberades. Respondenterna hos ICA innehade en lång rad olika positioner: inköpschef (nuvarande, tidigare), inköpsansvariga, kategoriansvariga, projektledare, analytiker och logistikansvariga. Respondenter hos leverantörerna innefattade VD, marknadschefer, nyckelkundsansvariga m.fl. Vi samlade dessutom in kompletterande, skriftligt material i form av interna presentationer, dokument och interna rapporter. Allt detta material sammanställdes på så sätt att det kunde ge en allmän bakgrund till fallet och en detaljerad, kronologiskt redogörelse för de olika relationerna.

Nedan avslöjas inga namn på leverantörer eller detaljerad information rörande produkter och produktkategorier för att skydda leverantörers och respondenters identitet.

## **3.2 Implementering av öppna kalkyler i fyra leverantörsrelationer**

Den empiriska studie som redovisas här tar sin huvudsakliga utgångspunkt i de intervjuer vi gjort. För att behålla närhet till det intervjumaterial vi samlat in använder vi oss i viss utsträckning av citat.

### **3.2.1 Projektets bakgrund**

Ursprunget till projektet återfinns i organisatoriska förändringar i inköps- och kategori-funktionen hos ICA. En tidigare inköpschef berättar att inköpsverksamheten i dagligvaruhandeln i hög grad var decentraliserad under 1990-talet. Detta var gynnsamt för många leverantörer, då låg grad av koordinering ofta gav enskilda butiker en svag förhandlingsposition. Frustrationen var stor inom ICA, vilket ledde till att man under slutet av 90-talet påbörjade en process mot ökad centralisering av inköp, först på initiativ av ICA Maxi-butikerna. Detta samarbete kom som snart att även inbegripa ICA kvantum-butikerna. Parallellt med detta börja utvecklingen av egna märkesvaror (EMV) ta fart,

vilket snabbt ökade kunskapen inom ICA om kostnadsstrukturer för olika produkt-kategorier, kunskap som kunde användas i förhandlingar med många leverantörer.

Trenden mot centralisering av pridförhandlingar fortsatte under kommande år och inköps-verksamheten organiserades i kategoriteam bestående av kategoriexperter och professionella inköpare. Den huvudsakliga strategin var ”leverage buying” med fokus på pris-reduktion. År 2005 anställdes en ny inköpschef med erfarenhet från ”supply chain cost management”. En ny strategi med betoning på samarbete med leverantörer för att reducera gemensamma kostnader introducerades, bland annat med fokus på analys av gemensamma värdekedjor för att avgöra vem som skulle utföra vissa aktiviteter och om vissa aktiviteter helt skulle kunna elimineras från värdekedjan. Denna strategi krävde dock en omfattande uppgradering av kompetensen inom inköpsfunktionen och ICA anställde ett antal nya inköpare, marknadsanalytiker och logistikexperter. Trots neddragningar inom ICA rekryterades 30 personer till den nya funktionen.

En nyckelkomponent i den nya strategin var att börja arbeta med olika leverantörer på olika sätt. En kategoriansvarig berättar:

*”Vi kan inte långsiktigt nå våra mål om ökad försäljning och lönsamhet och sänka kostnaderna om vi skall sitta i leverage buying-relationer med leverantörerna. Det går inte. Helt omöjligt. Vi kan spela ut dem mot varandra en gång om året, men konsumenten kommer till slut att tröttna om vi byter [leverantörer] hela tiden. Och butikerna kommer att tröttna på att vi hela tiden byter huvudleverantör, så det går inte. Vi måste ta nästa steg och bjuda in till partnerskap [...].”*

En del i detta arbete var att utveckla nya processer för hantering av leverantörsrelationer. En annan viktig del var att skapa bättre förståelse för hur marknaden såg ut för olika produkter. Inom ICA kallar man detta för ”deep dives” (djupdykningar), med huvudsakligt syfte att identifiera potentiella kostnadsbesparingar inom olika kategorier. För varje djupdykning sammanställdes ett team bestående av projektledare, branschexperter och analytiker. Frågor som hur produktionen av kategorin organiseras, vilka kostnader som uppstår i olika led och vilka råvaror som ingår kartlades. Leverantörerna kom också att spela en viktig roll i djupdykningarna, både i form av fabriksbesök och diskussioner med bl.a. produktionsledare.

Djupdykningarna var också avsedda att utgöra en bas för att identifiera vilka produkt-kategorier och leverantörer som skulle kunna vara lämpliga för ICA att försöka utveckla djupare samarbeten med. Att introducera idéer om nära samarbeten i en bransch traditionellt karaktäriserad av hårda pridförhandlingar visade sig dock inte vara helt oproblematiskt, inte minst när frågan om öppna kalkyler som ett sätt att stödja gemensamma effektivitetsökningar diskuterades. Speciellt tillverkare av märkesvaror vägrade i många fall helt att dela med sig av någon form av kostnadsinformation. Flera respondenter hos ICA berättar om liknande erfarenheter. Bl.a. observerar en kategoriansvarig:



*”Vi har fått direkta uttalanden från Unilever t.ex. där de säger att ’vår ledning tycker inte att detta tillför värde till våra ägare, att jobba på detta sättet. Så därför är vi inte intresserade’. Så det är en policyfråga.”*

Det var inte bara stora, multinationella leverantörer som uppvisade motstånd. Även många mindre leverantörer var skeptiska, delvis baserat på erfarenheter från tidigare, hårda prispförhandlingar med ICA. Flera uttryckte rädsla att ICA skulle använda kostnadsinformation och liknande data för att pressa priserna så lågt att det inte längre skulle bli lönsamt att ha ICA som kund.

Vi intervjuade också representanter för en leverantör som inte ville dela med sig av kostnadsdata och liknande information. De uttryckte viss tveksamhet rörande ICAs intentioner, men angav också branschlogik som en anledning för att inte ingå i närmare samarbeten rent generellt och för att inte avslöja detaljer om kostnadsstrukturer mer specifikt. Framförallt betonades problemet med EMV:

*”ICA har nästan EMV i alla varugrupper. Alltså går du till din värsta konkurrent och visar alla dina hemligheter.”*

Även från ICAs perspektiv var det en komplex process att identifiera leverantörer som potentiellt skulle kunna ingå i närmare samarbeten. En tidigare inköpschef hos ICA betonar att leverantörer inte bara måste ha en kostnadsstruktur där man kan hitta möjligheter till kostnadsreduktion, utan leverantören måste även ha rätt attityd och rätt kompetensnivå. Det var därför inte endast stora, multinationella leverantörer som exkluderades från samarbeten, utan även mindre leverantörer där potentiella kostnadsbesparingar inte skulle kunna motivera de betydande insatser som krävs från ICAs sida. Det bestämdes vidare hos ICA att det totala antalet djupare samarbeten skulle begränsas. Den dåvarande inköpschefen uppskattade att antalet djupare ”partnerskap” sannolikt skulle behöva begränsas till cirka 10–15, men att lärdomar från dessa samarbeten sedan skulle kunna överföras till andra leverantörsrelationer.

ICA började med att applicera sina nya arbetsprocesser och tankarna kring öppna kalkyler på ett testcase, i detta fall en leverantör delägd av ICA. Ägarförhållandet gjorde att implementeringen av öppna kalkyler i sig inte blev speciellt problematisk då leverantörens vinstmarginal ändå var känd. Avtalet gick ut på att leverantören delade med sig av samtliga kostnadsdata och att man tillsammans bestämde sig för en vinstmarginal. Detta fungerade sedan som utgångspunkt för gemensamt arbete kring kostnadsreduktion.

Arbetet med att försöka fördjupa relationer med andra leverantörer för att gemensamt reducera kostnader inleddes därefter under 2005. ICA närmade sig flera leverantörer inom utvalda kategorier och föreslog närmare samarbeten. Som del i detta fick även leverantörerna information om ICAs planer rörande vissa kategorier, strategier för affärsutveckling och distribution. Nedan redogörs kortfattat för fyra sådana försök till samarbeten.

### 3.2.2 Leverantörsrelation I

En av de första leverantörerna som fick besök av ICA var Leverantör A. En kategori-ansvarig berättar att ICA tog en första kontakt under slutet av 2005. ICAs representanter redogjorde för sin inköpsstrategi för kategorin och vilken typ av samarbete men skulle vilja se med leverantören. Leverantören fick därefter en månad på sig att diskutera förslaget till fördjupat samarbete internt. Responsen blev positiv.

Som ett första inslag i det tänkta samarbetet inleddes en serie ”brainstorming-sessioner” där ett stort antal idéer till effektivisering av den gemensamma värdekedjan identifierades. För att prioritera bland idéerna gjordes uppskattningar hur svåra de skulle bli att implementera och hur mycket de skulle komma att kosta. Därefter skapades aktivitetsplaner för de idéer som bedömdes ha den största potentialen.

Respondenter både hos ICA och hos leverantören betonar att till en början utvecklades samarbetet väl, även om respondenter hos ICA nämner att det initialt fanns viss misstänksamhet hos leverantören. Ett viktigt sätt att hantera detta var att erbjuda leverantören längre avtalsperioder, i detta fall ett treårsavtal i motsats till de rullande avtal med tre månaders uppsägningstid som man normalt har. Ett uttalat syfte med detta var också att signalera långsiktighet, både gentemot leverantören men också inom ICAs egna organisation.

Företrädare för ICA och Leverantör A träffades minst en gång per vecka för att diskutera och implementera gemensamma utvecklingsprojekt, huvudsakligen rörande logistik då ICA tog över distributionen av Leverantör A:s produkter till ICAs butiker. Projekt implementerades också för att reducera lagernivåer, genomföra gemensamma inköp, för att utveckla arbetsprocesser och prognosystem.

Viss kostnadsinformation utbyttes främst för att stödja gemensamma värdekedjeanalyser med syfte att identifiera vilka effektivitetshöjande aktiviteter som skulle prioriteras. Att bli inblandad i närmare samarbeten var dock inte helt okontroversiellt hos Leverantör A. Inte minst uttrycktes farhågor kring avslöjande av kostnadsinformation. Marknadschefen hos Leverantör A säger:

*”[...] Framförallt inköp är ju oerhört oroliga för att vi öppnar upp våra böcker, [...] för mycket. För dom ser ju själva att när dom skriver avtal med sina leverantörer, så bästa sättet för att förstå mer och få lägre priser och så, är ju att leverantörerna öppnar upp sina böcker. [Men] möjligheten att fördjupa vårt samarbete var liksom unikt. Och helt klart: Dom långsiktiga fördelarna överväger allt detta, om vi kan arbeta så här.”*

Den traditionellt sett prisförhandlingsinriktade relationen företagen haft ledde också till vissa problem, inte minst då vissa anställda hade svårt att ställa om sig till en mer relationsorienterad inställning till motparten. Marknadschefen fortsätter:

*”Men parallellt har vi också allt det här traditionella, med förhandlingar och tuffa ’nej’ och sån’t. [...] där ser vi konsekvenser av att personer i våra organisationer har mål som i sin tur [...] inte stämmer överens med vad vi vill åstadkomma tillsammans [med ICA], och då blir det en krasch.”*

Samarbetet började alltså med ett gemensamt logistikprojekt och representanter för ICA beskrev samarbetet som framgångsrikt, speciellt i och med att ICA tog över viss distribution från Leverantör A. Att upprätthålla entusiasmen hos personalen, både hos ICA och hos leverantören, visade sig dock svårt. En kategoriansvarig hos ICA berättar att det fokuserade arbetssätt och den entusiasm som karaktäriserade projektet under 2006 och 2007, började avta under 2008. Inte minst kunde man se detta internt hos ICA.

Vid en intervju sex månader senare är det uppenbart att det har uppstått problem i relationen mellan ICA och Leverantör A. Återigen var det tuffa prisförhandlingar som kom att stå i konflikt med mer långsiktiga, effektivitetshöjande åtgärder. Dessutom hade missnöje börjat gro inom ICA över att leverantören inte delade med sig av kostnadsdata i den omfattning som man hos ICA uppfattat att man från början kommit överens om. Samma kategoriansvarig beskriver det som att leverantören gick ”tillbaka i en gammal leverantörsroll”. Samarbetet degenererade dessutom ytterligare när ICA och leverantören blev oense om prishöjningar relaterade till frakt av Leverantör A:s produkter till ICAs butiker. Representanter för ICA beskriver att de upplever att leverantören försökte lura dem. Samarbetet avstannade därför helt under hösten 2008.

Inga ytterligare försök till att fördjupa samarbetet genomfördes under hösten och vintern, och konflikten trappades enligt respondenter hos ICA upp ytterligare då leverantören åter ville höja sina priser. En kategoriansvarig kommenterar:

*”Vi har ingen samsyn vad gäller deras aviserade prishöjningar.”*

Enligt logistikansvarig hos ICA började man dock under våren 2009 inleda en ny dialog, denna gång med fokus på att reducera lagerkostnader. Bland annat diskuterades möjligheterna att stödja detta genom utbyte av information rörande lagernivåer. Relationens framtid beskrivs dock av ICAs respondenter som osäker. En kategoriansvarig säger:

*”Att vi skulle ha ett utökat samarbete med [Leverantör ”A”] ser jag inte idag som möjligt.”*

### **3.2.3 Leverantörsrelation 2**

Leverantör ”B” var den andra, oberoende leverantören som ICA intresserade för att delta i närmare samarbete, snart efter att samarbetet med Leverantör ”A” inleddes. Här är utbytet av kostnadsdata relativt omfattande och ICA känner t.o.m. till leverantörens vinstmarginal. VD för Leverantör ”B” säger att detta inte betraktades som speciellt kontro-

versiellt i hans organisation. Den modell för samarbete som ICA presenterade upplevdes som ”otroligt seriöst” och VD hos leverantör ”B” noterar:

*”Vi kände oss ganska så trygga [...] att visa hur vi tjänade pengar, visa hur vår värdekedja såg ut, för vi tycker inte att vi gör några övervinster på något vis och vi kan vara ganska öppna och ärliga.”*

Leverantör B:s VD noterar också att han såg tydliga fördelar med samarbetet, framför allt då hans företag inte längre skulle behöva skriva avtal med enskilda butiker och en totalt sett ökad volym. Vissa farhågor framfördes dock inom Leverantör B:s organisation:

*”Vi, och säkert många andra, [är] oroliga för den här öppna affärsmodellen. Det här bygger ju otroligt mycket på någon sorts tillit, på att man förstår varandras affär, att man förstår varandras behov av att tjäna pengar och att man också kan se att det här ska vara till nytta för bägge två. Den bygger ju på ett förtroende och det är ju väldigt svårt att avtala sig fram till, någonting sån't här.”*

Samarbetet inleddes med ett antal ”brainstorming-sessioner” för att identifiera gemensamma förbättringsprojekt. En nulägesanalys genomfördes och baserat på en översiktlig gemensam värdekedjeanalys började man diskutera vem som skulle hantera olika moment, med visst fokus på lager- och logistikfrågor. Efter ”brainstorming-sessionerna” utsågs arbetsgrupper för att implementera enskilda projekt. Man började också diskutera möjligheterna till gemensamma inköp då ICA har EMV i samma produktkategori. Detta möjliggjorde ett projekt avsett att rationalisera Leverantör B:s sortiment och koordinera detta med ICAs EMV. Projektet resulterade i en lösning där ICA kan erbjuda sina butiker två kompletta koncept, antingen Leverantör B:s eller ICAs EMV.

Utbyte av kostnadsinformation spelade en relativt stor roll för att utveckla dessa olika projekt och fortsatte vara viktigt för det kommande samarbetet, inte minst p.g.a. ICAs förväntningar att leverantören skulle rationalisera sin verksamhet.

*”Det finns ju ett önskemål från ICA att vi ska rationalisera med ett antal procent på vår totala overheadkostnad varje år och sådana här saker”,*

säger VD för leverantören. Även om effektivitetsförbättringar uppnåddes, började dock även detta samarbete tappa fart efter ett tag. Enligt kategoriansvarig hos berodde detta huvudsakligen på personalomsättning hos leverantören. De medarbetare leverantören rekryterade vid samarbetets uppstart slutade inom ett par år och även Leverantör B:s VD bytte jobb. Kategoriansvarig fortsätter:

*”Men det beror också på en annan sak: mitt i den här processen så bytte dom ägare för [ägar-] koncernen sålde ju [Leverantör B] till ett investmentföretag. Dom har helt enkelt fått lägga sina resurser på att*

*fokusera internt. Så vi väntar bara på att det ska komma en ny VD, så kan vi göra en omstart.”*

### **3.2.4 Leverantörsrelation 3**

Samarbetet med Leverantör C skiljer sig något från samarbetena med Leverantör A och Leverantör B. Närmare samarbete med Leverantör C hade inletts redan innan ICA startade sitt projekt för att tillsammans med leverantörer effektivisera gemensamma värdekedjor. Ursprunget till samarbetet var en s.k. kategoriförhandling, dvs. när man utser en huvudleverantör av en viss produktkategori. Leverantör C gick vinnande ur denna förhandling och blev klassad som prioriterad leverantör, vilket bl.a. innebar kampanjkoordinering samt mer och bättre hyllplats. Detta gav Leverantör C starkt ökad omsättning. En kategoriansvarig hos ICA uttrycker det som:

*”Innan vi gick in i tätare samarbete har dom egentligen känt av hur det är att vara prioriterad av ICA kontra då att inte vara det.”*

Även om volymerna snabbt ökade för Leverantör C blev det finansiella utfallet initialt inte lika bra för leverantören p.g.a. stora rabatter till ICA. Detta ledde till intern kritik hos Leverantör C och den riktning samarbetet tagit ifrågasattes. Även hos ICA hördes röster som tyckte att man skulle hålla en ny kategoriförhandling där andra leverantörer skulle få möjlighet att förhandla om positionen som favoriserad leverantör. Till slut togs i alla fall beslutet att samarbetet med Leverantör C skulle fortsätta på inslagen väg, men att leverantören också skulle erbjudas möjligheten till ännu mer omfattande samarbete enligt den modell som etablerats med Leverantör A och Leverantör B. Samarbetet större dock på problem redan i början. Kategoriansvarig hos ICA berättar:

*”Vi hade en del inledande möten under första kvartalet [2007]. Vi var helt överens om vad vi skulle göra. Men vi kom aldrig förbi den här tröskeln. Vi var alldeles för naiva. För då la vi upp våra ”cost break downs” på första mötet. Och då gick det inte. [...] Vi visste inte hur vi skulle komma vidare. För dom sa samtidigt att, ”vi vill, men kan vi inte göra det i en annan ordning?” Och vi diskuterade fram och tillbaka under 2007.”*

Eftersom representanter för Leverantör C uttryckte stor tveksamhet inför ICAs förfrågan rörande kostnadsdata för att stödja gemensamma värdekedjeprojekt, beslöt man sig från ICAs sida att närma sig leverantören på ett annorlunda sätt: ICA gav Leverantör C tillgång till ICAs framtidsplaner för att visa på vilken roll leverantören skulle kunna komma att spela. Kategoriansvarig berättar vidare att man valde en ”mjukare” inställning gentemot Leverantör C. Man hade en gemensam workshop där båda parter fick göra en s.k. SWOT-analys (analys av styrkor, svagheter, möjligheter och hot) av varandras verksamhet. Stämningen beskrivs som ”våldigt öppen” och man identifierade olika områden där man gemensamt skulle kunna hjälpa varandra att effektivisera respektive verksamheter. Kategoriansvarig hos ICA uttrycker det som:

*”Vi hittade vissa områden som ganska tydligt visade på att vi kunde jobba tätare ihop och göra oss starkare ihop, och det tror jag var en väldigt aha-upplevelse för dom. För det första att vi öppnade oss lite mer och pratade om saker vi inte gör i vanliga fall och vi såg [båda] att det fanns potential”.*

För att ytterligare lugna leverantörens representanter skrev ICA under ett kontrakt att kostnadsdata inte skulle användas för att försöka kapa leverantörens marginal. Representanter för Leverantör C blev då mer entusiastisk inför samarbetet. Efter den lite trevande inledningen utvecklades samarbetet snart väl. Vid gemensamma workshoppar identifierades ytterligare potentiella förbättringsprojekt. De projekt som under den närmsta tiden kom att genomföras inbegrep dock främst försäljningsdrivande aktiviteter som kom att implementeras i stort sett utan delande av kostnadsinformation. Nyckelkundsansvarig hos Leverantör C förklarar också att leverantörens ägare inte tillåter full öppenhet vad gäller kostnader, vilket fick till följd att ICA och leverantören kom överens om en begränsad grad av öppenhet som var acceptabel för båda parter. Bland annat utvecklades en modell för att bestämma leverantörens prisnivå baserad på leverantörens kapacitetsutnyttjande. Mer precist innebär den att när leverantören ökar sin volym med bibehållna fasta kostnader sänks automatiskt priset per styck ICA betalar. Eftersom leverantören inte vill avslöja detaljerad kostnadsdata är modellen baserad på allmänt tillgängliga data, aggregerade kostnadsdata och mer generell information om kostnadsdrivare. Enligt kategoriansvarig hos ICA:

*”Så där har vi haft mycket diskussioner. Vi har inte splittat upp exakt fasta/rörliga [kostnader], men vi har haft en diskussion där dom har gett sin syn på fasta/rörliga kostnader och vi har gett vår syn. Det har inte varit ’öppet’.”*

ICAs generella policy är att inte acceptera prisökningar baserade på ökade kostnader för personal, energi, förpackningsmaterial och liknande. Normalt sett tas endast hänsyn till förändringar i materialkostnader och valutakursfluktuationer. Angående förändringar i modellen argumenterar därför kategoriansvarig hos ICA att om leverantören vill förändra modellen:

*”Måste dom bevisa [respondentens betoning] för oss att det här har hänt, annars står det fast.”*

Hon noterar också att strategier har utvecklats för att hantera avsaknaden av detaljerad kostnadsinformation från leverantören. Baserat på sin erfarenhet av att arbeta med ett stort antal leverantören inom kategorin har hon utvecklat egna ”cost break-downs”. Avviker leverantörens pris påtagligt från dessa uppskattningar förväntas leverantören tydligt demonstrera varför så är fallet. Leverantör C:s nyckelkundsansvarig noterar att från det perspektivet kan det finnas nytta med att faktiskt frivilligt öppna böckerna:

*”Vi tjänar inte särskilt bra på [kategorin ifråga]. Väldigt dåligt egentligen. Så, egentligen, i de lägena skulle jag kunna vilja visa upp böckerna för dem för att visa hur illa det är [...].”*

Under 2007 och 2008 ökade försäljningen av Leverantör C:s produkter dramatiskt och nyckelkundansvarig hos leverantören uttrycker stor tillfredsställelse med samarbetet. Trots att lönsamheten också ökade påtagligt för ICA, uttrycks viss frustration hos ICA rörande avsaknaden av samarbete kring andra aktiviteter än rent försäljningsdrivande projekt. En av anledningarna till detta är enligt kategoriansvarig hos ICA leverantörens fortsatta ovilja att dela med sig av kostnadsinformation, vilket gör det svårt att beräkna potentialen hos olika föreslagna effektivitetshöjande projekt. Nyckelkundansvarig hos Leverantör C presenterar dock en annan syn på informationsdelning:

*”Jag har skämt bort kunden ICA nu varje månad genom att jag skickat ett s.k. scorecard som berättar hur går marknaden [för produktkategorin], både totalt sett och respektive kund o.s.v. Så dom får väldigt mycket data av mig. Jag får ingenting med automatik från kunden ICA, det får jag inte. Däremot om jag frågar, ’fasen, det här skulle jag vilja veta’, så har man där blivit lite mer öppna att släppa lite statistik och siffror till mig.”*

Vid en intervju under försommaren 2009 framkommer att även i relationen med Leverantör C sätter prispförhandlingar käppar i hjulen för mer långsiktigt samarbete. Nyckelkundansvarig hos Leverantör C berättar om hårda förhandlingar med ICA p.g.a. ökade råvarukostnader och valutakursfluktuationer. Viss frustration uttrycks över vad man beskriver som en oförstående inställning hos ICA, vilket påverkar viljan att samarbeta närmare. En kategoriansvarig hos ICA presenterar en liknande bild:

*”Vi jobbar egentligen på som vanligt och det går otroligt bra. [Men] allt som man jobbar med rent samarbetsmässigt, det sätts ’on hold’ för prisdiskussionen, om vi är oense. [...] Vårt problem är att vi egentligen skulle vilja att dom öppnade sig mer. Då skulle det bli betydligt enklare att föra en prisdiskussion samtidigt som vi har det andra rullande. Då skulle det inte bli någon diskussion om hur verkligheten ser ut...”*

### **3.2.5 Leverantörsrelation 4**

I linje med tidigare relationsutveckling började ICA och en fjärde leverantör under hösten 2007 att identifiera potentiella förbättringsprojekt. Ett projekt påbörjades också. Leverantören var dock negativt inställd och av olika anledningar gick det trögt redan i starten. En projektledare hos ICA konstaterar självkritiskt att felet till stor del låg hos ICA som inte tydligt nog kommunicerat sina förväntningar:

*”Om man tar då fallet [med Leverantör D] hade vi inte varit tillräckligt tydliga där helt enkelt med vad vi förväntade oss, och att man*

*hade diskuterat från båda håll vad man förväntar sig i den här relationen [...]. Jag säger inte att allt är förstört. Jag tror fortfarande att vi kan gå framåt, men det kräver en del jobb.”*

Samtidigt lämnade Leverantör D:s VD sin post och företaget, i sig ett resultat av ett tidigare samgående, delades upp i två delar. De personer som hos leverantören normalt sett skulle varit ICAs samtalspartners var under denna process ovilliga att ta några beslut rörande närmare samarbete, vilket därför avstannade under slutet av 2007. Inga ytterligare kostnadsdata utbyttes heller.

### **3.2.6 Berättelsen fortsätter: Vidareutveckling och systematisering av arbetsprocesser**

Jämfört med när projektet startades har ICA vidareutvecklat många av sina arbetsprocesser. Flera respondenter vi talat med hos ICA argumenterar bl.a. att ett mindre konfrontationsinriktat angreppssätt är mest lämpligt, speciellt vad gäller öppna kalkyler. En kategoriansvarig beskriver det som att man från början hade en alltför naiv inställning:

*”Vi gick ju fram på första mötet och presenterade vår ’cost break down-analys’. Och direkt så ryggade dom tillbaka; Vad är det här? Det här kommer ni aldrig att få.”*

Över tid har man därför bestämt sig för ett mindre konfrontationsinriktat angreppssätt där man börjar med att sondera terrängen och utvärdera vilket intresse leverantören har för att fördjupa samarbetet med ICA. Om intresse finns preciseras initialt mindre långtgående krav, men tanken att över tid skall leverantören komma att inse att ökad transparens är en nödvändighet för att alla kunna beräkna potentialen hos samt genomföra effektivitetshöjande samarbetsprojekt. En annan kategoriansvarig hos ICA presenterar sin syn:

*”Jag tror väl att det finns ju risk att vi har kollegor som har missförstått användandet av det här ’open books’, att man har kanske [...] pressat leverantörer för mycket, som kanske sitter i beroendeställning till ICA också, att det kan ha missbrukats i början [...]. Men det är väldigt klara besked från ICA och från vår ledning [...] att det här är inget obligatoriskt.”*

Icke desto mindre begär ICA idag rutinmässigt in kostnadsinformation från sina leverantörer, speciellt i samband med omförhandlingar av pris, en process som har formaliserats genom användandet av ett standardformulär. Avslöjande av kostnadsdata är dock inte ett kriterium för att bli vald som leverantör. Enligt en tidigare inköpschef:

*”Vi har sagt till alla leverantörer, att om ni inte vill dela med er, så kommer vi inte att tvinga er”.*



ICA har också utvecklat processer för att mer systematiskt välja ut vilka leverantörer man skall bjuda in till närmare samarbeten och hur projekt skall genomföras. En kategori-ansvarig beskriver de tidiga projekten som ”leverantörssamarbeten körda ad hoc”.

För att strukturera arbetsprocesserna genomfördes under hösten 2008 ett internt projekt som resulterade i en arbetsmodell med tre hörnstenar: (1) en modell för att identifiera vilka leverantörer ICA skall fördjupa sitt samarbete med, (2) en modell för gemensam affärsplanering, samt (3) en plattform för informationsdelning, främst avsett för att förse utvalda leverantörer med s.k. point-of-sales-data, dvs. information om kunders köp och köpvanor som samlas in av ICAs enskilda butiker. Denna typ av information kan vara mycket värdefull för leverantörer och betraktas av ICA som ett incitativ för leverantörer för att i sin tur dela med sig av information värdefull för ICA.

Modeller för gemensam affärsplanering beskrivs som speciellt viktiga för att göra projekt mindre beroende av enskild individer. De enskilda relationer vi studerat visar hur implementering kan försenas eller helt avstanna p.g.a. personalomsättning. En kategoriansvarig hos ICA argumenterar:

*”Det är väldigt viktigt att det finns dokumenterat vad som är sagt och vad som är gjort så att man förstår processen om det är så att det byts folk, så att det inte blir att man får börja om från början”.*

Detta gäller även vid mer omvälvande organisatoriska förändringar, som kan ses i flera av relationerna. Enligt en annan kategoriansvarig:

*”Dom [leverantörerna] har inte kapacitet eller förmåga att hålla det här flytande när dom genomgår intern omorganisering eller förändringar, som i fallet med [Leverantör D] och [Leverantör B] . Att behålla fokus när omvärlden förändras, det är utmaningen.”*

Det är dock inte enbart organisatoriska förändringar hos leverantörerna som utgör ett hot mot processen. Även ICA har genomgått liknande processer. En kategoriansvarig berättar att under våren 2009 annonserades en ny organisationsförändring, vilken fick som följd att mycket av det utvecklingsarbete som påbörjats avstannade, då medarbetare inte visste vilka arbetsuppgifter de skulle få i den nya organisationen. Angående projektets fortlevnad förstår han:

*”Nu är vi också på väg in i en lågkonjunktur. Och det betyder krav på neddragningar. Kommer vi att få fortsätta med det här?”*

### **3.3 Avslutande diskussion**

I berättelserna från de fyra affärsrelationerna ovan framkommer att i det här fallet implementeras öppna kalkyler som en del av mer omfattande samarbeten mellan köpare och säljare. Öppna kalkyler handlar här alltså inte främst om att en stark part tvingar en svagare part

att avslöja känslig information som annars helst hade hållits hemlig. Snarast kan de mer öppna samarbetena betraktas som en förutsättning för att det övergripande projektet skall kunna fullföljas enligt de intentioner som uttryckts från ICAs sida. Inom ramen för implementeringen av denna typ av öppna kalkyler kan vi identifiera ett antal faktorer som påverka införandet. Vi kan även identifiera mer och mindre framgångsrika beteendemönster.

### 3.3.1 Faktorer som påverkar införandet av öppna kalkyler

Som utgångspunkt för denna del av rapporten presenteras ett antal olika processer som är viktiga att ta hänsyn till om man vill förstå hur organisationer interagerar, inte minst när man försöker genomföra interorganisatoriska projekt av detta slag. Man kan i beskrivningarna ovan identifiera ett stort antal faktorer som påverkar införandet av öppna kalkyler när dessa utgör en del av ett mer omfattande samarbete. Vissa faktorer kan hänföras till specifika processer, medan de flesta faktorer både påverkar, påverkas av och utgör en del av ett flertal processer. Nedan presenterar vi de huvudsakliga påverkande faktorerna vi funnit i fallen.

#### Interna processer hos köpare och säljare

Ett av de viktigaste hindren mot implementering av öppna kalkyler förefaller vara brist på eller osäkert långsiktigt stöd från företagets ledning. Implementering är både resurskrävande och kräver mandat. Saknas dessa kommer ett liknande projekt sannolikt att misslyckas, oavsett goda intentioner. Uppbackning från ledningen förefaller dock kunna svikta om man inte relativt snabbt kan visa på framgång, varför det förefaller vara en bra strategi att tidigt försöka genomföra ett relativt enkelt projekt som snabbt kan ge resultat, oavsett om det stöds av öppna kalkyler. Fallen visar också att organisatoriska förändringar kan avbryta projekt när medarbetare bli osäkra rörande vilka kunder/leverantörer de skall arbeta med. Detta gäller i lika stor grad köpare som säljare.

Vår studie visar också på risker med att driva samarbetet på en *ad hoc*-bas. Det är särskilt köparen – som också är den som huvudsakligen driver projekten framåt – som måste utveckla arbetsprocesser som stödjer långsiktigt relationsbyggande. T.ex. ser vi i ICA-fallet hur en mer konfrontationsorienterad ansats över tid ersattes med betoning på frivillighet i datautbyte. Att redan från början ha en väl genomtänkt arbetsprocess, som dock måste kunna anpassas till rådande förhållanden, förefaller också vara ett av de viktigaste kriterierna för framgång. Nya arbetsprocesser måste dock kommuniceras internt så att enskilda individer inte fortsätter med gamla inlärd, kanske mer konfliktorienterade, beteenden vid t.ex. prissförhandlingar. Detta gäller analogt hos leverantören; motvilja mot nya arbetssätt – speciellt sådana som strider mot traditionella roller i prissförhandlingar – måste bemötas. Att bryta etablerade beteendemönster hos den säljande parten kan dock vara svårt, speciellt när det finns misstänksamhet att data kan användas opportunistiskt eller ovilja att acceptera den typ av prissättningsmodell som ofta blir en konsekvens av öppna kalkyler. Ett formellt kontrakt som reglerar utbyte av kostnadsinformation kan vara ett sätt att hantera denna problematik, dvs. ett avtal där säljaren förbinder sig att dela med sig av viss information samtidigt som köparen lovar att inte använda sig av informationen för att sänka marginaler.

En förutsättning för att kunna bygga förtroende är också kompetens, i detta fall att köparen kan uppvisa tillräcklig kompetens att kunna hantera utbytt data. Kompetens kan här tjäna två syften. Det första, och primära, är givetvis att man kan använda sig av de data man får tillgång till. Men även en andra symbolisk funktion är speciellt viktig i början, nämligen att man måste kunna påvisa trovärdiga motiv till varför man begär data. Om man kan peka på att man har tillgänglig kompetens för att kunna använda data på ett tillbörligt sätt framstår man som mer trovärdig. Om man däremot inte kan påvisa relevant kompetens och därför ger intryck av att inte riktigt veta vad man kan göra med datan, finns risk att leverantören misstänker att kostnadsinformation kommer att användas för att pressa priset och man blir då av naturliga skäl tveksam. Köparen kan därför komma att behöva anställa ny personal med ny kompetens inom ”cost management” och ”supply chain management”. På samma sätt kan leverantören komma att behöva tvärfunktionella säljteam som inte bara består av säljare och marknadsförare, utan även av teknisk personal och redovisningspersonal. Allt detta kan kräva betydande intern koordinering, båda hos köpare och säljare.

#### Dagliga utbytesprocesser

En aspekt av dagligt utbyte som kan beskrivas som källan till mycket motvilja mot utbyte av kostnadsdata är hårda prispförhandlingar. Vi ser i fallbeskrivningarna att respondenter som tidigare upplever sig ha pressats av ICA ställer sig avvaktande till öppna kalkyler. Även i de fall negativa uppfattningar kan övervinnas initialt i ett samarbete finns dock risken att enskilda anställda tar upp sina gamla roller som prispförhandlare snarare än samarbetspartners och atmosfären i relationen återgår då till den typ av konfliktorientering som öppna kalkyler delvis är avsedda att motverka. Flera respondenter påpekar också på hur svårt det är att implementera projekt som är avsedda att nå långsiktiga positiva effekter för båda parter när endera parten plötsligt börjar fokusera på kortsiktiga vinster. Lyckas man implementera närmare samarbetsprojekt kan detta dock få positiva effekter på det dagliga utbytet. T.ex. pekar en respondent hos leverantör C att han numera bemöts som en samarbetspartner snarare än som en typisk försäljare.

#### Långsiktiga interaktionsprocesser

Relationsbyggandeprocessen representerar summan av alla utbyten, specialprojekt mm. som en köpare och leverantör deltar i inom ramen för en specifik relation. Den utgör också grunden för framtida utbyten och specialprojekt. Liksom tidigare forskning påpekar flera respondenter, både hos ICA och hos ICAs leverantörer, hur viktiga erfarenheter från tidigare utbyten är för införande av öppna kalkyler. Tidigare erfarenheter är kanske framförallt viktiga för det förtroende som är fundamentalt för att kunna implementera öppna kalkyler utan mer eller mindre kraftfulla sanktionsmöjligheter (Dekker, 2004; Kulmala, 2004; Munday, 1992; Pointkowski och Hoffjan, 2008). Faktum är att brist på förtroende eller t.o.m. negativa förväntningar förmodligen är den viktigaste faktorn som förhindrar öppenhet. Det bör dock påpekas att brist på förtroende tar sig många uttryck, som t.ex. avsaknad av stöd från ledningen, att enskilda individer agerar i motsats till projektets intentioner osv. Roten till många av de problem vi identifierat i vår studie är alltså brist på förtroende. Å andra sidan påpekar en av våra respondenter på att förtroende att data miss-

brukas inte alltid är avgörande; enligt honom är lönsamheten i hans bransch så dålig att han inte har mycket att förlora på att dela med sig av kostnadsinformation.

En annan aspekt av relationsbyggande och interaktion mellan köpare och leverantörer är *maktförhållanden*. Maktförhållandena mellan ICA och dess leverantörer varierar dock något mellan relationerna. Speciellt Leverantör A och B är relativt oberoende av ICA, medan leverantör C och D är mindre företag som är helt beroende av ICA för sin försäljning. ICAs uttalande policy är dock att inte utnyttja sin ställning för att avtvinga leverantörerna vad som kan betraktas som känslig information. En respondent argumenterade dock att det faktum att det finns en obalans i maktförhållandet med ICA är i sig tillräckligt för att han skall vägra dela med sig av kostnadsdata.

#### Implementeringsprocessen

Hur köparen initialt närmar sig leverantören är sannolikt en av de viktigaste faktorerna för långsiktig framgång vid införandet av öppna kalkyler. Att redan vid ett första möte avkräva leverantören detaljerad data – eller ens beskriva i detalj vilken typ av kostnadsdata man som leverantör förväntas dela med sig av över tid – är en riskabel strategi. Snarare än att tvinga in leverantören i ett hörn där alternativet till att avslöja alla sina kostnader är att projektet inte alls blir av, förefaller det mer fruktbart att låta behovet av datautbyte växa fram naturligt över tid, dvs. så att det blir uppenbart för leverantören att utan utbyte av kostnadsinformation kan inte projekt syftande till att effektivisera den gemensamma värdekedjan genomföras. Kraven på öppenhet måste således anpassas och sättas i ett sammanhang utifrån hur relationen ser ut och vilken information som behövs vid det specifika tillfället.

Ett annat problem kan vara att leverantören endast är villig att dela med sig av vissa typer av information, eller information som berör endast vissa delar av värdekedjan. Vad som antyds i fallen är att leverantörer kan vara mer villiga att förse köpare med information som direkt kan användas för säljdrivande aktiviteter, medan de kan vara mindre villiga att dela med sig av kostnadsinformation som rör aktiviteter bakåt i värdekedjan (t.ex. inköp, utveckling, tillverkning). När köparen har egen (outsourcad) tillverkning av produkter som kan komma att konkurrera med leverantörens produkter – som egna märkesvaror – kan öppna kalkyler också betraktas som direkt överförande av hemligheter till en konkurrent.

Vidare förefaller utbyte av data som kan användas för att spåra ”brand tax” (det högre pris en säljare av en märkesvara kan ta ut för en produkt som i övrigt är likvärdig med en annan tillverkares produkt med svagare varumärke) mer kontroversiellt än att dela med sig av information som berör mer ”accepterade” kostnader, som t.ex. tillverkning och materialkostnader. När man försöker införa öppna kalkyler kan det alltså vara av stor vikt att skilja mellan olika typer av kostnadsinformation och att initialt inte begära detaljerad information om vad en säljare kan förväntas tycka vara de mest känsliga delarna av sin verksamhet.

Det förefaller också som om det är viktigt för implementeringsprocessen att relativt tidigt skapa ett framgångsfall, dels för att visa samarbetets potential för ledningen men också för att entusiasmera medarbetare hos båda parter. Ett tidigt framgångsfall – t.ex. ett

logistikprojekt som snabbt leder till minskade logistikkostnader – är också en viktig faktor att hänvisa till då man som köpare längre fram begär mer information från leverantören. De förefaller vidare också viktigt att tidigt under processen klargöra spelregler kring vinstdelning från gemensamma förbättringsprojekt för att förhindra att detta orsakar konflikter längre fram i processen.

Köparen måste också visa att datainsamlingen är behovsbaserad och inte utgör ett mer eller mindre slumpmässigt insamlande av fakta. Köparen måste dessutom kunna hållas till svars för hur den insamlade informationen faktiskt används, framförallt att den inte brukas på sätt som skulle kunna vara till skada för leverantören, som t.ex. att den används för prisförhandlingar med andra säljare som kan komma att ersätta leverantören ifråga.

### **3.3.2 Goda och onda cirklar vid införande av öppna kalkyler**

Det är tydligt i den empiriska studien att införande av öppna kalkyler bör betraktas som en process som aktivt måste styras, framförallt av den köpande sidan i relationen. Det handlar i stor omfattning om att balansera krav på att leverantören skall visa öppenhet med egen visad öppenhet, med tydliga incitament och förtroendeingivande beteenden. Som en avslutning på rapporten föreställer vi oss därför två olika scenarier. Det bör betonas att dessa inte speglar något av de enskilda relationer vi studerat, utan snarast kan sägas utgöras extrema exempel på lyckad och misslyckad implementering där vi tar med olika exempel från de olika relationerna.

**Scenario 1: Ond cirkel.** Enskilda medlemmar hos den köpande organisationen initierar samarbetet utan väl utarbetade arbetsprocesser, utan uttalat stöd från sin ledning och utan långsiktiga garantier för de resurser som krävs för att skapa och driva ett leverantörssamarbete. I köparens organisation finns ingen enhetlig bild av vad man vill ha ut av samarbetet och hur leverantören skall betraktas och behandlas. Det finns heller ingen strategi för att skapa en sådan bild. Redan i början, när närmare samarbete föreslås, begär köparen detaljerad kostnadsinformation från säljaren, detta trots att datas användning inte är väl-specificerad och att säljaren inte kan hålla köparen till svars för hur kostnadsinformationen utnyttjas. Detta skapar rädsla att känsliga kostnadsdata skall komma att missbrukas, t.ex. i prisförhandlingar med leverantören. Dessa farhågor besannas sedan när köparen använder faktisk utnyttjar data för att kapa leverantörens marginal, trots tidigare försäkran att så inte skulle bli fallet. Misstroendet ökar och leverantören vägrar att dela med sig av ytterligare kostnadsinformation. Då försöker köparen utnyttja maktbalansen i förhållandet och tvinga leverantören till medgivanden. Samarbetet avstannar helt.

**Scenario 2: God cirkel.** Som en del i en mer omfattande strategi med fokus på fördjupade leverantörssamarbeten väljer köparen att närma sig en leverantör som uttryckligen är vald med tanke på hur väl företagen kan bidra till att utveckla varandras affärsverksamhet. Det köpande företags ledning betraktar projektet som långsiktigt och tilldelar tillräckliga resurser för att stödja en process som

inte nödvändigtvis omgående genererar ett positivt resultat. Köparen har en väl utvecklad arbetsprocessmodell och inleder samarbetet utan initiala långtgående krav på öppenhet rörande kostnadsinformation. Snarast börjar man gemensamt identifiera förbättringsprojekt som är relativt enkla och snabba att genomföra utan utbyte av detaljerad data. Då dessa projekt blir framgångsrika skapas förtroende mellan parterna och man börjar identifiera projekt vars genomförande kräver mer omfattande och detaljerad kostnadsinformation. Behovet av data växer fram naturligt. Parallellt med detta presenteras tydliga incentives för leverantören för att bli inblandad i denna typ av samarbete, t.ex. rörande längre kontraktstid, tillgång till viktig data från köparen, garanterad vinstmarginal och andra fördelar. Mer förtroende skapas och parterna blir alltmer engagerade i relationen.

### **3.3.3 Avslutande reflektioner kring praktiska implikationer av öppna kalkyler i dagligvarubranschen**

Det är inte möjligt att rekommendera *ett* optimalt sätt att arbeta med öppna kalkyler. Alltför många variabler, både kvalitativa och kvantifierbara, måste beaktas för att det skall vara meningsfullt. Många av dessa variabler förändras också över tid. Inte desto mindre har alla köpande företag en inköpsstrategi och alla säljande företag en marknadsstrategi. Öppna kalkyler kan ingå som en del i dessa strategier även om effekterna kan vara svåra att uppskatta på förhand. Vad vi kan säga med säkerhet är dock att öppna kalkyler måste utgöra en integrerad del av och anpassas till ett företags inköpsstrategi.

I vår studie har vi sett att öppna kalkyler kan tjäna ganska olika syften och att arbetssättet med öppna kalkyler i och med detta får olika innehåll. Därför är det viktigt för företag som funderar på att börja tillämpa öppna kalkyler att på ett tidigt stadium klargöra vad man vill uppnå och vilka krav som därmed kommer att ställas på det egna företaget för att ett sådant projekt skall kunna genomföras. Det är också viktigt att fundera kring vilka krav som kommer att ställas på leverantörerna. Att kasta sig huvudstupa in i ett ogenomtänkt projekt riskerar att leda till resursslöseri för alla inblandade parter och kan långsiktigt skada ett företags relationer med sina leverantörer.

I vår studie har vi noterat tre huvudsakliga och övergripande syften med öppna kalkyler:

- Öppna kalkyler för gemensamma effektivitetsförbättringar
- Öppna kalkyler som ett sätt att fördela inköpskvantiteter mellan olika leverantörer
- Öppna kalkyler som ett hjälpmedel för att försäkra sig om att man betalar ett skäligt pris

Vi diskuterar nu dessa tre syften och vilka krav som ställs på köpare och leverantörer för att öppna kalkyler skall kunna genomföras.

#### **Öppna kalkyler för gemensamma effektivitetsförbättringar**

Det mest ambitiösa syftet med öppna kalkyler är att använda utbytt data för att på olika sätt öka effektiviteten i utbytet för båda parterna, dvs. skapa ett utbyte som är mer värdefullt till en lägre kostnad. Öppenhet rörande kostnader motiveras då genom att man på ett

fruktbart sätt kan diskutera varandras företag i termer av kostnadsstrukturer, flöden mm. Förbättringar kan då uppnås på två sätt: (1) förändringar i produkten som sådan och (2) utveckling av processer.

Diskussioner runt produkten kan röra en mängd olika aspekter, t.ex. existerande produkters utformning, förpackning (vilket kan skapa en mer attraktiv produkt eller en produkt som är enklare att hantera) och utveckling av nya produkter (man kan t.ex. genomföra tester på ett tidigt stadium). En fråga man tidigt bör beakta är om detta förfaringssätt har potential att bli lönsamt. För att det ska vara värt mödan krävs först och främst att produkten står för en relativt stor volym. Små nischprodukter berättigar förmodligen inte de resurser som krävs. Dessutom måste produkten till sin natur vara sådan att effektivitetsvinster verkligen kan uppnås genom t.ex. gemensam utveckling.

Kostnadsreduktion genom processutveckling innebär inte nödvändigtvis att man bara (eller överhuvudtaget) tittar på tillverkningsprocesser, utan kan omfatta administrativa rutiner, logistik, leverantörens leverantörsrelationer och former för informationsutbyte. Här bör man alltså försöka hitta processer där man gemensamt kan effektivisera flöden genom den totala värdekedjan. Dessa processer kan därför inbegripa köparen, säljaren, aktörer längre upp i leverantörskedjan, leverantörer av logistiktjänster samt aktörer i distributionsledet.

Uppdelningen ovan visar hur omfångsrikt arbetet med gemensam kostnadsreduktion kan vara. Det finns exempel på branscher (t.ex. fordonsindustrin som vi har studerat i denna rapport) där man gemensamt jobbar med i stort sett alla dessa fält, dvs. där man utvecklar produkten tillsammans och där alla relevanta processer gemensamt belyses och diskuteras. Inom dagligvaruhandeln torde det dock ofta finnas skäl att försöka begränsa sig till ett mindre antal områden. För att öppna kalkyler på ett meningsfullt sätt skall kunna stödja gemensamt arbete kring effektivitetsökningar krävs betydande kompetens, både hos köpare och hos säljare. Att en traditionell inköpare och en traditionell säljare skall sätta sig ner och gemensamt försöka utveckla varandras företag med hjälp av kostnadsdata ter sig kanske inte särskilt meningsfullt. Snarast måste både köpare och säljare sätta ihop grupper av specialister inom de olika områden man har för avsikt att arbeta med. Saknar köparen kompetens rörande leverantörens tillverkningsprocesser kanske detta inte är ett av de områden man skall lägga störst möda på att försöka utveckla gemensamt. Om man som köpare dessutom ber om detaljerad kostnadsdata utan att tydligt visa att man besitter den kompetens som krävs för att faktiskt använda data på ett meningsfullt sätt kan detta lätt leda till misstankar hos leverantören att data kan komma att missbrukas i prisförhandlingar. Om samarbetet omfattar ett stort antal processer kan det också komma att ställa delvis nya krav på båda parter ekonomisystem för att alls kunna ta fram den information som krävs. Även här måste alltså den potentiella nyttan vägas mot de investeringar som krävs.

En annan faktor som till stor del avgör om öppna kalkyler på framgångsrikt sätt kan implementeras är relationen man har med den andra parten. Att arbeta på detta sätt kräver

ofta ett betydande mått av förtroende mellan parterna. Man bör därför fråga sig, kan vi utveckla relationen så att öppenhet blir en naturlig del? Kan man internt hos köpare och säljare sätta ihop grupper som kan hantera denna situation, som ju skiljer sig mycket från en traditionell förhandlingsrelation? Vilka typer av incentivesystem bör man för köpare och säljare för att relationen skall utvecklas i rätt riktning?

Denna typ av relation innebär också att båda parter tar risker. Förtroende i sig kan förmodligen till viss del leda till att man är beredd att försätta sig i en sådan beroendesituation, men ömsesidigt utbyte av känslig data kan också ytterligare förstärka utvecklingen av en relation.

#### Öppna kalkyler för fördelning av kvantiteter mellan olika leverantörer

Ett betydligt mer begränsat och därför också enklare sätt att samarbeta är att lämna många av de områden som diskuterats ovan till leverantören och istället bara fokusera på volymer. Genom att öka volymen hos en leverantör kan denna dra nytta av olika former av skalfördelar. På kort sikt innebär detta i stort sett bara att man förskjuter volymer mellan olika leverantörer och därigenom kan reducera den fasta kostnaden per enhet hos denna ”favoriserade” leverantör. På längre sikt kan det dock möjliggöra att leverantören kan anpassa sin organisation till större volymer och därigenom ytterligare sänka kostnaden per enhet. Dessa volymökningar och kostnadsänkningar leder då till att man förhandlar fram ett lägre pris per styck men att leverantören ändå p.g.a. ökade volymer kan öka sin vinst. För att detta lägre pris ska accepteras långsiktigt krävs dock att köparen verkligen kan driva upp volymerna. Andra incentives för leverantören kan utgöras av förmåner som tillgång till information rörande kunder, deltagande i testlanseringar och liknande. Man bör dock som säljare och köpare så snabbt som möjligt driva upp volymerna. Ett vanligt nyckeltal hos en försäljningsorganisation är nämligen vinstmarginal (i procent). Genom att använda öppna kalkyler för volymförskjutning kommer vinstmarginalen att sänkas, vilket kan leda till viss oro hos leverantören och framförallt hos de affärsenheter som utvärderas utifrån vinstmarginal. Det är därför viktigt att man snabbt kan peka på att marginalsänkningen kompenseras av öka volym.

Öppna kalkyler används alltså vid detta förfaringsätt främst för att diskutera olika vinstmarginaler vid olika volymer. Kostnadsdata används alltså för att köpare och säljare gemensamt skall kunna konstruera prissättningsmodeller. Även här är en grundläggande förutsättning för att detta skall vara möjligt att leverantören kan specificera kostnader på en meningsfull nivå. Är detta inte möjligt kanske köparen måste hjälpa leverantören utveckla rutiner. Återigen uppstår då frågan om dessa investeringar kan motiveras av de vinster man potentiellt kan göra. Även här kan alltså omfattningen på utbytet vara en faktor som helt avgör om arbete med öppna kalkyler blir meningsfullt för köparen.

#### Öppna kalkyler för prisreglering

Den tredje rollen öppna kalkyler kan spela i köpar/säljar-relationer innebär en låg grad av samarbete. I denna situation använder man helt enkelt öppna kalkyler som en del av anbudsförfarandet eller i samband med andra tillfällen då priset ska diskuteras (t.ex.



vid tilläggstjänster, omförhandling etc.). Detta förfaringssätt innebär att man som köpare baserar priset på specificerade kostnader. Man kan då också begära in specifikationer från ett antal leverantörer och därigenom också jämföra eventuella olikheter i anbudet. Detta sätt att arbeta kräver att man som köpare har alternativ och därigenom kan sätta viss press på leverantören.

Det är rimligt att anta att leverantören faktiskt kan motivera sitt pris baserat på kostnader för att denna form av öppna kalkyler skall accepteras. Om priset även innehåller immateriella poster som t.ex. säljarens önskan att få avkastning på investeringar i varumärkesbyggande, grundläggande forskning och utveckling och liknande, kan detta bli svårare att acceptera för leverantören. Metoden har dock fördelar för säljaren så tillvida att även om det inte finns ett fast marknadspris på produkten eller tjänsten, kan denne förvissa sig om att köparen begär ett rimligt pris och eventuella missförstånd kan undvikas rörande hur varan eller tjänsten ska utformas och vad som ska ingå.

Eftersom denna metod normalt sett torde kräva mindre investeringar och anpassningar från köparens sida skulle den också kunna appliceras vid lägre inköpsvärden än då syftet är gemensam effektivitetsförbättring eller volymförskjutningar. Man kan dock anta att öppna kalkyler som ett led i prisreglering knappast är ett speciellt populärt förfaringssätt bland leverantörer och därför ofta förutsätter en skev maktbalans till köparens fördel, t.ex. då det finns ett antal olika leverantörer att välja mellan och då konkurrensen mellan leverantörerna är stark.

# Källförteckning

Agndal, H., Nilsson, U., 2008. Supply chain decision-making supported by an open books policy. *International Journal of Production Economics*, 116(1): 154–167.

Agndal, H., Nilsson, U., 2009. Interorganizational cost management in the exchange process. *Management Accounting Research* 20: 85–101.

Axelsson, B., J. Laage-Hellman, and Nilsson, U., 2002. Modern management for modern purchasing. *European Journal of Purchasing and Supply Management* 8: 53–62.

Axelsson, B., Wynstra, F., 2002. *Buying Business Services*. Wiley, Chichester.

Cannon, J.P., Perault, W.D., 1999. Buyer-seller relationships in business markets. *Journal of Marketing Research*, 36 (4), 439–460.

Cooper, R., Slagmulder, R., 1999. *Supply Chain Development for the Lean Enterprise – Interorganizational Cost Management*. Productivity Inc., Portland.

Cooper, R., Slagmulder, R., 2004. Interorganizational cost management and relational context. *Accounting, Organizations and Society*, 29, 1–16.

Dekker, H., 2003. Value chain analysis in interfirm relationships: A field study. *Management Accounting Research*, 14, 1–23.

Dekker, H., 2004. Control of inter-organizational relationships: Evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organizations and Society*, 29, 27–49.

Dwyer, R.E., Schurr, P., Oh, S., 1987. Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51 (2), 21–34.

Dyer, J.H., Chou, W., 2003. The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. *Organization Science*, 14 (1), 57–68.

Ellram, L.M., 1996. A Structured method for applying purchasing cost management tools. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 32, 11–19.

Hoffjan, A., Kruse, H., 2006. Open book accounting in supply chains – When and how is it used in practice? *Cost Management*, 20 (6), 40–47.

Håkansson, H. and I. Snehota. 1995. *Developing relationships in business networks*. Routledge, London.

IMP (1982), *International and purchasing of industrial goods: An interaction approach*. Chichester: Wiley.

Kajüter, P., Kulmala, H., 2005. Open-book accounting in networks: Potential achievements and reasons for failure. *Management Accounting Research*, 16, 179–204.

Kraljic, P., 1983. Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*, 61, 109–117.

Lamming, R.C., 1996. Squaring lean supply with supply chain management. *International Journal of Operations and Production Management*, 16 (2), 183–196.

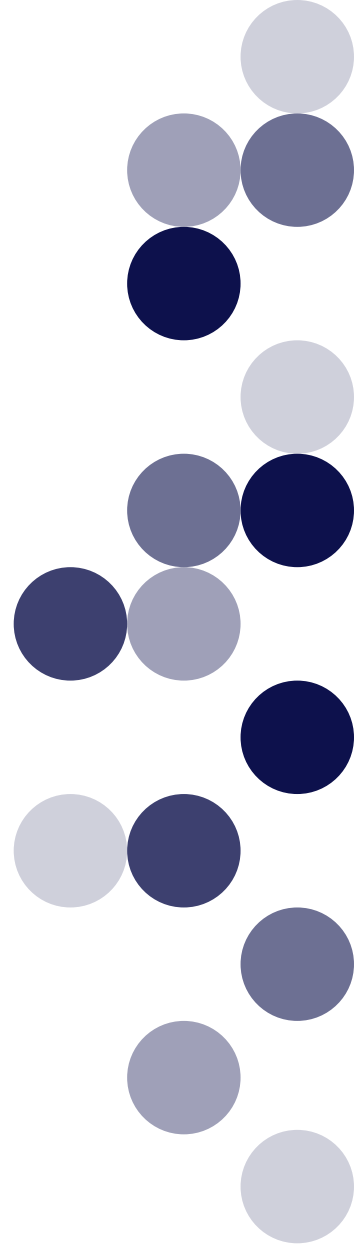
Macneil, I.R., 1980. *The New Social Contract: An Inquiry into Modern Contractual Relations*. Yale University Press, New Haven.

Morgan, R.M., Hunt, S.D., 1994. The commitment-trust theory of relationships marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20–38.

Pointkowski, J.O., Hoffjan, A., 2008. Less is sometimes more: The role of information quantity and specific assets in the propensity to engage in cost data exchange processes. *Journal of Purchasing & Supply Management*, In press, doi:10.1016/j.pursup.2008.09.002.

Vosselman, E., and J. van der Meer-Koistra. 2009. Accounting for control and trust building in interfirm transactional relationships. *Accounting, Organizations and Society* 34: 267–283.

Williamson, O.E., 1985. *The Limits of Firms: Incentive and Bureaucratic Features*. The Free Press, New York.



# HANDELNS UTVECKLINGSRÅD

Handelns Utvecklingsråd  
Regeringsgatan 60, 103 29 Stockholm  
Telefon 010-471 85 46  
[www.hur.nu](http://www.hur.nu)