

Öppna kalkyler i dagligvarubranschen

Till skillnad från dagligvaruhandeln har bilindustrin länge använt öppna kalkyler. Men när Ica skulle införa öppna kalkyler med sina leverantörer stötte de på en mängd problem, som bottnade i oviljan att släppa ifrån sig känslig affärsinformation till en förhandlingsmotståndare och potentiell konkurrent. Men vågar man lita på varandra finns det pengar att tjäna.

Kort om studien

Rapporten Öppna kalkyler i dagligvarubranschen, bygger på intervjuer med företagare för ett bilföretag, ett telekomföretag och Ica. Forskarna har även intervjuat leverantörer till Ica och bilföretaget.

I första delen beskriver forskarna hur öppna kalkyler används i branscher med olika inköpsstrategier. I den andra delen beskrivs Icas implementering av öppna kalkyler, vilka problem som uppstod och hur dessa kan bemötas.

Vad är öppna kalkyler?

Öppna kalkyler innebär att leverantörer delar med sig av information om produktionskostnader till köparen. Tillsammans,

men vanligen på initiativ av köparen, driver företagen effektiviseringsprojekt som kommer båda företagen till godo.

Inköpsstrategier avgör hur öppna kalkyler används

I rapporten jämför forskarna hur öppna kalkyler används i tre olika branscher med olika inköpsstrategier. I bilbranschen är den relationella inköpsstrategin dominerande. Den innebär att företagen har intima och långtgående samarbeten med sina underleverantörer. Här är också öppna kalkyler vanliga för att driva gemensamma effektiviseringsprojekt.

Telekombranschen har ofta en transaktionell inköpsstrategi. Det innebär att varje inköp

ses som en avslutad transaktion och att därmed långsiktiga och nära samarbeten med underleverantörerna är mindre vanliga. Öppna kalkyler används här som ett medel att kontrollera underleverantören.

För dagligvaruhandeln är öppna kalkyler ett nytt fenomen. Icas inköpsstrategi präglas av både relationella och transaktionella inslag och hamnar därmed mellan telekom och bilindustriernas användning av öppna kalkyler.

I rapportens andra del beskrivs hur Ica arbetar med fyra av sina underleverantörer med avseende på öppna kalkyler, och vilka hot och svårigheter som uppstått vid införandet av öppna kalkyler.

Tvång eller frivillighet

Det är stora skillnader på hur öppna kalkyler används. För den transaktionella inköpsstrategin är datautbytet mindre i omfattning. Det används främst vid val av leverantör, priskontroll och är mer tvingande och konfliktorienterat till sin natur.

I den relationella inköpsstrategin används öppna kalkyler som ett sätt att fördjupa samarbetet mellan köpare och säljare. Informationsutbytet är mer omfattande och syftar till att hitta möjliga områden för effektiviseringar, och har därför mer karaktär av samarbete.

För att nå framgång med öppna kalkyler måste man vara medveten om vilken inköpsstrategi man har och anpassa införandet av öppna kalkyler med den i åtanke. Att tvinga kundföretaget att öppna sina böcker är ingen bra grund för djupare samarbeten.

Öppna kalkyler i Icas leverantörsrelationer

Inom dagligvaruhandeln har öppna kalkyler inte använts i någon större utsträckning. En av anledningarna är den stora mängd varukategorier som köps in, och det kunskapsövertag varje enskild leverantör har inom sitt specialismråde, gentemot köparen. Köparen kan dock ha andra specialistkompetenser, som logistik, och kan där bidra till att förbättra processer och kapa kostnader.

Sju problem och lösningar

Under Icas arbete med att implementera öppna kalkyler, utkristalliserades sig sju hot eller problem. Forskarna ger här också sin syn på hur problemen kan mötas:

1 Ett problem var bristen på långsiktigt stöd från de inblandade företagens ledning. Det krävs ett visst mått av uthållighet innan man kan se resultat av effektiviseringsprocesserna och det krävs initialt både handlingsutrymme och resurser, som inte alltid ställdes till förfogande.

En rekommendation är därför att börja med ett relativt enkelt projekt som snabbt kan ge resultat.

2 Det saknades vana och rutiner hos köparen, som är den part som driver projekten framåt. I vissa av leverantörsrelationerna inleddes samtalen med konfrontation och krav, för att gradvis övergå till ett frivilligt delande av information.

Att ha en uttalad strategi från början är att föredra, och i de fall där Ica varit mest framgångsrikt, har en mer samarbetsvänlig ton använts.

3 Leverantören misstror köparen, avseende hur den delade informationen ska användas.

Tror leverantören att informationen enbart ska användas till att minska leverantörens marginaler, är utsikterna till ett framgångsrikt samarbete små. Det är därför viktigt att motivera hur informationen ska användas för att effektivisera den gemensamma värdekedjan. Det kan också vara klokt att vänta med att begära in känslig information till dess att relationen är ordentligt etablerad. För att ytterligare motivera leverantören kan olika former av kampanjsamarbeten eller långsiktiga inköpsavtal användas.

4 Leverantören tror inte på köparens förmåga att använda informationen på ett konstruktivt sätt.

Här är det viktigt att köparen visar att den besitter kompetens, kanske genom nyrekrytering. Tror inte leverantören att köparen har tillräckliga kunskaper för att använda information till att skapa förbättringar, är viljan att lämna ut informationen betydligt mindre.

5 Det saknas mekanismer för att ställa köparen till svars för hur utbytt information används.

Det är viktigt att sådana mekanismer avtalas fram. Köparen måste kunna ställas till svars om informationen används på ett sätt som skadar leverantören.

6 Brist på enhetlig syn inom företagen på hur den delade informationen ska användas och hur personer från olika avdelningar och företag ska samarbeta med var-

andra. Gamla invanda rutiner och attityder kan behöva förändras. Risken att enskilda personer återgår i rollen som hårda prisförhandlare, istället för samarbetspartner, måste beaktas.

7 Det finns en konflikt mellan samarbete och förhandling.

Att ena dagen sitta i tuffa prisförhandlingar och nästa dag samarbeta för att långsiktigt effektivisera och minska kostnader, skapar en konflikt mellan kortsiktiga och långsiktiga mål. Det här är kanske det svåraste problemet att övervinna och kräver ett stort mått av förtroende. Att skapa ett sådant förtroende sker gradvis, och bör inte jäktas. Små informationsutbyten leder till små projekt och små besparingar. Om de inledande informationsutbytena leder till positiva resultat, ökar företagets förtroende för varandra, intresset och kunskaperna om varandra fördjupas och fler samarbetsprojekt kan identifieras. Därmed uppstår också nya behov av informationsdelning på ett naturligt och konfliktbefriat sätt.

Omvänt leder misstro och kortsiktigt utnyttjande av kostnadsinformation i till exempel prisförhandlingar, till att förtroendet minskar och de potentiella besparingarna uteblir.

FAKTARUTA

Rapporten *Öppna kalkyler i dagligvarubranschen* bygger på resultat från forskningsprojektet *Butiken som marknadsplats – Effekter på strategier för varuförsörjning*.

Projektledare: Björn Axelsson, professor vid Handelshögskolan i Stockholm.
Övriga projektdeltagare: ek dr Henrik Agndal och ek dr Ulf Nilsson, forskare respektive gästforskare vid Handelshögskolan i Stockholm.

För mer information om detta eller andra projekt som finansieras av Handels Utvecklingsråd, kontakta

Andreas Hedlund
Kanslichef Handels Utvecklingsråd
010-471 85 46
andreas.hedlund@hur.nu

*En snabb framgång ger en positiv spiral.
Att snabbt kunna visa upp ett projekt där information
använts på ett sådant sätt att båda parter tjänat pengar,
är den bästa grunden för ett fördjupat samarbete.*

HANDELNS UTVECKLINGSRÅD

Handels Utvecklingsråd
Regeringsgatan 60, 103 29 Stockholm
Telefon 010-471 85 46
www.hur.nu