

RESULTAT

FRÅN SKOGFORSK NR. 19 2006



Anna Furness-Lindén Tel. 018-18 85 35
anna.furness-linden@skogforsk.se

A-, B- eller C-entreprenörer? Strategiskt val för skogsbruket

I dag satsar många företag på närmare relationer med sina leverantörer av varor och tjänster. Det visar en intervjuundersökning med IKEA, Scania, Toyota och Skanska. Deras erfarenheter kan också användas i skogen.

I dag etableras klassisk upphandling som en "ny" affärspraxis i skogsbruket. Arbetssättet är motiverat, men kanske riskabelt. Det är en slutsats som dras i ett examensarbete som behandlar affärsrelationerna mellan skogsföretag och entreprenörer. Det är gjort vid Lunds Tekniska Högskola.

Risken är att man väljer bort och avskräcker de verkligt duktiga entreprenörerna, de som kan räkna på sina affärer och de som också är intresserade av utveckling. Det är dessa som först lämnar marknaden när de inte anser sig få tillräckligt betalt för sin produkt och sitt utvecklingsarbete.

Nettokostnaden kan då i värsta fall bli än större än tidigare, när man som kund tvingas ta långtgående ansvar för de kvarvarande entreprenörernas verksamhet och utveckling.

"En förutsättning för ett företag att lyckas i en allt tuffare internationell konkurrens är att det har effektiva och kompetenta leverantörer. Man kan uttrycka det som att ...ett företag av världsklass måste ha leverantörer av världsklass. Likaså måste man själv uppträda som en världsklasskund om man ska kunna få världsklassföretag som leverantörer."

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



Lär av andra
Läs mer på sista sidan!

Anna Furness-Lindén

– Det finns mycket att lära från andra branscher i relationen stor kund – liten leverantör.



Stor kund – liten leverantör

Examensarbetet gjordes vid institutionen för teknisk logistik vid Lunds Tekniska Högskola. Arbetet har titeln "Affärs-utveckling i relationen stor kund: liten leverantör – vad kan skogsbruket lära?". Syftet var att se vad skogsbranschen kan lära av andra aktörer. Situationen med en stor kund och flera små leverantörer finns ju på många områden.

Från krig till partnerskap

Traditionellt karakteriserar relationen mellan kund och leverantör av konkurrens. Man slåss om den vinstmarginal som finns – det blir ett vinna-förlora-spel.

Om parterna inte är lika starka finns det en tydlig risk med detta synsätt. Man talar om "leverantörens paradox" – ju mer effektiv man är som leverantör, desto lägre kostnader får man och desto lägre pris kan man acceptera på marginalen. Det ger lägre intäkter och mindre möjlighet att leverera avkastning till ägare och anställda. Då blir det mindre pengar att investera i utveckling och fortbildning, d.v.s. det som från början skapade de lägre kostnaderna.

Under 1980-talet utvecklades ett nytt förhållningssätt i relationen mellan kund och leverantör. Man såg det mer som ett vinna-vinnaspel. Närmare relationer möjliggör effektivisering av den totala förädlingsprocessen och vinstmarginalen kan öka för båda parterna. Grundtanken är inte alls krånglig, det handlar om att hjälpas åt att baka största möjliga kaka och sedan dela på den.

Stora kundföretag har inget annat val än att få sina leverantörer och leverantörsrelationer att fungera. Det är en kostnad att stödja deras verksamhet och utveckling. Men – om dominerande kunder konsekvent tvingar sina mindre leverantörer till eftergifter och underkastelse kommer man så småningom att möta än större kostnader när man tvingas leda dessa leverantörer totalt.

David Burt, Professor på University of San Diego. Forskar kring strategiska inköp, supply chain management och affärsrelationer mellan stora kunder och små leverantörer.

Intervjuer

För att få en bild av dagsläget i skogen intervjuades tre kunder, d.v.s. inköpare av drivningstjänster på skogsföretag, och fyra leverantörer. De senare var ägare till lite större entreprenörsföretag. Därefter intervjuades nyckelpersoner i fyra "storkundföretag": IKEA, Scania, Skanska och Toyota. Syftet var att se hur de hanterar sina leverantörer.

Erfarenheter

De fyra storföretagen har alla fokus på leverantörsutveckling och effektiva affärsrelationer. Alla utom möjligen Toyota har dessutom genomlevt en tuff period – för höga tillverkningskostnader, bristande flexibilitet, låg lönsamhet för underleverantörerna och dåligt utnyttjande av de medverkandes kompetens. Alla har idag kommit förbi detta dödläge, dock lite olika långt.

Den mest tydliga gemensamma nämnaren var att företagen åter erkänner affärsrelationens egenvärde och vikten av en fungerande kommunikation mellan parterna. De hade alla egna erfarenheter av vinsterna med närmare relationer med sina underleverantörer, och värdet av att strukturerat diskutera utveckling, framtidsplaner och affärsplaner med dem. Det är alltså inte av "bussighet" man valt att arbeta närmare sina små leverantörer – det är för att det lönar sig.

Anpassade affärsmetoder

Alla fyra företagen använder sig mycket genomtänkt av marknadens förutsättningar och drivkrafter. I marknads-lägen där det finns många leverantörer utnyttjas marknadskonkurrensen med öppen upphandling, budgivning etc. Order och avtal standardiseras så att administrationen minimeras. Tonvikten läggs på tydliga avtal och affärsrutiner, snarare än relation och samarbete. För nyckelleverantörer och för leverantörer som verkar på marknader där det inte finns någon tydlig konkurrens gäller motsatsen. De styrs till långa avtal, öppen kommunikation och gemensam diskussion om framtida marknadsstrategi etc.

A, B- eller C-entreprenörer?

Strategiskt inköp handlar bl.a. om att sortera leverantörer och leverantörsrelationer i olika nivåer eller kategorier och optimera blandningen av dessa. I examensarbetet kallades nivåerna för A, B och C-leverantörer.

A-leverantörerna har en nära relation med sin kund, man är partners. Här finns gemensam produktutveckling och ett rätt informationsutbyte om produktionsprocesser, produkter och kvalitetsfrågor. Ofta görs gemensamma investeringar i ny teknologi. Förbättringsprojekt bedrivs i nära samarbete och parternas processer är djupt integrerade.

B-leverantörerna är associerade. Kund och leverantör har ett långsiktigt förhållande, som dock ses över och utvärderas med jämna mellanrum. Leverantören tar själv ansvar för kvaliteten och flödena mellan företagen är i stor utsträckning synkroniserade. Löpande avropsförfarande är vanligt och tillsammans försöker man reducera lager och ledtider. Leverantörens prisbild är en av flera variabler vid val och bedömning av leverantörer.

C-leverantörerna kallas också konventionella leverantörer. Priset är avgörande för val av leverantör. Kundföretaget har egen kvalitetskontroll och egna säkerhetslager som buffrar för leveransstörningar. Leverantörerna är i princip utbytbara.



IKEA har ca 1 300 leverantörer världen över. De fyra största tillverkningsländerna är Kina, Polen, Italien och Sverige.

IKEA ser helst att leverantörerna har flera kunder, man vill helst inte vara helt dominerande.

Man arbetar med tydligt strategiska inköp och tre olika typer av leverantörsrelationer (här kallade A, B, C). Faktorer såsom konkurrenskraft, kompetens och ledarskapsförmåga är viktiga i klassningen, som är en ständigt fortlöpande process. En A-leverantör är "unik" i någon mening, en C-leverantör är utbytbar.

A-leverantörerna kan få utvecklingsstöd i form av internkonsulter från IKEA som hjälper till att hitta sätt att minska kostnaderna, korta ledtiderna och effektivisera logistiken.

A-leverantörerna är med på årliga s.k. top-managementträffar, där man drar upp gemensamma strategier.

IKEA har en utvecklingsstege för sina leverantörer för områdena kvalitet (QWAY) samt för intern och extern miljö (IWAY). Inom varje område finns flera steg: Det första är att man följer gällande lagar – man får inte vara

"löpsedelsrisk" för IKEA – och att man måste uppnå IKEAs minimikrav för kvalitetssäkring. Klarar man inte det får man inte ens lämna offert.

Nästa steg är att leverantören vid en revision från IKEA visar sig klara minimikraven för områdena kvalitet och miljö.

Det högsta steget är för leverantörer som har ett eget kvalitetsledningssystem som är tredjepartscertifierat, som ISO 9000, ISO 14 000 och FSC.

SKANSKA

Byggbranschen, som Skanska representerar i studien, hålls samman av en mycket etablerad branschstandard. Denna utgör ramen i branschens samtliga upphandlingar och affärsavtal.

AB, Allmänna Bestämmelser, är ett av alla parter vedertaget referensverk och det innehåller bl.a. definitioner och beskrivning av den avtalspraxis som gäller om inget annat sägs.

AB minimerar arbete och oklarheter kring affärstransaktionen i sig och verkar dessutom som ett tydligt "bransch-kitt".

För SKANSKA har två nya affärsstrategier etablerats på senare tid:

1. Synkroniserade inköp – centrala avtal.

I stället för att varje projekt via en underle-

verantör köper in 500 badkar köper Skanska in 500 000 badkar direkt från tillverkaren. Skanska får ett lägre pris, leverantören av badkar kan planera sin produktion bättre och montören slipper ligga på dyra lagar.

Vissa avtal är helt centrala; koncernen köper t.ex. alla gipsplattor från Gyproc, och man kan idag skriva in beställningar direkt i deras system.

2. Partnerskap. Grundtanken är att hitta de mervärden som gör processen som helhet mer kostnadseffektiv. Skanska utformar ett avtal där man i samråd med sin partner sätter upp en budget: "Detta hus ska kosta 30 miljoner. Allt över det delar vi på, allt under det delar vi

också på". Båda parter får incitament att hitta bästa tänkbara grundlösning och att hålla nere projektets kostnader.

Partnerskap bygger på förtroende, bra erfarenheter av tidigare samarbete och är personberoende. Man använder helt öppen redovisning. Det krävs också att båda parter har koll på vad saker kostar och varför. Det skulle vara relativt lätt att lura någon, men då skulle man "vinna en strid men förlora ett krig", eftersom de bästa entreprenörerna skulle dra sig ur om man agerade felaktigt.



Scania har en mycket strukturerad arbetsgång och standardiserade rutiner kring företagets inköp. Dessa anpassas beroende på typ av leverantör:

1. **Katalogleverantörer** – från dessa gör man rena inköp av färdiga produkter "direkt från katalog".

2. **"Labourleverantörer"** får en ritning och ombuds producera varan efter denna.

3. **"Developmentleverantörer"** har lite friare händer att designa den slutliga produkten.

4. **"Joint-ventureföretag"** som samverkar med Scania i stora komplexa utvecklingsprojekt.

Scania själva kräver kontinuerligt sänkta kostnader och minst fem procent ökad produktivitet per år, vilket följaktligen också blir det generella kravet på leverantörerna.

Genomgående menar Scania att konkurrens är den största drivkraften för förbättringar och verksamhetsutveckling.

Scania arbetar aktivt med sina leverantörer och det finns en separat avdelning som heter *Supply Chain Development*. Den består av ett tiotal personer som utan kostnad för leverantören kan gå in som "förbättringskonsulter". Det är oftast Scania som initierar processen.

Ledningspotentialer, alltså entreprenörer med "driv", är den viktigaste faktorn när Scania väljer leverantörer för närmare samarbete.



Toyota har en filosofi som går ut på att "de leverantörer vi har, de lever vi med". Leverantörerna involveras under lång tid i en förtroendeprocess och man talar om "Toyota-familjen".

En upphandling bygger på en detaljerad specifikation på vad som önskas och detta gäller för alla inköp – från julkort till motorer. Specifikationen skickas fram och tillbaka, korrigeras och diskuteras. Beställnings-, förberedelse- och

beslutsprocessen tar lång tid, men när det finns ett beslut går det fort och smidigt. "Saker får ta tid och vi krånglar inte med betalningar eller pressar sista kronan ur leverantörerna. Det viktigaste är att det alltid blir rätt", säger Toyotas kontaktperson i examensarbetet.

Detta är i grunden en tuff inställning. Leverantören får inte betalt om det trots allt blir fel. "Vi är tydliga med vår nollprincip genom att

kolla och dubbelkolla – underleverantörernas produkter måste hålla minst den kvalitet som vi på Toyota själva har."

I Sverige arbetar Toyota aktivt med sina affärsrelationer även "åt andra hållet", med sina många små oberoende återförsäljare. Återförsäljarskola, ekonomisk rådgivning, juridiskt stöd och återförsäljarcertifiering på olika nivåer är exempel på utvecklingsstöd som används.

Reflexioner: Vad kan skogsbruket lära sig?

Stort ansvar för kunden

I examensarbetet understryks att ansvaret för att aktivt stimulera och främja förädlingskedjans utveckling vilar tyngre på det större kundföretaget, eftersom de i större utsträckning dikterar marknadens spelregler.

En stor kund kan under en period pressa priser och leverantörer hårt, men nästa generation leverantörer kommer då att ha en låg innovations- och riskbenägenhet och i värsta fall dessutom en förlegad produktionsutrustning. Renoveringskostnaden för en sådan marknad blir betydligt dyrare än de löpande underhållskostnaderna, och det gagnar inte någon av parterna. Dessutom kommer man aldrig att kunna nå de fulla effektiviseringspotentialer som kommer med ett bra och konstruktivt affärsklimat.

Viktigt att sända rätt signaler

De större skogsföretagen går idag alltmer över till rent offertförfarande. Det är ett sätt att sortera ut överkapacitet i entreprenörskåren och det bidrar till att skapa en mer affärsmässig struktur på drivningsmarknaden.

Dock måste kundföretagen fundera igenom frågor som "Vilka affärspartners vill vi ha i morgon?" och "Vem klarar av att axla det ansvar för branschens utveckling som vi inte längre kan ta?"

Det är alltså viktigt att inte välja bort de entreprenörer och maskinförare som morgondagens skogsbruk behöver; de som är engagerade, kan räkna på sina affärer och är intresserade av utveckling på affärsmässiga villkor. Sådana entreprenörer sitter dessutom sällan "och väntar" utan ser sig snabbt om efter alternativ eller nya möjligheter. Det är ett faktum som tydligt illustrerar risken i att signalera ett affärssystem som passar för relationer med C-leverantörer, medan man för ett konkurrenskraftigt skogsbruk är helt beroende av branschens A- och B-leverantörer!

Skogen både efter och före!

Det finns en knorr i examensarbetet: "skogen är så efter, att den är före". Skogsbruket har traditionellt byggt på relationer och en yrkes- och branschstolthet. Parternas gemensamma historia gör att en god affärsrelation är mer levande och naturlig än i andra branscher. Ofta har man också tvingats att samarbeta av geografiska skäl. I skogsbranschen är man alltså van vid – och stolt över – att se värdet i relationen i sig. Nu lämnar man delvis detta för en "råare" upphandling, men kanske är det ändå värt att fundera över hur man kan förvalta, utnyttja och utveckla skogens "gammalmodiga" relationsarbetsätt?

English

Procurement strategies — experience from other branches of industry

Many companies today are working to forge closer relationships with their suppliers of goods and services — as has been revealed in an interview survey conducted with IKEA, Scania, Toyota and Skanska. These findings can also find application in forestry.

Purchasing in the forestry sector has become the new business practice. Although the approach can be justified, it is also risky. This is the conclusion drawn from post-graduate research, carried out at the Lund College of Technology in Sweden, which deals with the business relations between forest enterprises and forestry contractors.

There is a danger that forest enterprises will both fail to choose, and frighten away, the truly knowledgeable and resourceful contractors, who are both dependable and keen on developing their business. These contractors are the first to leave the market when they conclude that they are not being paid enough either for their product or for their development work.

At worst, the net cost to the customer will be higher than before, as the enterprise will be forced to take on the long-term responsibility for the activities and development of the remaining contractors.

Keywords: Organizational development / Entrepreneur.

Litteratur

Furness-Lindén, A. 2006. Affärsutveckling i relationen stor kund: liten leverantör – vad kan skogsbruket lära? Department of Industrial management and logistics Media tryck, Lunds universitet, 2006 ISBN: LUTMDN/TMTP-5595--SE



Lär av andra

En av alla parter accepterad branschstandard skulle underlätta och förenkla affärer och relationer mellan kund och leverantör. Då kan parterna fokusera framåt och lägga energi på rätt saker. Professionellt, strategiskt inköp och genomarbetade leverantörsstrategier är vardag hos de studerade företagen. Där kan skogen definitivt hämta inspiration och ta lärdom av andra branscher. Skogforsk planerar att under nästa år genomföra seminarier på detta tema.

Anna Furness-Lindén



Foto: Scania, Stefan Almers



Foto: Toyota

