

**Strategisk upphandling:
Utveckla dina leverantörer och få ut
mer**

Björn Axelsson

Professor em

Handelshögskolan i Stockholm

Vem är jag?

- Professor vid Handelshögskolan i Stockholm sedan 2002, nyligen emeritus. Tidigare Uppsala Universitet och IHH i Jönköping
- Personlig professur 2005-2009 Sveriges första inköpsprofessor!
- Ansvarig för SOI:s certifiering av strategiska upphandlare, rådgivare / ref grp UHM och TRV, IFPSM:s Global Standard Board.
- Verkat mycket i skärningsfältet näringsliv / akademi.
- Några relevanta böcker: "Inköp för konkurrenskraft", "Inköp – en ledningsfråga", "Buying Business Services", "Developing Sourcing Capabilities", "Det mogna tjänstesamhällets förnyelse".

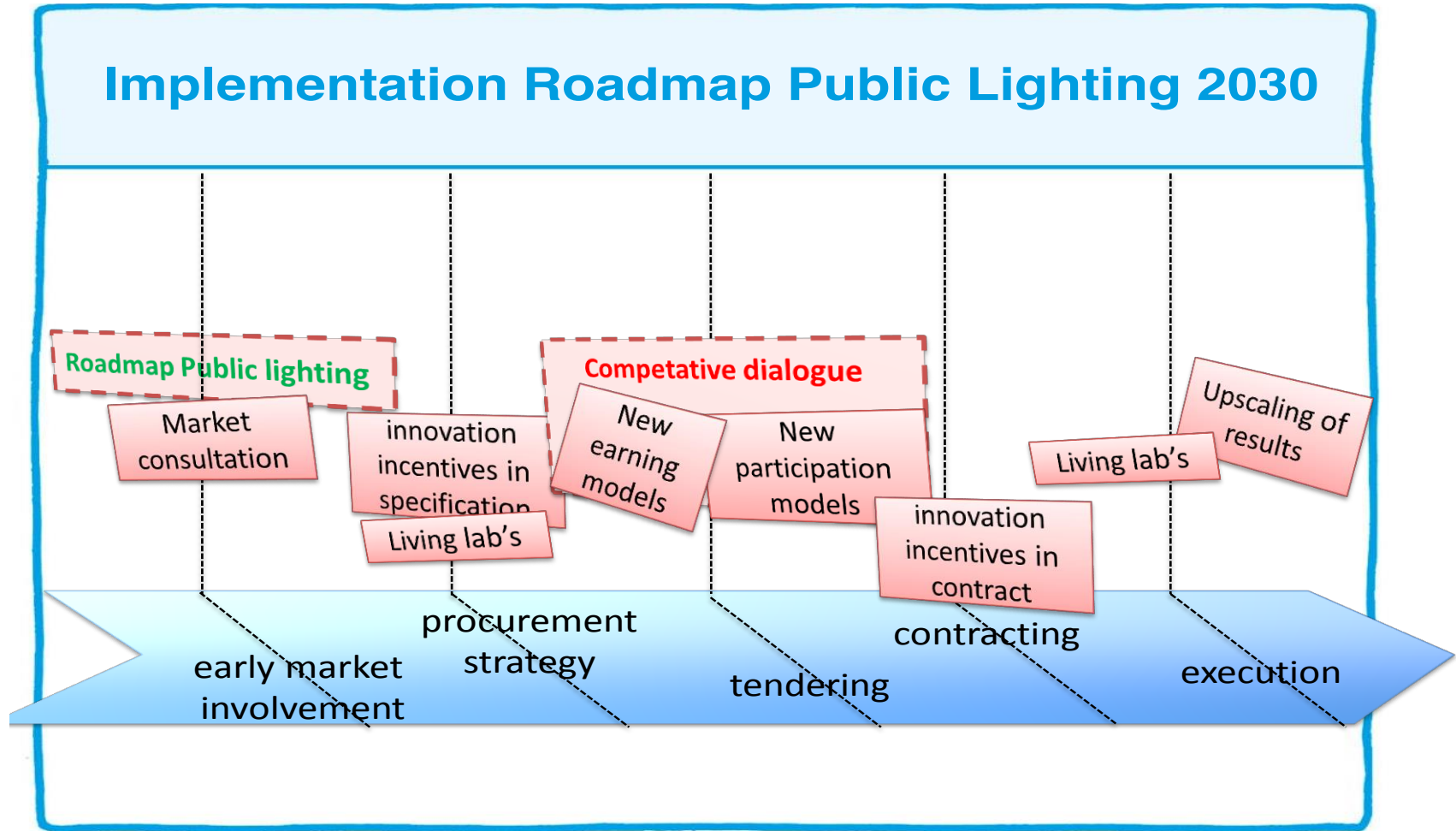
Min agenda och dagens tema

- Några observationer
- Strategiskt arbetssätt
- Aktivt / passivt inköpsarbete
 - Internt orienterat
 - Externt orienterat
- Att utveckla leverantörer och leverantörsmarknader
- Kompetenskrav på morgondagens upphandlare

Strategiskt arbetssätt

- Behov av en bredare utblick, dvs inte primärt “produktseende”
- Verksamhetens vision / samhällsintresset
- Hur kan vi närma oss visionen?
- Vad kan inköpsperspektivet bidra med?
- Hur kan inköp bli en “aktör- i- aktören” och för helheten?

Exempel på möjligheter: Trafikljus i Eindhoven



Aktivt och passivt arbetssätt

Den passive

- Är “uppdragstagare” internt
- Väljer samma lösning som tidigare om ingen sagt något annat
- Håller kontakt med marknaden genom skriftliga förfrågningar och RFQ:s
- Köper av det som finns på marknaden
- Tillbringar sin tid bakom skrivbordet eller i interna schemalagda möten

Den aktive

- Är “initiativtagare” internt och externt
- Söker efter förbättringar baserat på identifierade behov
- Söker upp leverantörer enskilt eller i grupper
- Diskuterar såväl egna behov som leverantörernas och söker gemensamma lösningar
- Tillbringar en stor del av sin tid ”på fältet”. Agerar som katalysator

Jfr UHM:s uttolkning av Nationella upphandlingsstrategin

Den nationella upphandlingsstrategin

”Utmaningen är att bygga en kultur där förberedelsearbete och dialoger värdesätts”.

”Den offentliga sektorn kan även främja innovation hos leverantörer genom att den, i upphandlingar, efterfrågar funktioner snarare än färdiga lösningar”.

”Genom att ställa krav på **funktion** i stället för specifika krav på varor eller tjänster främjas de potentiella leverantörernas kreativitet och innovationsförmåga”.

”Genom att upphandlande myndigheter och enheter samordnar sig i **beställargrupper**, och genom att nyttja möjligheter till finansiellt stöd från exempelvis Vinnova, kan riskerna för den enskilda myndigheten minskas”.

”En myndighet säkerställer en **god och tidig dialog** med marknadens aktörer kring behov och förutsättningar för att utveckla innovativa lösningar”.

Hur kan dialogen med marknaden skötas?

Signalering och anrop

- Kommunicerade uppdrag
 - Kommande upphandlingar
- Informationsmöten
 - Det här är på gång, det här vill vi.
- Brett presenterade utmaningar
 - Vilka kan hjälpa oss lösa det här problemet?
- Erfarenhetsseminarier
- Enskilda dialoger

”Marknadsdesign”

- Betraktar leverantörer som resurser
- Söker “resurser” ungefär som företag söker kunder hjälper dem (“katalytiskt”)
- Lyssnar in leverantörsperspektivet: hur agerar en bra kund?
- Kopplar ihop leverantörer med varandra
- Presenterar utmaningar och gör åtaganden

UHM:s undersökning

Företagsundersökningen

Vad skulle underlätta för ditt företags deltagande i offentlig upphandling?

- ▶ Dialog med den upphandlande myndigheten
- ▶ Bättre uppföljning av vinnande kontrakt
- ▶ Krav på funktion istället för färdiga lösningar (funktionsupphandling)
- ▶ Bättre information om kommande upphandlingar
- ▶ Bättre stöd och vägledning från offentlig sektor

ATTITYDER till leverantörer & MÖJLIGHETER att få ut MER VÄRDE

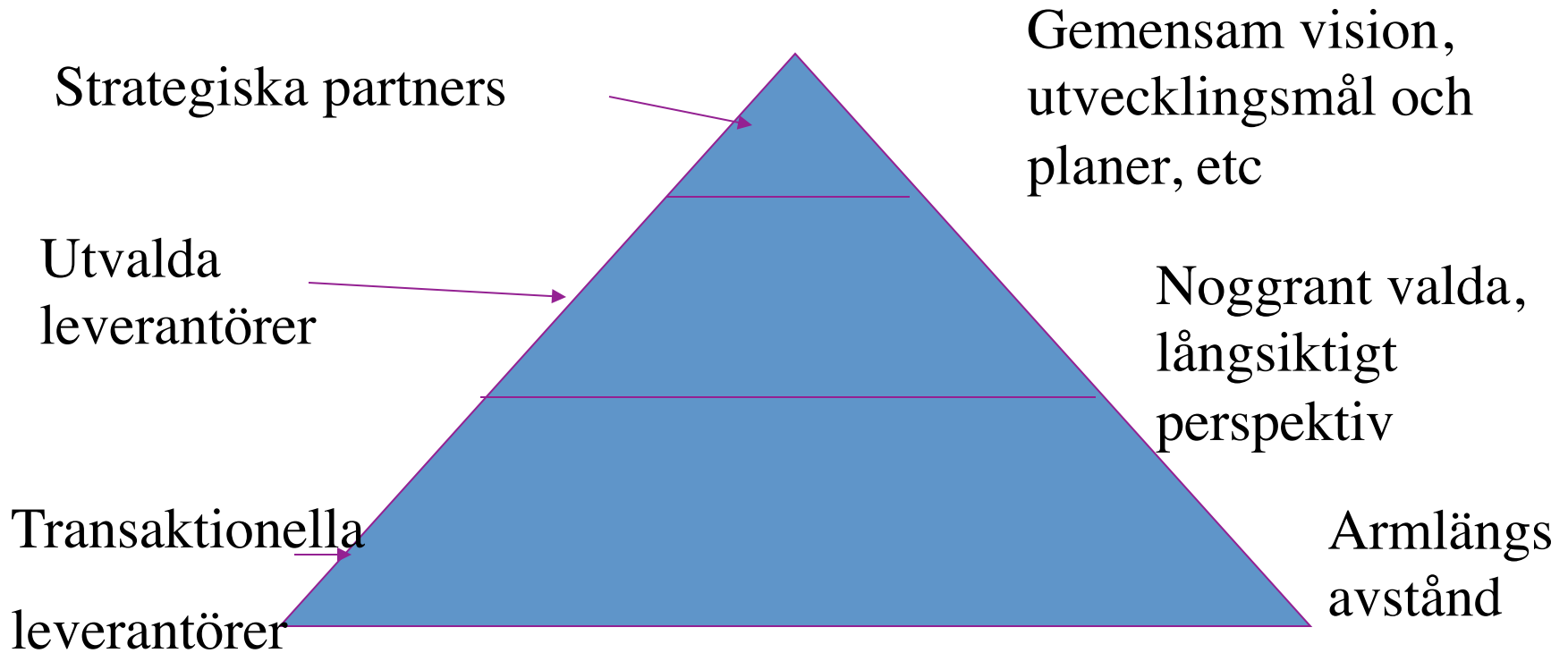
- **Alternativ A**

- En som enbart drivs av att maximera sin **vinst**
- En som försöker ”klara” sitt uppdrag med **minsta insats**
- En som behöver **kontrolleras** noga för att inte sänka kvaliteten eller försöka fuska
- En som bara ser till **sin lilla del**

- **Alternativ B**

- En **kompetent resurs** – en expert
- En som drivs av att **göra nytta** & få nöjda kunder
- En pålitlig partner som ser till **båda parter**
- En som förstår också vår verksamhet och gärna **tar ansvar** för helheten och kvaliteten

Resursstruktur / Leverantörsbas



-> Trend mot tydligare roller, starkare fokus på strategiska

Leverantörsutveckling: Nivåer på involvering

Leverantörens prestationer	Nivå 1: Följa utvecklingen	Nivå 2: Reaktiv leverantörsstyrning	Nivå 3: Professionell leverantörsutveckling
			Omfattning →
Karakteristik av nivån	“Förbättringar görs av leverantören”	“Ad hoc förbättring gm work-shops & projekt. Krav på fokus på kritiska aspekter”	“Löpande workshops, support av leverantörens utveckling & lyft fram incentivs”
Bedömning av leverantören	-Kostnader och leveransprecision	- Åtgärder om leverantören inte möter kraven	-Integrerat styrkort
Hantering av leverantörens leverantör	-Ingen involvering	- Begränsad involvering	- Direkt förhandling och hantering av förbättringsarbetet

Leverantörsutveckling: Möjliga områden

Områden / förmågor	Produkt /tjänste-relaterade	Process-relaterade	Operativsystem-relaterade
Teknisk förmåga	Utformning av tjänst, utveckling av nya och anpassade tjänster, kapacitet att testa tjänster i praktisk tillämpning	Processförmågor, process design, automation, processanpassning	CAD/CAM CIM /FMS JIT /MRP
Kvalitetsrelaterade	Säkerställa rätt kvalitet, kontroll av ingående produkter och tjänster	Processkvalitet, testutrustning, medarbetarkompetens	Kvalitetssäkringsprogram, Kvalitetscirklar, kompetensutveckling
Leveransförmåga	Product mix, leveransprecision	Kapacitet, process flexibilitet, ledtider	Ordersystem, leveransflexibilitet,, transport-, lager-, logistiksystem
Kostnads/effektivitets-relaterade	Värdeanalys, F&U-satsningar. Program för kostnadsreducering	Effektivisering av processer, rationalisering av verksamheten	Produktivitet, kontroll på indirekta kostnader, arbetssätt inom inköp

Att “designa” leverantörsmarknader

Antal leverantörer/ Kvalitetet på dem	Basal	Hög kvalitet
Många		
Några få		
En		
Ingen		

Några möjligheter:

INGEN

- Kan vi hitta en leverantör någon annanstans? Annat land, annan bransch?
- Kan vi förmå en existerande leverantör att bredda sitt erbjudande eller utveckla sin förmåga?
- Kan vi förändra våra krav och göra det lättare för en leverantör att passa in?

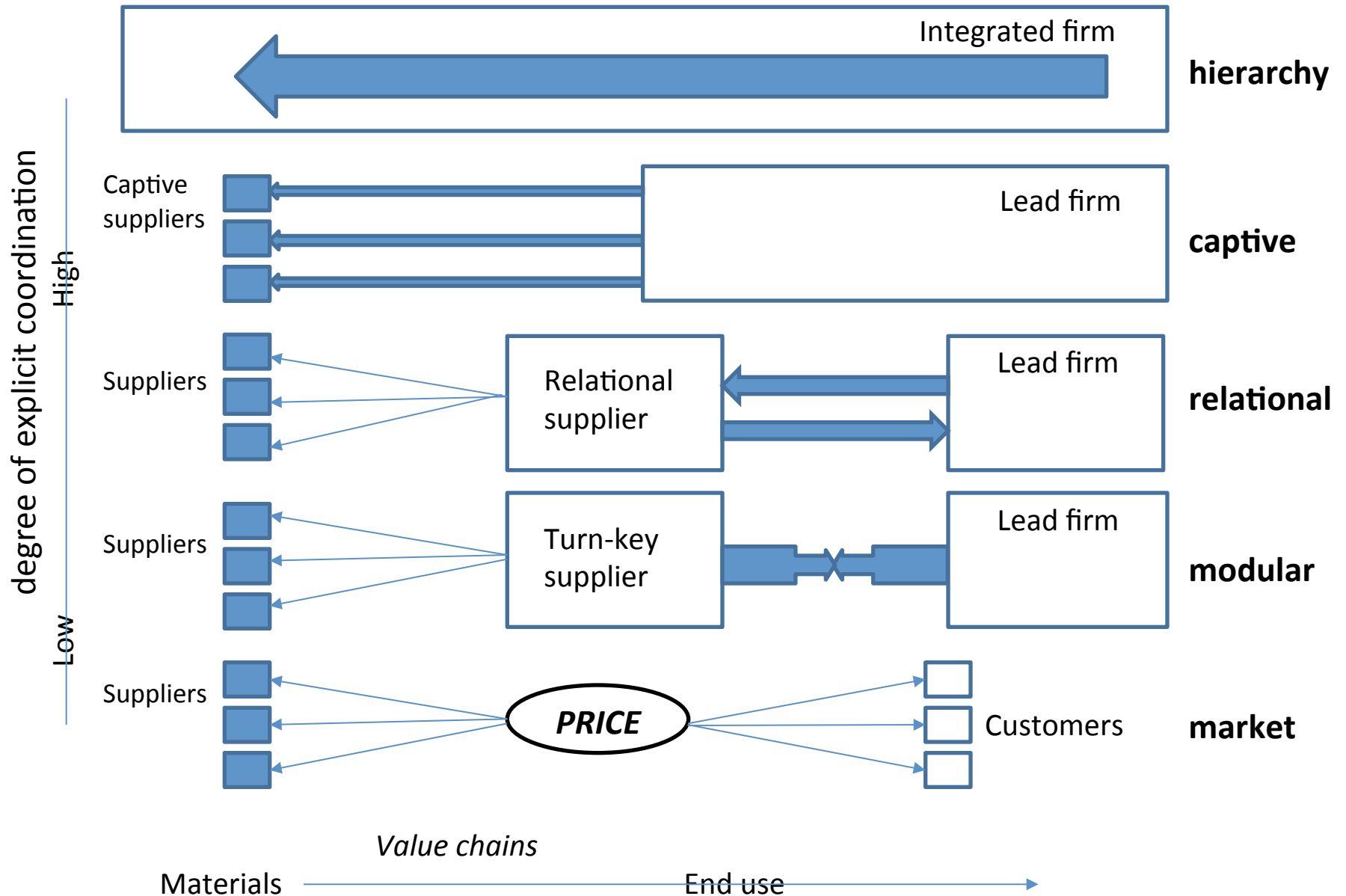
EN

FÅ

MÅNGA

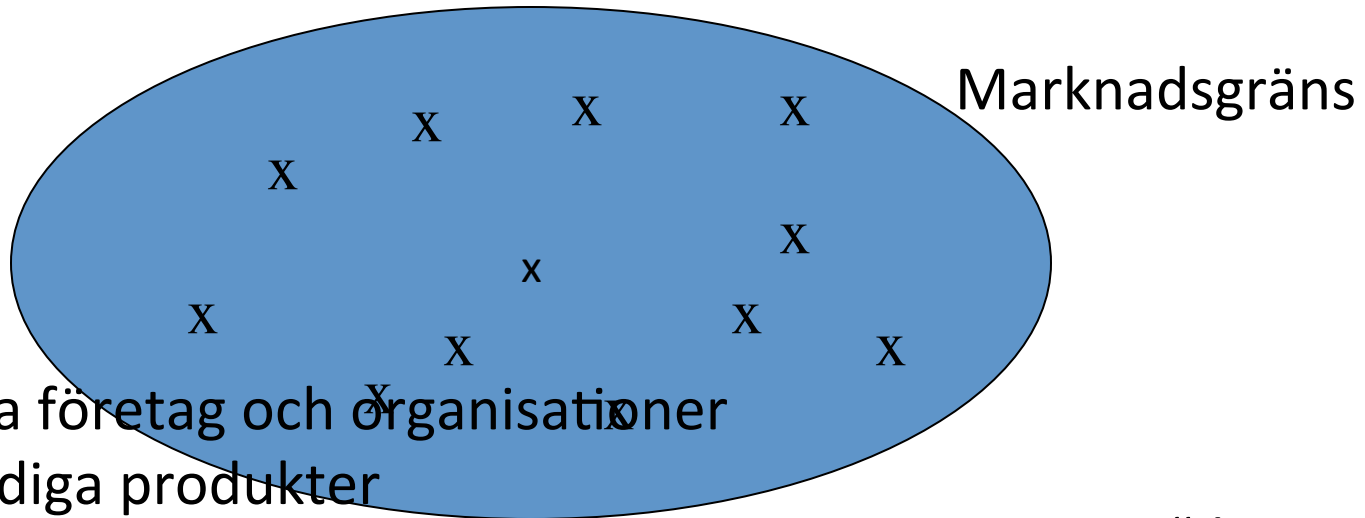
Fem former för styrning av leverantörer

Baserad på Gereffi, G., Humphrey, J. & Sturgeon, T., 2005.



Synen på MARKNADER

Alternativ 1: “Marknader som marknader”



Många företag och organisationer
Likvärdiga produkter
Alla oberoende av varandra
Ingen enskild kan påverka
Alla agerar i egenintresse
Relationer / kopplingar oönskade
-> En "atomistisk" struktur

Det är en "djungel"
Bekämpa andra för
att överleva. "Kriga".
Fokus på intern
effektivitet

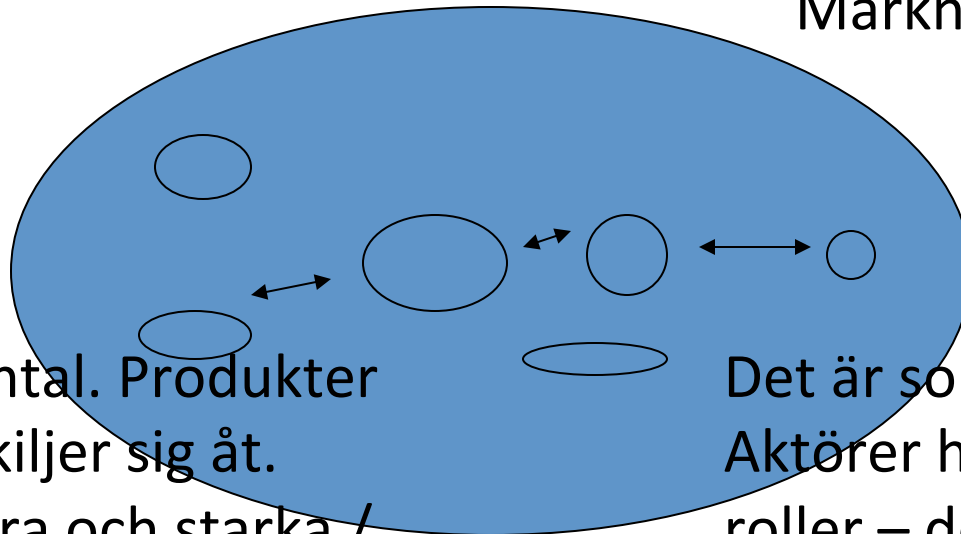
Implikationer...

- **För inköp**
 - Armlängds avstånd till leverantörer
 - Utnyttja konkurrensen mellan dem
 - Efterfråga standardlösning som många kan leverera
- **För marknadsföring**
 - Marknadsundersökningar för att kunna matcha kundbehov och besegra konkurrenter
 - Utveckla tjänster och produkter till specifika segment
- **För teknisk utveckling / innovation**
 - Utveckla i egen regi
 - Skanna marknaden för att hitta nyheter
 - Signalera intresse för nya lösningar; uppfinnare, tekniktävlingar, etc

Synen på marknader alternativ 2

“Marknader som NÄTVERK”

Marknadsgräns



Begränsat antal. Produkter /lösningar skiljer sig åt.

Några är stora och starka / andra svagare.

En interaktiv värld:

Relationer / beroendeförhållanden

Marknader som nätverk

Det är som en ”regnskog”
Aktörer har positioner och roller – det handlar om ”organisering”.

Hantera dina positioner vs övriga aktörer; symbios & konkurrens. Mobilisera och bli vald!

Implikationer...

- **För inköp**
 - Differentierat arbetssätt; inte alltid pris i fokus
 - Mobilisera leverantörer och nätverk i dialog
 - Eftersträva leverantörer med rätt förmåga och vilja
- **För marknadsföring**
 - Bygg kundrelationer för att förstå kundbehoven på djupet
 - Samverka med kunder för att – tillsammans med dem – lösa deras problem
- **För teknisk utveckling / innovation**
 - Problemdrivet; sök lösningar på problem / utmaningar
 - Mobilisera aktörer som kan bidra till lösningar. Bygg relationer. Samverka & koppla ihop. Tänk nätverk. Tänk resurser. Tänk kompetenser!

Hur paketerar vi affären?

A. “Skotta upphandling”- göra som vi alltid gjort...

B. Tänka till:

- Hur kommunicerar vi målsättningen?
- Små/stora frihetsgrader till anbudsgivaren? Vill vi ha initiativ och förslag från leverantören?
- Funktions- eller utförandespecifikation?
- Sammansatt eller uppdelad affär?
- Vilket / vilka led i leverantörskedjan riktar vi oss till
- Kriterier / krav (på leverantören, på utförandet, på resultatet)
- Antal leverantörer man försöker intressera (leverantörs-dialog, marknadsremiss). Tänkt fördelning av uppgiften?
- Tidsperspektiv

Vad inköp behöver vara bra på..

I en situation med många leverantörer och standarderbjudande

Agerande

- Exploatera befintlig konkurrens
- Välj produkt på acceptabel kvalitetsnivå
- Driv standardiseringsargument för att underlätta jämförelser

Kunskap / kompetens

Marknadsbaserad

- Marknadskunskap
- Skicklighet I att spela på marknaden

Funktionsbaserad

Utvärdera grundläggande funktion

Vad inköp behöver vara bra på..

I en situation med få (en) leverantör / unikt erbjudande

Agerande:

Sätt press på leverantörerna gm gemensam (lev- kund) mall for utvärdering av kostnads- och värdedrivande faktorer

Kunskap/kompetens

komplex funktionell: Hög kompetens om funktionella aspekter, produkt/service/ funktion. Hur tjänsten / lösningen fungerar i sitt sammanhang

Produktionsvis:

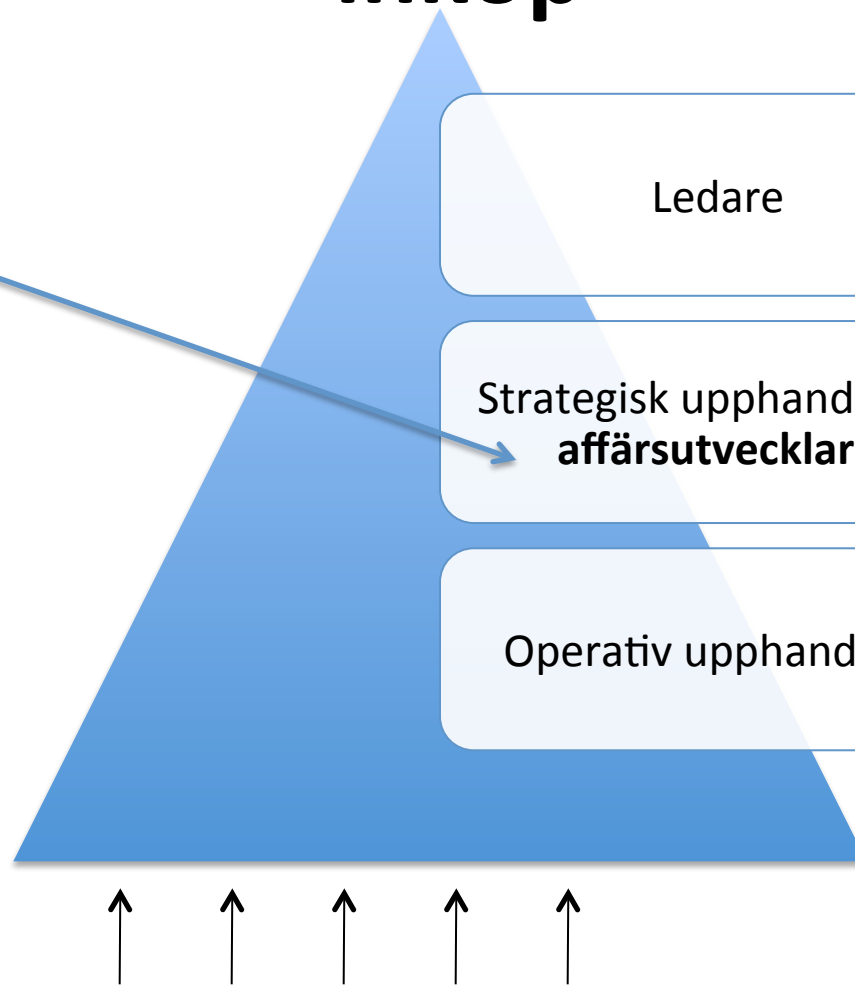
- Produktionsteknologi
- Produktionsekonomi

Metoder/support verktyg

- Bench- marking
- Processanalys

Kompetens: Roller i upphandling / inköp

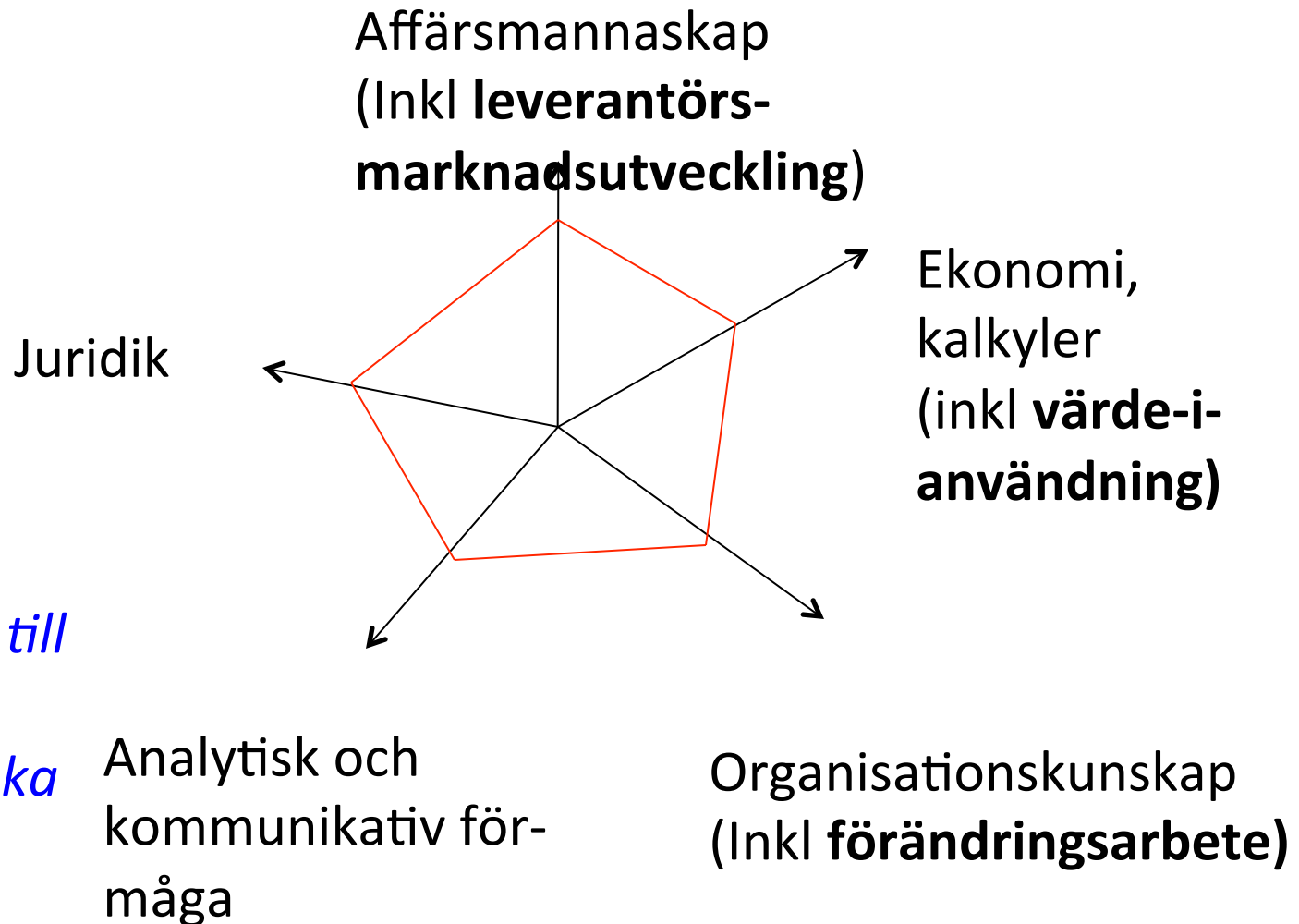
Allt
viktigare
uppgift



Kompetensområden

KOMPETENS
-Identifiera
och "se"
möjligheter
-Analysera och
värdera
-Driva
förändring i
arbetet med
kategorier och
i projekt

Kompetensområden med SOI-certifikatet som referensram



Kanske dags för en ny kategori av inköpare / upphandlare?

- “Verksamhetsutvecklare med fokus på leverantörer och leverantörsmarknader”
 - Driva utveckling
 - Mobilisera interna och externa intressenter
 - Bryta mönster

Tack!