

Flödesorientering av globalt inköpsarbete

Globalt inköpsarbete kan vara en avgörande konkurrensfördel för svenska handelsföretag. Samtidigt innebär det stora utmaningar och kräver att företagen arbetar flödesorienterat med sina inköp för att bli framgångsrika, menar logistikforskare från Linköpings universitet.

Försörjningskedjans resurser som helhet, och inte bara företagets egna, behöver utnyttjas för att kunna skapa konkurrenskraft. Med bakgrund i det faktum att leveransförmågan och därmed kundservicen aldrig blir bättre än vad varuförsörjningen tillåter, spelar organiseringen av det globala inköpet en avgörande roll.

Flödesorienterad arbetsmodell

Gemensamt för företag med en flödesorienterad affärsmodell är att de har vidgat systemgränserna och tagit ett företagsstrategiskt grepp om varuflödet. Ett sådant perspektiv utesluter inte hög effektivitet i de olika funktionerna eller delsystemen var för

sig, men syftet är att konkurrera med förmågan att utforma och styra det totala varuflödet så att det i sin helhet blir effektivare än konkurrenternas.

En konsekvens av detta är att flödeseffektivitet inte längre mäts med traditionella nyckeltal för kostnader, ledtider och service, utan i termer av hur pass väl företagets övergripande mål uppnås – i första hand målen för tillväxt och lönsamhet. **Logistikkunskap och skicklighet i att utforma, hantera och styra flöden betraktas i dessa företag som en unik och distinkt förmåga och en nyckel till konkurrenskraft.** Ett företagsstrategiskt perspektiv på varuflöden handlar i modernt



arbetande företag om att inkludera leverantörer i den totala resursbasen som behövs för att maximera värdet för kunderna

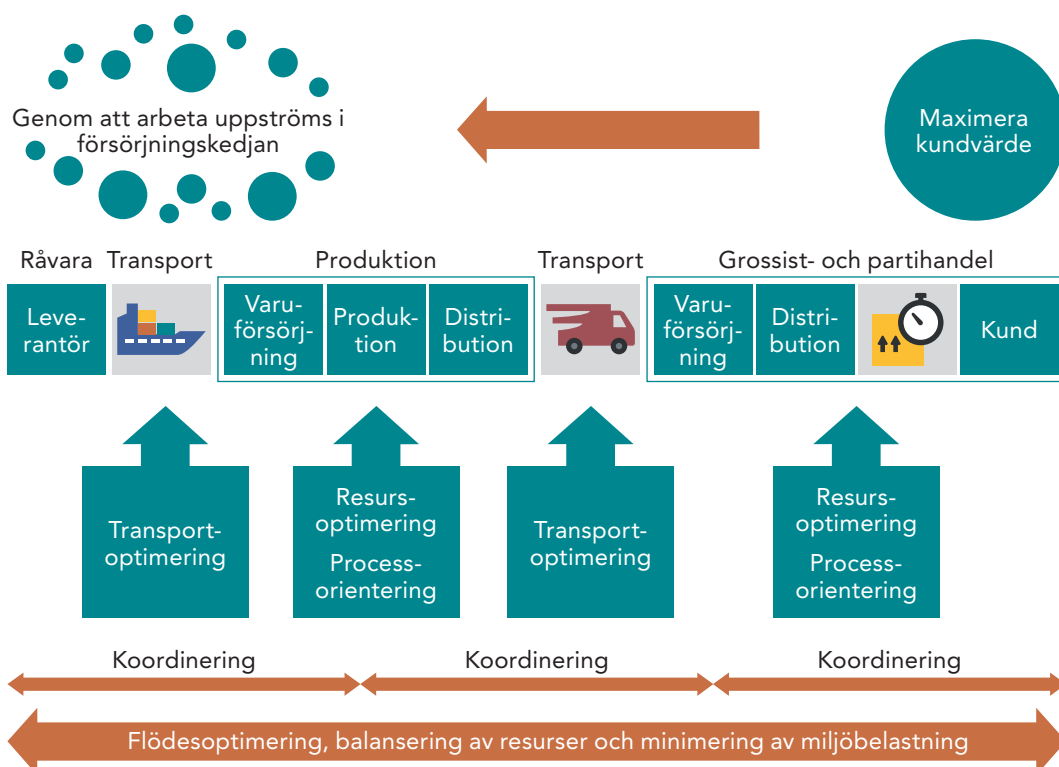
Mega-retailers utvecklar flödesorientering

På senare år har en internationell utveckling mot allt fler flödesorienterade handelsföretag skett. Större multinationella företag, ofta omnämnda som *mega-retailers*, har vuxit sig allt starkare på grund av en ökad internationell konkurrens inom handeln, och vi ser att efterföljande effektiviseringar i hela försörjningskedjan blir allt viktigare. Tesco, Lidl och Aldi är exempel på framgångsrika mega-retailers med en tydlig flödesorienterad affärsmodell. Även Ikea, H&M, Clas Ohlson, Elon med flera har vissa drag av detta inom sina respektive branscher. Karakteristiskt för en mega-retailer är en flödesorienterad affärsmodell där man:

- utgår från en tydlig kundsegmentering och analys av hela försörjningskedjan i syfte att maximera värdet för kunden

- integrerar grossist- och detaljistfunktionerna
- har centralt styrda operativa plattformar med standardiserade processer i hela kedjan för att uppnå skalfördelar och resursfördelar i alla led
- separerar ansvaret för försörjningen och försäljningsansvaret utifrån faktisk förbrukning
- har flera marknadskanaler i samma operativa upplägg, till exempel fysiska butiker, e-handel och postorder, och en utveckling mot så kallade "omnikanaler"
- skapar transparens genom informationsdelning mellan olika funktioner i företaget och med leverantörer, ett sätt att minska behovet av butikslager genom bättre leveransprecision
- har en tydlig rollfördelning mellan samtliga aktörer i försörjningskedjan; leverantörerna har exempelvis ofta påfyllningsansvaret i grossistledet utifrån tillgänglig data om försäljning i butik.

Företagsstrategiskt perspektiv på varuflöden



Globalt inköp

Det finns stora fördelar att hämta i globala inköp; framförallt priser, men också kvalitet, tillgänglighet och utbud av produkter och tjänster. Riskerna med globalt inköp (i jämförelse med inköp av leverantörer i närområdet) är dock stora. Framförallt de avsevärt mycket längre ledtider och att de låga inköpspriserna ibland "äts upp" av de många dolda kostnader som uppkommer i de långa, globala försörjningskedjorna.



gentemot varandra. Vid utvärderingar av en ny leverantör eller en ny leverantörsregion är det viktigt att ta hänsyn till ett brett spektrum av olika kriterier.

Tre parametrar är extra viktiga att förstå och analysera för utformningen av en global inköpsorganisation är:

1. Graden av **vertikal integration**, det vill säga i vilken utsträckning som handelsföretaget bör äga aktörer uppströms i försörjningskedjan.

2. Graden av **ansvarstagande för försörjningskedjans prestation**, det vill säga hela försörjningskedjans prestationer gentemot slutkunderna.

3. Graden av **ömsesidigt, långsiktigt samarbete**, det vill säga där företaget tillsammans med andra aktörer i försörjningskedjan utvecklar försörjningskedjans prestationer.

Detta innebär att det idag ställs helt andra krav på företagets inköpsfunktioner. **För att kunna utnyttja globala inköp som ett verkligt strategiskt konkurrensmedel ställs stora krav på kunnande och kompetens i företagets inköp**, något som inte alltid är en självklarhet.

Viktiga parametrar

Resultaten visar att *kostnader, service, ledtider*, såväl som *miljö- och CSR-relaterade* parametrar spelar en viktig roll vid valet av region och specifik leverantör. Framförallt är det totalkostnaden (pris och någon form av "hemtagningskostnad") och ledtider som är de mest avgörande parametrarna. Miljö- och CSR-relaterade aspekter anses ha mindre betydelse.

Paradoxperspektivet (att samtidigt hantera olikartade processer som ibland ställer olika krav) visar på behovet av att balansera prestationsmätt

Kunskap om inköp ger konkurrensfördelar

Resultaten från denna studie kan fungera som katalysatorer och inspiration för svenska handelsföretag som vill utveckla sin konkurrenskraft med hjälp av globala inköp. Den roll och betydelse som inköpsorganisationen har för konkurrenskraften förändras hela tiden och kommer att fortsätta göra det. Ju mer global konkurrens inom handeln, desto viktigare blir kunskap om hur det globala inköpet ska utformas. ■

Syftet med studien är att öka förståelsen för hur svenska handelsföretag ska organisera sitt globala inköpsarbete för en högre grad av flödesorientering. Inom ramen för forskningsprojektet har forskningsfrågor adresserats om (1) parametrar för valet av inköpsregion och specifik leverantör, (2) det fysiska flödet av produkter, samt (3) organisationsformer för globalt inköp. Teoretiskt har projektet tagit utgångspunkt i litteratur om globalt inköp, flödesorientering och så kallad paradoxteori. Projektets empiriska bas är två fallstudier (Hultafors Group AB:s division för arbetskläder – Snickers, och Indiska Magasinet AB), samt en enkätstudie bland inköpschefer på svenska handelsföretag..

” För att kunna utnyttja [globala inköp] som ett verkligt strategiskt konkurrensmedel ställs stora krav på kunnsande och kompetens i företagets inköp, något som inte alltid är en självklarhet.

Handelsrådets sammanfattningar av forskningsrapporter vänder sig till dig som har ett intresse för handelsnäringen och som vill få tillgång till lättillgänglig, populärvetenskaplig kunskap om forskningsresultat av intresse för handeln.

Denna sammanfattning av forskningsrapporten *Flödesorientering av globalt inköpsarbete* bygger på resultat från forskningsprojektet *Globalt inköpsarbete i handelsföretag – Flödesorientering och organisatorisk utformning* – ett projekt finansierat av Handelsrådet inom ramen för höstutlysningen 2012.

Projektledare: Mats Abrahamsson, professor, Linköpings universitet

Beviljat anslag: cirka 2 250 000 kronor

Projektid: 2013–2015

Projektdeltagare: Erik Sandberg, docent, Jakob Rehme, docent, och Mårten Fristedt, doktorand, Linköpings universitet

För mer information om detta eller andra projekt som finansierats av Handelsrådet, kontakta: 010-471 85 80 (växel) eller skriv till info@handelsradet.nu.

Du kan även besöka: www.handelsradet.nu/forskning-och-utveckling/forskningsprojekt



Handelsrådet | 103 29 Stockholm

Besöksadress: Kungsgatan 24

Telefon växel 010-471 85 80

www.handelsradet.nu