

Substans i maktbalans

MAKTPOSITIONERING AV ERICSSONS LEVERANTÖRER

2015-06-04

Kristin Bergstrand
Sara Malmström



Examensarbete LIU-IEI-TEK-A--15/02169--SE

Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling

Substans i maktbalans

MAKTPOSITIONERING AV ERICSSONS LEVERANTÖRER

Factors and transitions of power positions

POWER POSITIONING OF ERICSSON'S SUPPLIERS

2015-06-04

Kristin Bergstrand
Sara Malmström

Handledare vid Linköpings universitet: Mårten Fristedt

Examinator vid Linköpings universitet: Jakob Rehme

Handledare på Ericsson: Richard Bremberg

Examensarbete LIU-IEI-TEK-A--15/02169--SE

Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling

Sammanfattning

Studien har utförts på företaget Ericssons avdelning för strategiskt inköp och syftar till att utforma en inköpsportfölj som kan positionera maktbalansen mellan Ericsson och dess leverantörer. Undersökningen utförs på tre olika kategorier inom inköp; Hardware, Logistics och R&D Consultancy Services. Studien ger även förslag på strategier som kan appliceras för att flytta maktbalansen till en mer fördelaktig position. För att kunna utforma en maktpositioneringsmodell undersöker studiens författare vad som orsakar och kännetecknar makt i en kund- och leverantörsrelation, samt vilken påverkan de identifierade faktorerna tycks ha.

Ericsson är ett globalt företag som är världsledande inom kommunikationsteknologi. Inköp av produkter och tjänster står för en ansevärd del av organisationens kostnader, varpå inköpsarbetet blir av stor betydelse. Varje leverantör har en ansvarig kontaktperson på Ericsson och ett omfattande arbete med leverantörerna förekommer. Ericsson anser att ett hjälpmedel som kan fastställa maktpositionen kan underlätta vid förhandlingar och på sikt bidra till att Ericsson kan utvinna mer värde från sin leverantörsbas.

Studien är kvalitativ av undersökande karaktär och utgörs av litteraturstudier i kombination med intervjuer. En enkätundersökning har genomförts på Supplier Relationship Managers på Ericsson och deras svar har analyserats mot teorier i litteraturen. Undersökningen identifierar sex stycken områden, faktorer, som antas utgöra grunden för en viss maktbalans. Genom att ta hänsyn till dessa faktorer kan Ericsson faktabaserat fastställa sin maktposition gentemot en leverantör och applicera förflyttningsstrategier för att ändra maktbalansen om så önskas.

Faktorerna som huvudsakligen påverkar maktbalansen är Marknadssituation, Leverantörens beroende, Ericssons beroende, Leverantörens fördelar, Ericssons fördelar och Leverantörens informationsövertag. Då dessa aspekter är svåra att mäta har en ytterligare nedbrytning av faktorerna gjorts, med avsikten att fånga mer detaljer i relationen. Inträdesbarriärer, alternativa leverantörer, kvalitet och betydelse som kund är exempel på viktiga makt drivare i en kund- leverantörsrelation. Resultatet visar också att faktorerna har så pass olika betydelse, inom de olika kategorierna som studien utförts på, att det inte rekommenderas att utforma en generell modell för samtliga av Ericssons leverantörer.

Förflyttningsstrategier som rekommenderas då leverantörsmakten ska ökas och Ericssons makt bibehållas är att investera i gemensamma projekt, minska antalet leverantörer och att fördjupa samarbetet. Är istället målet att öka Ericssonmakten och behålla leverantörsmakten kan Ericsson exempelvis öka sin inköpsvolym från leverantören. Ska leverantörsmakten istället minska rekommenderas Ericsson att introducera fler leverantörer till produkten, att öka standardiseringen på produkten samt att införskaffa produktinformation.

Genom användandet av studiens inköpsportfölj tros Ericssons strategiska inköpsavdelning kunna fördjupa sin förståelse kring vad som orsakar att ett maktförhållande ser ut som det gör, samt hur en leverantörsrelation kan bli så gynnsam som möjligt.

Abstract

The study takes place at Ericsson's department for Strategic Sourcing, with the purpose to develop a purchasing portfolio model to position the power relation between Ericsson and its suppliers. The research is executed on three different categories within the Sourcing organization; Hardware, Logistics and R&D Consultancy Services. The study also proposes strategies, applicable to move the power balance towards a more favorable position. To be able to design a model to position the power, the authors investigate in causes and characteristics for a power position in a customer-supplier relationship, along with the impacts the identified factors have.

Ericsson is a global organization, world leader in communications technology. Sourcing products and services represents a significant part of the company's cost, why the Sourcing department is of great importance. Every supplier has a responsible person at Ericsson, where a comprehensive work managing the supplier relationships is already in place. Ericsson believes that a tool to determine the power position can be of use in preparation for negotiations and to continuously contribute to a more value-adding supplier base.

The study is qualitative and explorative, consisting of a literature study combined with interviews. A questionnaire has been given out to selected Supplier Relationship Managers and their replies have been carefully analyzed with support in the theories identified in the literature. The study identifies six areas, factors, which generates a certain power balance. By taking these factors into account, Ericsson can determine the power relation based on facts, and initiate strategies to change the power balance, if desired.

The factors, affecting the power position, are Market situation, Supplier dependency, Ericsson dependency, Supplier benefits, Ericsson benefits and Information advantage. Since these aspects are complex, and therefore difficult to measure, an additional break-down is necessary to capture more details in the power relation. Entry barriers, alternative suppliers, quality and relevance as a customer are examples of important power drivers in a customer-supplier relationship. The result also shows that the factors have different relevancies in the observed categories, which means that a general model for all Ericsson's suppliers cannot be recommended.

Strategies to shift to a higher supplier power and to keep Ericsson's power constant, suggest investing in common projects, reducing the number of suppliers or deepening the cooperation. If the target is to increase the Ericsson power, one suggestion is to increase the spend to the supplier. For a lower supplier power, it is recommended that Ericsson introduces more suppliers to provide the product, increases the standardization or tries to obtain more information about the product.

By using the purchasing portfolio model, developed in this study, the employees at Ericsson Sourcing will be able to increase their understanding of certain power positions, as well as shift the power balance to become as favorable as possible.

Förord

Denna studie har utförts som ett examensarbete inom masterinriktningarna Logistik samt Strategi och Styrning, för en civilingenjörsexamen inom industriell ekonomi på Linköpings universitet. Arbetet har bestått av att studera maktpositioner mellan Ericsson och dess leverantörer, samt att undersöka maktbalansens bakomliggande orsaker.

En gästföreläsning inom universitetskursen Inköp blev startskottet på den spännande och oerhört lärorika resa som genomförandet av detta examensarbete har varit. Efter att ha lyssnat på Eva Andréns föreläsning om Ericssons arbete inom inköpsstrategier var vi båda övertygade om att vi hittat det perfekta ämnet för det stundande examensarbetet.

Ett stort och varmt tack till Ericssons fantastiska medarbetare, som ställt upp på diverse intervjuer och visat en aldrig sinande entusiasm för vårt arbete under vårterminen. Ett särskilt tack till Ericssonhandledarna Richard Bremberg och Jonas Larsson för deras stora stöd och engagemang under arbetets gång. Utan er hade detta examensarbete inte varit möjligt. Tack också till examinator Jacob Rehme för dina uppmuntrande ord om att mosa på, vilket har fört studien framåt. Vi vill också visa vår uppskattning till studiens opponenter, Sara Roos och Hanna Wessman, för givande diskussioner och råd om hur rapporten kan förbättras. Det slutliga tacket vill vi ödmjukt rikta till vår handledare Mårten Fristedt, för hans stora ämnesinsikt och tiden som han lagt ner på att hjälpa oss framåt när vägen mot målet varit krokig.

Det största tacket vill vi ändå rikta till varandra, för något som vi har lärt oss under denna studie är att ett framgångsrikt samarbete bygger på ett ömsesidigt beroende.

Kista, juni 2015



Kristin Bergstrand



Sara Malmström

Innehåll

1	Inledning.....	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Syfte	2
1.3	Förklaring av syftet	2
1.4	Direktiv.....	2
1.5	Avgränsningar	2
2	Företagsbeskrivning	3
2.1	Företagets historia	3
2.2	Företagets nuläge.....	3
2.3	Vision	4
2.4	Organisation	4
2.5	Inköp på Ericsson	6
3	Referensram.....	8
3.1	Inköp och inköpsstrategier	8
3.2	Makt	9
3.3	Inköpsportföljer	14
4	Uppgiftsprecisering	24
4.1	Val av maktdefinition och inköpsportfölj.....	24
4.2	Faktorer som påverkar maktförhållandet.....	28
4.3	Det studerade systemet	32
4.4	Nedbrytning av syfte	33
4.5	Analysmodell.....	39
5	Metod.....	41
5.1	Studiens upplägg	41
5.2	Val av ansats.....	42
5.3	Studiens faser	42
5.4	Trovärdighet	49
5.5	Metod för besvara frågeställningarna	50
5.6	Metodkritik.....	54
6	Empiri.....	56
6.1	Faktorer	56
6.2	Viktning.....	72
6.3	Förflyttningsstrategier	73
7	Analys.....	78
7.1	Faktorer	78
7.2	Viktning.....	88
7.3	Förflyttningsstrategier	93
8	Resultat.....	96
8.1	Slutgiltiga faktorer.....	96
8.2	Slutgiltig viktning.....	98
8.3	Slutgiltiga förflyttningsstrategier.....	100
8.4	Inköpsportföljen	103
9	Slutsatser och diskussion.....	106
9.1	Slutsatser	106
9.2	Diskussion	108
	Referenser.....	110

BILAGOR

- Bilaga 1 – Intervjuformulär Hardware
- Bilaga 2 – Intervjuformulär Logistics
- Bilaga 3 – Intervjuformulär R&D CS
- Bilaga 4 – Intervjufrågor maktbalans
- Bilaga 5 – Intervjufrågor förflyttningar

FIGURFÖRTECKNING

Figur 1. Ericssons nettoomsättning under åren 2008 till 2014	4
Figur 2. Ericssons affärsenheter och organisation (Ericsson, 2015 a).....	5
Figur 3. Networks Sourcing organisation. (Ericsson, 2015 c).....	5
Figur 4. Ericssons inköpsportfölj för produktkategorier	6
Figur 5. Inköpsarbetet och studiens utvalda områden	7
Figur 6. Kraljics modell från 1983	14
Figur 7. The Purchasing Portfolio Matrix (Kraljic 1983).....	15
Figur 8. Kraljics inköpsportfölj med klassificeringar och strategier, Gelderman & van Weele 2002 ..	16
Figur 9. Cox maktmatris (2000, genom Cox 2001 a s.13)	17
Figur 10. Cox maktmatris med attribut för respektive fält i matrisen (2001 a s.14)	18
Figur 11. The Purchasing Chessboard med strategier, hävarmar och metoder (Schuh et al., 2012).....	19
Figur 12. Förflyttningsstrategier i Cox maktmatris (2001 b s.44).....	22
Figur 13. Utseendet på studiens inköpsportfölj	26
Figur 14. Faktorernas roll i inköpsportföljen	27
Figur 15. Exempel på maktpositionering i inköpsportfölj.....	28
Figur 16. Val av faktorer till inköpsportföljen	31
Figur 17. Det studerade systemet	32
Figur 18. Relationen mellan faktorerna som driver kund- och leverantörmakt	34
Figur 19. Analysmodell.....	39
Figur 20. Metodmodell (inspiration av Björklund, 2014)	41
Figur 21. Exempel på grafer ur regressionsanalysen.....	46
Figur 22. Exempel på kvadratisk avvikelse.....	48
Figur 23. Piltavlor för att visa effekter av hög och låg reliabilitet respektive validitet	49
Figur 24. Leverantörens makt i relation till Marknadssituation	57
Figur 25. Ericssons makt i relation till Marknadssituation.....	58
Figur 26. Leverantörmakten i relation till leverantörens finansiella beroende av Ericsson.....	60
Figur 27. Ericssonmakten i relation till leverantörens finansiella beroende av Ericsson	60
Figur 28. Leverantörmakten i relation till tekniskt beroende.....	61
Figur 29. Ericssonmakten i relation till tekniskt beroende	61
Figur 30. Leverantörens makt i relation till Ericssons beroende	63
Figur 31. Ericssons makt i relation till Ericssons beroende	63
Figur 32. Leverantörmakten i relation till kostnader för att avsluta relationen	65
Figur 33. Ericssonmakten i relation till Kostnader för att avsluta relationen	65
Figur 34. Leverantörmakten i relation till Leverantörens fördelar	67
Figur 35. Ericssons makt i relation till Leverantörens fördelar.....	67
Figur 36. Leverantörens makt i relation till Ericssons fördelar	68
Figur 37. Ericssonmakt i relation till Ericssons fördelar	69
Figur 38. Leverantörmakten i relation till Produktstandardisering.....	70
Figur 39. Ericssons makt i relation till Produktstandardisering	70
Figur 40. Leverantörmakten i relation till Leverantörens informationsövertag.....	71

Figur 41. Ericssons makt i relation till Leverantörens informationsövertag	72
Figur 42. Leverantörspositioner på Hardware.....	73
Figur 43. Leverantörspositioner på Logistics.....	74
Figur 44. Leverantörspositioner på R&D Consultancy Services	74
Figur 45. Eftersträvade maktpositioner	74
Figur 46. Maktpositioner för leverantör A	75
Figur 47. Maktpositioner för leverantör B	76
Figur 48. Maktpositioner för leverantör C	77
Figur 49. Jämförelse av Ericssons beroende och kostnader för att avsluta relationen	83
Figur 50. Reviderad faktormodell	87
Figur 51. Modellens slutgiltiga faktorer	96
Figur 52. Leverantörspositioner på R&D Consultancy Services	101
Figur 53. Leverantörspositioner på Logistics.....	101
Figur 54. Leverantörspositioner på Hardware.....	101
Figur 55. Eftersträvade maktpositioner	102
Figur 56. Faktorer, frågor och typ av mätskala i Excel-modellen	104
Figur 57. Förklaring av mätskala i Excel-modellen	104
Figur 58. Maktpositioneringen i Excel-modellen.....	105

TABELLFÖRTECKNING

Tabell 1. Respektive inköpsportföljs benämningar på de olika fälten i matrisen.....	25
Tabell 2. Numeriskt exempel på hur faktorer fastställer leverantörmakt.....	27
Tabell 3. Numeriskt exempel på hur faktorer fastställer Ericssonmakt.....	28
Tabell 4. Sammanställning av frågeställningar	38
Tabell 5. Samband mellan frågeställningar och delsyften.....	40
Tabell 6. Underfrågor till huvudfrågan gällande maktfaktorer	51
Tabell 7. Underfrågor till huvudfrågan gällande viktning.....	52
Tabell 8. Underfrågor till huvudfrågan gällande förflyttningsstrategier	53
Tabell 9. Medelvärde av faktorernas viktning enligt SRM:erna	72
Tabell 10. Faktorernas påverkan på maktbalansen.....	92
Tabell 11. Faktorernas betydelse för leverantörmakten.....	99
Tabell 12. Faktorernas betydelse för Ericssons makt	100

1 Inledning

I rapportens inledande stycke kommer undersökningens syfte att presenteras tillsammans med problemets bakgrundsbeskrivning. Syftet kommer att förklaras tillsammans med studiens direktiv och avgränsningar.

1.1 BAKGRUND

I en konkurrensutsatt bransch där antalet aktörer ökar och kraven ifrån kunden är omfattande, blir kostnadseffektivitet och värdeskapande kritiskt för att ett företag ska kunna bibehålla konkurrenskraft och marknadsposition. Då inköp av komponenter och konsulttjänster står för en betydande del av en organisations totala kostnader får inköpsfunktionen en allt större strategisk betydelse för tillverkande företag. I samband med att inköpsfunktionen får en större betydelse blir också leverantörerna allt viktigare för att produktionen och försäljningen ska kunna fungera effektivt. Leverantörers ökade betydelse för en verksamhet medför ett högre intresse för metoder att kunna utvärdera leverantörerna samt arbete med leverantörsrelationer. I takt med att täta samarbeten och långa relationer mellan kund och leverantör blir vanligare, är det av bägge parter intresse att veta hur relationen mellan dem ser ut. En viktig del i relationen är vilket inflytande och påverkan den andra parten har gentemot den egna organisationen. Företagen vill på ett tidigt stadium urskilja om ett maktövertag från den andra parten förekommer, för att kunna utforma åtgärder med avsikt att skifta maktbalansen. En av de största konsekvenserna av en alltför asymmetrisk maktbalans är att den svagare parten finansierar den andres framgång och höga lönsamhet, något som varje vinstdrivande organisation vill undvika.

Ericsson är en central aktör på en högteknologisk marknad i snabb förändring, i och med datatrafikens allt snabbare frammarsch. Detta i kombination med att tekniken inom industrin befinner sig i snabb utveckling gör att det skapas incitament för utvecklingsarbete inom hela organisationen, inklusive funktionen för strategiskt inköp. Utvecklingsarbetet inom inköp inkluderar att hitta effektiva sätt att arbeta med sina leverantörer för att på sikt få ut mer av sin leverantörsbas. Ericsson ligger i framkant beträffande leverantörsrelationer och arbetar kontinuerligt med att förbättra sina processer för att anpassa sig till den föränderliga omvärlden.

Inom affärssegmentet Networks på Ericsson förekommer redan ett omfattande arbete med leverantörsrelationer, både för att säkerställa leverans och utveckla samarbeten med fördelaktiga leverantörer. En parameter som har identifierats som särskilt relevant i deras leverantörsarbete är hur maktbalansen är fördelad mellan Ericsson och leverantör. Balansen har visat sig vara av vikt gällande hur mycket Ericsson kan begära av sina leverantörer i fråga om flexibilitet och anpassning efter deras önskemål. Maktpositionen indikerar också hur strategin vid förhandlingar bör utformas.

Idag finns en modell för hur denna maktbalans ser ut på produktkategorinivå, men det saknas en struktur kring hur maktbalansen kan utrönas på leverantörsnivå. I avsaknad av en modell görs denna bedömning intuitivt av de strategiska inköparna, något som kräver stor kunskap och erfarenhet för att kunna genomföras på ett tillförlitligt sätt. En modell skulle ge ett faktabaserat stöd till varför maktbalansen ser ut på ett visst sätt, samt säkerställa att samtliga leverantörer bedöms enligt samma premisser. Givet detta verktyg är det också av intresse att kunna utforma strategier kring hur en leverantör kan flyttas från en för Ericsson mindre attraktiv maktposition till en mer gynnsam. Att kunna mäta varje leverantörs maktposition individuellt skulle underlätta utformandet av leverantörsstrategier och förbättra Ericssons utgångsläge vid förhandlingar.

1.2 SYFTE

Denna studie syftar till att utforma en inköpsportfölj för positionering av Ericssons leverantörer inom Networks Sourcing ur ett maktperspektiv och att ge förslag på strategier för att nå en mer gynnsam maktbalans.

1.3 FÖRKLARING AV SYFTET

I uppgiften ingår att finna en metod för att faktamässigt kunna fastställa maktbalansen mellan Ericsson och leverantör. Med detta menas att avgöra graden leverantörs- och kundmakt i en affärsrelation. Utifrån funnen maktposition ska sedan förflyttningsstrategier utformas, med avsikten att flytta maktbalansen till en mer gynnsam position för Ericsson.

1.3.1 Definitioner

Inköpsportfölj - Ett verktyg för att klassificera och kategorisera leverantörer eller produkter för att kunna skapa mer övergripande strategier för grupper av dessa.

Makt - översatt ord från engelskans *power*, som i den här studien kommer att användas som ett samlingsord för inflytande, makt och förhandlingsstyrka. Ordet ska i undersökningen inte förväxlas med synonymer med en mer negativ klang, såsom härskarteknik eller dominans.

Maktbalans - att jämföra kundens, i det här fallet Ericssons, maktförhållande gentemot en leverantör. En maktbalans kan vara antingen balanserad, det vill säga att både parter har lika mycket makt, eller asymmetrisk. I en asymmetrisk maktbalans har den ena parten ett övertag i relationen.

The Purchasing Chessboard - En inköpsportfölj av Schuh, et al. från 2012 med 64 metoder på ett schackbräde för hantering av leverantörsrelationer. Längs schackbrädets kanter finns de två axlarna Demand Power (x-axeln) och Supply Power (y-axeln). Beroende av hur hög makten är positioneras leverantörer, produkter eller kategorier på schackbrädet. Givet en position på schackbrädet följer metoder för hur relationen mellan leverantör och kund bör hanteras för att maximera värdet och minska kostnader.

1.4 DIREKTIV

På direktiv av Ericsson kommer intervjuer med Ericsson endast att hållas inom Ericssons anläggningar i Kista. Intervjuer med leverantörer kommer inte att förekomma utan endast Ericssons uppfattning om leverantörernas position kommer användas som mätreferens. Endast leverantörer inom Networks, mer precist inom produktkategori-klustren R&D Consultancy Services, Logistics och Hardware, kommer att studeras i denna studie, givet Ericssons direktiv. Ett produktkategori-kuster är en gruppering av produktkategorier med liknande egenskaper. En av de litteraturkällor som ska användas är Schuh et al.:s The Purchasing Chessboard (2012). Det är även den modellen som den slutgiltiga modellen ska inspireras av, tillsammans med andra inköpsportföljer som identifieras i litteraturstudien.

1.5 AVGRÄNSNINGAR

Ett tiotal leverantörer ur varje produktkategori-kuster kommer att väljas ut och studeras för utformningen av maktpositioneringsverktyget. Detta för att ge en kvalitativ bild av respektive produktkategori-kuster. Däremot kommer endast tre olika kuster studeras på grund av studiens begränsade tidsram. Positioneringsverktyget kommer endast att behandla maktbalansen ur ett nulägesperspektiv och kommer inte att ta hänsyn till eventuella omstruktureringar eller framtida satsningar som kan tänkas påverka maktsituationen.

2 Företagsbeskrivning

Avsnittet ämnar ge en grundläggande bild av, och nödvändig kunskap om, Ericssons verksamhet och organisation. Inledningsvis kommer Ericssons historia och nuläge att presenteras tillsammans med företagets visioner och målsättningar. Därefter kommer Ericssons organisation och inköpsfunktion att introduceras. Om inget annat anges är informationen hämtad från möten och intervjuer med Supplier Relationship Managers och handledaren på Ericsson.

2.1 FÖRETAGETS HISTORIA

År 1876 startade Lars Magnus Ericsson ett företag, LM Ericsson, som skulle komma att bli ett världsledande telekommunikationsbolag. Den första väggmonterade telefonen lanserades 1880, varpå flera förbättrade versioner lanserades åren därpå. Växelbord och telefonstationer var också en viktig del av verksamheten under slutet av 1800-talet och stod för den huvudsakliga delen av företagets tillväxt. 1886 blev LM Ericsson aktiebolag och åren därefter kännetecknas av en stor internationell expansion. Vid förra sekelskiftet hade företaget verksamhet utanför Sveriges gränser bland annat i Storbritannien, Tyskland, USA, Ryssland, Etiopien, Kina och Sydafrika. (Meurling & Jeans, 2000)

Teknikutvecklingen fick framåt snabbt under första halvan av 1900-talet och LM Ericsson fick kontrakt på att tillverka elmätare, introducerade ett automatiskt växelsystem med 500-linjersväljare och världens första helautomatiska internationella telefonsamtal kopplades av en LM Ericsson teststation. Under denna period slogs LM Ericsson ihop med Stockholms Allmänna Telefon AB och bildade tillsammans Telefonaktiebolaget LM Ericsson. Under 1970-talet introduceras AXE-stationer som de kommande åren fick stor genomslagskraft. Mobilsystem blev en ny satsning och år 1986 stod Ericsson för 40 procent av världens mobiltrafik. I början av 1990-talet lanserade Ericsson sin första GSM-mobiltelefon, vilken följdes av ett flertal förbättrade mobiltelefoner de kommande åren. Ett samarbete med Sony påbörjades år 2001 och pågick fram till 2012, då Ericsson slutade helt att tillverka mobiltelefoner för att istället satsa på sin verksamhet inom nätverk, service och supportlösningar. (Meurling & Jeans, 2000; Ericsson, 2014 b)

Ericsson har sedan 1870-talet till 2010-tal upplevt och varit en del av en stor teknisk utveckling, vilket har möjliggjorts av ett stort driv för innovation, flexibilitet och framåtanda. (Meurling & Jeans, 2000)

2.2 FÖRETAGETS NULÄGE

Ericsson är idag världsledande inom kommunikationsteknologi. Med verksamhet och 117 508 anställda i 110 länder runt om i världen och omkring 35 000 patent registrerade är Ericsson ett globalt och tekniskt innovativt företag. (Ericsson, 2014 a)

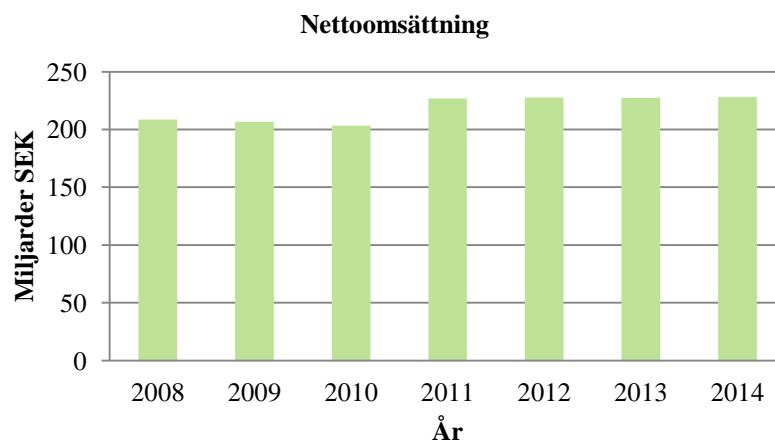
Det finns fyra affärsenheter, vilka är *Radio, Cloud & IP, Global services, Support solutions*. Segmentet Networks, som inkluderar *Radio* och *Cloud & IP*, står för 52 procent av nettoomsättningen och innebär de nät som möjliggör mobilkommunikation, mobildata och bredband (Ericsson, 2015 b). Detta segment består av både mjukvaruprodukter och, som mer traditionellt har varit Ericssons kärnverksamhet, hårdvaruprodukter (Ericsson, 2014 c). Kommunikationsnätverk fyller en viktig funktion i det uppkopplade samhället, vilket Ericsson bidrar till genom att göra nätverk tillgängliga och prisvärda. I dagsläget går runt 40 procent av världens mobiltrafik över nät tillhandahållna av Ericsson. (Ericsson, 2015 a)

Affärsenheten Global Services hanterar nätverk åt bland annat mobiloperatörer, TV och media, vilket innebär nätverk för omkring 900 miljoner prenumeranter totalt. Av nettoomsättningen står Global Services för cirka 43 procent. Support solutions utvecklar programvara för de andra affärsområdena då efterfrågan för innovation, effektivitet och kvalitet hela tiden ökar hos kunderna. Tillsammans med en ökning i antalet uppkopplade enheter ökar även kundernas krav på kapacitet och snabbhet. (Ericsson, 2014 c)

Ericssons har stor framåtanda och innovation. Forskning och utveckling är en viktig del av Ericssons framgång både historiskt och idag och antalet anställda inom området har ökat de senaste åren. I den snabba utvecklingen där fler och fler apparater blir uppkopplade behövs ständigt nya innovativa tekniker som möjliggör det uppkopplade samhället. (Ericsson, 2015 a)

Långsiktiga och hållbara strategier där mänskliga rättigheter och ansvarsfullt inköp är två av de områden som företaget anser vara viktiga. Till exempel arbetar Ericsson med sina leverantörer för att stimulera ekonomisk tillväxt och undvika användning av konfliktmineraler. (Ericsson, 2013)

Rörelsevinsten 2014 hamnade på 6,3 miljarder SEK och omsättning var 228 miljarder SEK för hela verksamheten. Inom Networks uppsteg omsättningen till 117,5 miljarder SEK. (Ericsson, 2015 b) Ett fokus på att minska kostnader och öka lönsamheten har det senaste året initierats på Ericsson (Ericsson, 2015 d). Som Figur 1 visar har inte omsättningen förändrats mycket de senaste åren.



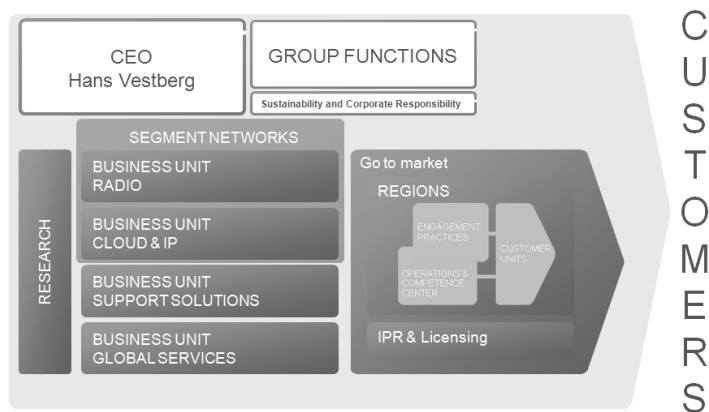
Figur 1. Ericssons nettoomsättning under åren 2008 till 2014

2.3 VISION

Det uppkopplade samhället, *The Networked Society*, är Ericssons vision för framtiden. Genom ett uppkopplat samhälle och en värld där människor är ihopkopplade har Ericsson sedan långt tillbaka ansett att det för varje person och företag är möjligt att nå sin fulla potential. Det uppkopplade samhället ger även en mer hållbar värld. (Ericsson, 2014 d)

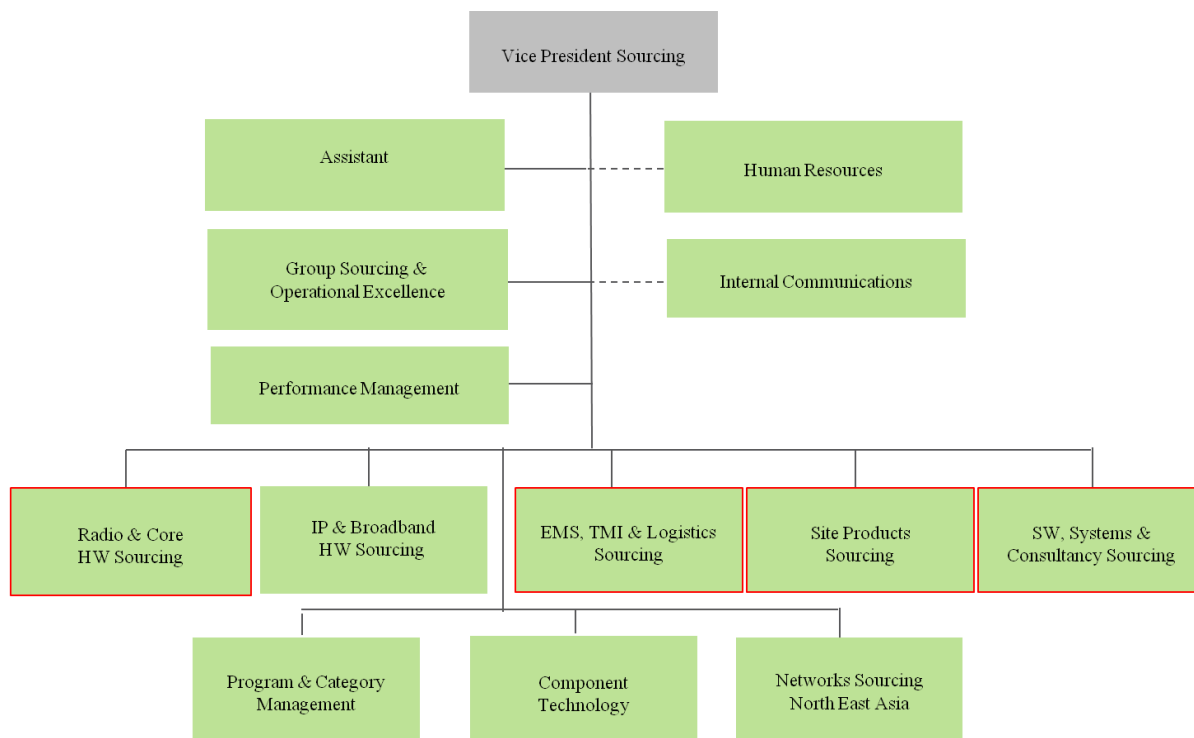
2.4 ORGANISATION

Ericssons organisation kan i stora drag beskrivas av Figur 2, där de fyra affärsenheterna arbetar i varsin enhet och försäljningen till kunderna sker på regional nivå (Ericsson, 2015 a). Som beskrivet i Företagets nuläge är Forskning och utveckling en viktig del och tillgodoser de olika affärsenheterna med nya tekniker.



Figur 2. Ericssons affärsenheter och organisation (Ericsson, 2015 a)

Affärsenheterna Radio och Cloud & IP utgör segmentet Networks. Inom Networks finns inköpsområdena Radio & Core Hardware Sourcing, IP & Broadband Hardware Sourcing, EMS, TMI & Logistics Sourcing, Site Products Sourcing och Software, Systems & Consultancy Sourcing. (Ericsson, 2015 c) Då denna studie kommer att behandla leverantörer inom Hardware, Logistics and R&D Consultancy Services, vilka ligger under Radio & Core Hardware Sourcing och Site Products Sourcing, Logistics Sourcing respektive Consultancy Sourcing, visas de markerade nedan i organisationsstrukturen, Figur 3. Leverantörer som kommer att inkluderas i denna studie är med andra ord företag som levererar hårdvaruprodukter, logistiklösningar eller konsulttjänster.



Figur 3. Networks Sourcing organisation. (Ericsson, 2015 c)

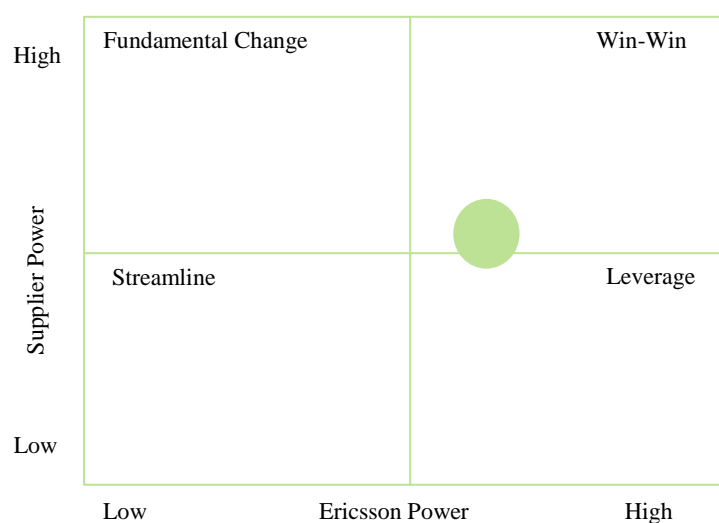
2.5 INKÖP PÅ ERICSSON

Networks Sourcing är en centraliserad sourcing-funktion på Ericsson som arbetar med att optimera värdet av leverantörsmarknaden för att säkerhetsställa Ericssons tekniska ledarskap. De fyra strategiska inriktningarna som inköpsorganisationen för närvarande huvudsakligen arbetar efter är *Superior Supplier Value*, *Proactive Risk Avoidance*, *Agile & Lean Operations* och *Excellent People Capabilities*. (Ericsson, 2015 c)

Inom Networks Sourcing segmenteras leverantörerna i en modell innehållandes fyra nivåer beroende av hur viktiga de är för Ericsson. En annan indelning Ericsson gör på sina leverantörer är i vilken utsträckning de bör användas inom respektive kategori. Leverantörer klassas som *preferred*, *approved*, *under observation*, *phase out* och *banned*. Avvecklingen av en leverantör kan ta flera år från att en leverantör klassas som *phase out* till att den inte längre används. Dessutom kan servicekontrakt finnas som säger att de ska leverera reservdelar i ytterligare ett antal år.

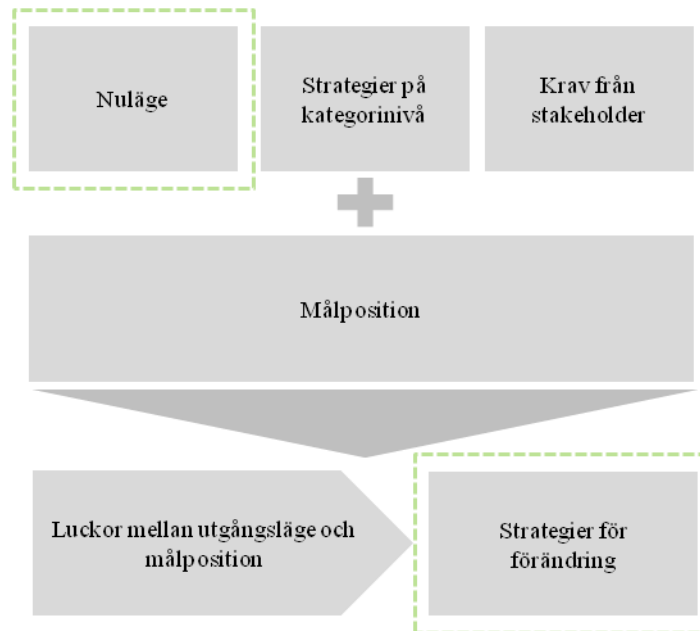
Inköpsarbetet är uppdelat i produktkategorier och enskilda leverantörer. En produktkategori är en produktgrupp som innehåller ungefär samma sorts produkter, komponenter eller tjänster. Ett exempel på detta är *Embedded Power* som är en produktkategori under produktkategoriklustret *Hardware*. De tre delarna *Hardware*, *Logistics* och *R&D Consultancy Services* som behandlas i denna studie utgör alltså produktkategorikluster, som under sig har flertalet produktkategorier. Produktkategorierna analyseras av *Category Management Team* som fokuserar på en hel kategori och dess leverantörsmarknad. I dagsläget finns en inköpsportfölj för att kartlägga produktkategorierna ur ett maktperspektiv. Det är en modell uppbyggd med *The Purchasing Chessboard* (Schuh et al., 2012) som bas. Då detta verktyg endast gäller produktkategorier, kan en leverantör ingå i flera kategorier. *Category Management Team* använder sig av denna inköpsportfölj i sitt arbete. Hanteringen av de enskilda leverantörerna sköts av *Supplier Relationship Managers*, hädanefter kallade *SRM*:er.

På Ericsson definieras inköpsportföljens axlar som *Supplier Power* och *Ericsson Power*. Portföljens fält, vilka framgår i Figur 4 nedan, är *Win-win* då både hög leverantörmakt och hög Ericssonmakt råder, *Streamline* då båda har låg makt, *Leverage* då Ericssons har ett maktövertag och *Fundamental Change* då leverantörens makt är högre än Ericssons. Cirkeln symboliserar en produktkategoris position i maktmatriken och utgör endast ett exempel.



Figur 4. Ericssons inköpsportfölj för produktkategorier

Figur 5 återspeglar en helhetsbild över Ericssons arbete med leverantörsrelationer. Genom att veta nuläget, strategier på kategorinivå och de krav som finns från stakeholders kan ett utgångsläge konstateras. Då utgångsläget och målpositionen är kända, kan luckor identifieras däremellan. För att möjliggöra förändring till målpositionen formuleras strategier. De områden som behandlas i denna studie är Nuläge, vilket avser maktpositioneringsmodellen, och Strategier för förändring, vilket avser förflyttningsstrategierna. Dessa områden är markerade med streckad linje.



Figur 5. Inköpsarbetet och studiens utvalda områden

3 Referensram

Detta avsnitt ämnar ge den teoretiska förankring som behövs för att förstå och lyfta centrala begrepp och teorier i arbetet. Inledningsvis kommer begreppen inköp och inköpsstrategier att beskrivas för att läsaren ska bilda sig en uppfattning om miljön kring rapportens syfte. Då uppgiften till stor del kommer att behandla maktbalansen mellan kund och leverantör, behöver begreppen kundmakt och leverantörmakt lyftas och diskuteras. Slutligen kommer en teoretisk beskrivning av olika modeller och användningsområden inom inköpsportföljer med fokus på maktbalans mellan kund och leverantör att genomföras.

3.1 INKÖP OCH INKÖPSSTRATEGIER

Genom att förklara och tydliggöra begreppen inköp och inköpsstrategier ges en grundläggande förståelse kring arbetets fundamentala område. Målet är att fastställa vad området inköp innebär, vilken betydelse inköpsfunktionen har för företaget och hur inköpsfunktionen har utvecklats över tid. Begreppet inköpsstrategier och vad som kännetecknar en inköpsstrategi kommer också att förklaras i denna del av rapporten.

3.1.1 Definitionen av inköp

van Weele (2012, p. 40) definierar inköp som "Styrning av företagets externa resurser på ett sådant sätt att leveranser av alla varor, tjänster, förmågor och all kunskap som är nödvändig för att driva, underhålla och styra företagets primära och stödjande aktiviteter säkras på ett så fördelaktigt sätt som möjligt."

van Weele (2012) skiljer på begreppen inköp och sourcing, där sourcing innebär att på en världsomspännande marknad hitta den bästa möjliga försörjningskällan. Även att styra och skriva kontrakt med leverantören ingår i begreppet sourcing.

3.1.2 Inköpsfunktionens uppgift och betydelse hos företag

I en hårdnande konkurrenssituation blir fokus på effektivitet och kostnadsfokus stort. Eftersom flertalet moderna företag spenderar större delen av sina försäljningsintäkter på inköp av varor och tjänster finns stor besparingspotential inom inköpsfunktionen. Att den fungerar effektivt har med andra ord fått allt större fokus hos företagsledningen. (van Weele, 2012)

Axelsson och Håkansson (1984, refererad Gadde & Håkansson, 1998) talar om inköpsfunktionens tre roller; rationaliseringsrollen, utvecklingsrollen och struktur- och nätverksrollen. Rationaliseringsrollen innebär kortfattat att hålla nere företagets kostnader genom att kontrollera och hantera inköpskostnaderna och genom det bidra till företagets konkurrenskraft. Utvecklingsrollen handlar om att säkerställa att leverantörernas tekniska utveckling går i linje med det egna företagets samt att tillvarata gynnsamma samarbetsmöjligheter och driva dessa projekt tillsammans med leverantörerna. Med nätverks- och strukturrollen menas arbeta proaktivt för att undvika att hamna i beroendesituationer hos leverantörerna och att förutse marknadsförändringar som skulle kunna leda fram till en beroendesituation.

3.1.3 Inköpsstrategier

Inköpsstrategier kan enligt van Weele (2012) delas in i sourcingstrategier och inköpsstyrning. Gällande sourcingstrategier definieras termen enligt van Weele (2012) som antalet leverantörer som är nödvändiga för en viss produkt eller kategori, vilken relation som företaget bör ha med sina leverantörer och vilken typ av kontrakt som är lämplig för en viss affär. Inköpsstyrning används mer som en benämning för samtliga aktiviteter som är nödvändiga för att vårda leverantörsrelationen på ett sådant sätt att leverantörens aktiviteter och intressen ligger i linje med det egna företags affärsstrategier. van Weele (2012) menar med andra ord att inköpsstrategier bör kopplas till företags strategier.

Förändringar orsakade av pressade försäljningspriser och fokus på kostnadsreducering inom det egna företaget har gjort att ett antal trender inom inköpsarbete går att urskilja. Två av dessa, centrala för rapporten, nämns kortfattat nedan. (van Weele, 2012)

Hävstångsstrategier för inköp och varuförsörjning - En metod för att kombinera inköpsbehovet från flera avdelningar och göra gemensamma inköp på företagsnivå. Detta är särskilt fördelaktigt för företag med multipla produktionsanläggningar och ger prisfördelar på grund av större inköpsvolym. (van Weele, 2012)

Tidig leverantörsinvolvering - Den snabba utvecklingstakten i flera branscher och den tillhörande kostnaden för att utveckla produkterna har inneburit att alltmer innovationsansvar har flyttats över på leverantörerna. Det innebär att inköparen behöver lägga ett större arbete på leverantörsrelationer och i ett tidigt skede bestämma vilka delar av utvecklingsprocessen som bör lämnas över till en leverantör och vilken del som bör vara internt. (van Weele, 2012)

Ytterligare en förändring som skett de senaste åren är en strategi som medför en högre tolerans mot beroendeförhållanden mellan kund och leverantör. Numera finns det flera förespråkare för långa relationer och djupare samarbeten mellan kund och leverantör, så kallade partnerskap. Tidigare har det funnits en ovilja bland företagen att göra sig beroende av en leverantör för att vid varje upphandling kunna göra ett oberoende leverantörsval för att få så bra förutsättningar som möjligt. Baksidan med dessa oberoende leverantörsrelationer är att det kräver att de produkter som köps in är standardiserade och att behoven därmed måste anpassas till dessa produkter. Genom ett djupare samarbete med leverantörerna kan många företag öka sin effektivitet genom att få produkter och lösningar som specifikt svarar mot deras behov. Ett sådant samarbete möjliggör mer avancerade system och specialanpassade produkter, dock med baksidan att det uppstår ett beroende och därmed ett minskat förhandlingsutrymme. (Gadde & Håkansson, 1998)

3.2 MAKT

Avsnittet fastställer akademins syn på makt när det kommer till relationer och beroende mellan kund och leverantör. Slutligen kommer de faktorer som påverkar maktfördelningen mellan kund och leverantör att fastställas.

Begreppet makt definieras enligt Dahl (1957) som: A har makt över B till den grad att A kan få B att göra något som går emot Bs önsknings och intentioner. Cartwright (1965, refererad i Kruglanski & Higgins, 2007) instämmer i sin tes att om A har förmågan att påverka B, har A också makt över B.

Cox et al. (2001) menar att makt är relativt och beror av de nuvarande marknadsförutsättningarna. Ändras förutsättningarna, antingen på marknaden eller internt inom bolaget, ändras också maktbalansen. Vidare menar Cox et al. (2001) att ingen relation mellan kund och leverantör uteslutande kan bero på makt, utan att det alltid finns ett gemensamt intresse mellan de förhandlande parterna. Om vart och ett av företagen erbjuds någonting som de behöver, och för att erhålla detta måste ge upp något i gengäld, kan det förutsättas att båda parterna eftersträvar att utbytet ska ske på ett sådant sätt att den enskilda vinsten blir så stor som möjligt. Detta kan uppnås genom att den andra parten är mer beroende av produkten som företaget kontrollerar och därmed har mer att förlora på att utbytet inte äger rum. (Cox, et al., 2001)

3.2.1 Olika definitioner av kund- och leverantörmakt

Mellan kund och leverantör menar Frazier och Rody (1991) att makt är det potentiella inflytande som ett företag har över ett annat företags beslutsfattande och uppförande. Chen (2008) menar att kundmakt är kundernas förmåga att kunna sänka inköpspriserna till ett pris som är lägre än leverantörens vanliga försäljningspris, eller att lyckas få bättre förhandlingsvillkor mot en leverantör än vad som normalt är möjligt. Noll (2005) för ett liknande resonemang som Chen (2008) då han argumenterar för att kundmakt finns då kunderna kan få ett lägre pris än vad som skulle vara möjligt på en konkurrensutsatt marknad. Porter (2008) beskriver att leverantörer i en styrkeposition besitter en förmåga att kunna bibehålla en stor del av det adderade värdet hos produkterna själva. Detta tar sig till uttryck genom höjda priser och kostnadsöverföringar till senare led i värdekedjan, som deras kunder sedan inte lyckas överföra till sin egen prissättning.

En leverantör strävar ständigt efter att öka sin egen makt i relationen med sin kund samtidigt som kunden kontinuerligt arbetar för att minska den. Det blir naturligt en intressekonflikt i den här typen av relationer då varje part sätter sina egna intressen främst. (Cox, 1999)

Cox (2001 a) instämmer med Porter att leverantörmakt kan leda till att leverantören erhåller en högre avkastning än vad som anses normalt i branschen. Cox (2001 a) utvecklar sitt resonemang till att det endast finns två strategier genom vilka denna nivå av avkastning kan uppnås. Den första strategin innebär att leverantören stänger marknaden för konkurrenter med syftet att vara verksamma på en mer koncentrerad marknad. Den andra inträffar när leverantörer hittar ett sätt att sälja sina produkter på täckta försörjningsmarknader (*fritt översatt från opaque supply markets*). Detta är en omtvistad försäljningsstrategi som går ut på att kunden inte får all information om produkten innan köpet är genomfört och kan därför inte göra en fullständig leverantörsbedömning. (Cox, 2001 a)

3.2.2 Inflytande ur ett beroendeperspektiv

Forskning stödjer teorin att två företags beroende av varandras produkter och tjänster är en av de viktigaste byggstenarna till maktuppyggande, vilket i grunden bygger på teorier kring tillgång och efterfrågan. Ett antagande är att ett företag i en beroendeställning kommer att bli påverkade av det företag som kontrollerar företagets kritiska produkter. (Provan och Gassenheimer 1994; Frazier och Rody 1991; Williamson 1995). Fink et al. (2011) menar däremot att enbart beroende inte räcker för att förklara vilken relation som finns mellan kund och leverantör.

Cox et al. (2001, efter inspiration från Emerson, 1962) hävdar att beroende bygger på två resursberoende faktorer, *begränsningar i tillgången* på resursen och resursens *nytta*. Nyttan består i det här fallet av i vilken utsträckning som samarbetet kan bidra till att uppfylla företagets mål. Begränsningar kan ur en kunds perspektiv bestå av möjligheter att uppfylla sina mål utan inblandning av den andra parten, och tvärtom ur leverantörens perspektiv. När det uppstår en obalans i nytta och begränsning mellan de förhandlande parterna, uppstår samtidigt en asymmetri i maktbalansen mellan dem. Detta beroende kan även uppstå fiktivt, vilket innebär att kunden uppfattar sig som beroende även i det fall att det finns lämpliga alternativ till sin befintliga leverantör. Detta uppstår när kunden har *bristande information* om de alternativ som finns eller har en felaktig uppfattning om *standardiseringsgraden* på sin produkt. En leverantör får dessutom enkelt ett maktövertag över inköparen som inte har en korrekt uppfattning om vad produkten borde kosta att tillverka och därmed vilka marginaler leverantören kan antas ha. Detta informationsövertag kan vara helt avsiktligt från kundens sida. Är denna kunskap dyrare att hitta än vad kunden kan förväntas spara på att använda informationen i förhandlingar kommer kunden antagligen inte lägga resurser på att leta fram kostnadsstrukturen för produkten. (Cox, et al., 2001)

Fink et al. (2011) fastställer graden av beroende mellan kund och leverantör genom att undersöka ett antal olika frågeställningar. Kundens beroende av leverantören mättes genom att undersöka om deras system anpassats för att fungera tillsammans med en produkt från leverantören samt om kunden har anpassat sin tekniska standard efter krav från leverantören. Leverantörens beroende av kunden bestämdes genom att fråga kunden om leverantören är beroende av dem för att få intäkter till en huvudprodukt i deras verksamhet. Denna faktor, tillsammans med frågan om kunden står för en betydande total andel av leverantörens försäljning, ansågs kunna fastställa leverantörens beroendeställning. (Fink, et al., 2011)

Provan och Gassenheimer (1994) visar i sin studie att det finns ett positivt samband mellan att leverantörerna utövar makt över sina kunder och att kunderna är beroende av leverantören för att genomföra sina inköp, det vill säga om kunderna befinner sig i ett maktmässigt underläge. Detta maktutövande blir lägre då det levererande företaget hade en långsiktig relation och engagemang till sin kund. Detta ger visst stöd åt uppfattningen att maktförhållandet mellan organisationer beror av hur det levererande företaget förhåller sig till långsiktiga förbindelser och samarbeten. Denna studie visar också att om en leverantör ser långsiktiga positiva effekter av att samarbeta med en kund utjämnar detta i någon mån maktbalansen, vilket tyder på att det ökar makten hos kunden. (Provan & Gassenheimer, 1994) Detta överensstämmer med Cox et al.:s (2001) teorier kring att beroenden kan balanseras genom ömsesidiga fördelar av ett samarbete.

Williamson (1995) utvecklar teorin kring beroende med att en beroendesituation ofta beror av bristande ledning och ofullständiga kontrakt. Beroendesituationer uppstår då ett företag genomför omfattande investeringar för att kunna göra affärer med ett annat företag. Skulle detta genomföras utan att det finns kontraktsbindande överenskommelser så att den andra parten hindras från att agera opportunistiskt, finns stor risk för en kostsam beroendesituation. Denna situation kan drabba både kund och leverantör. Leverantören kan ha investerat stora summor i produktutveckling för att framställa en produkt enligt en kunds specifikationer och gjort investeringar för att passa kundens behov. Skulle sedan efterfrågan av produkten vara lägre än beräknat, kan kunden utan bindande överenskommelse avbryta ordern eller kräva prisreduceringar som en beroende leverantör måste gå med på. På samma sätt kan en kund drabbas, ifall denna i stor utsträckning anpassar sin egen verksamhet för att passa produkterna hos en viss leverantör. Konsekvenserna av en beroendesituation kan undvikas om parterna skapar ett ömsesidigt beroende som skyddar den beroende parten från opportunistiskt beteende. (Williamson, 1995)

Ömsesidiga fördelar av utbytet

Fink et al. (2011) menar att det finns positiv korrelation mellan att den ena parten får fördelar från affären och att den andra parten är i en beroendesituation. Med fördelar för kunden nämns förbättringar i produktens prestanda som kan härledas till samarbetet med leverantören, vilket ska reflektera fördelarna av att samarbeta med en leverantör med unika produkterbjudanden. Ytterligare kundfördelar är en förbättring i produkten tack vare en användning av leverantörens kompetens, samt fördelaktiga priser. Leverantörens fördelar mättes genom att undersöka en ökning i försäljning till den specifika kunden över tid, kundlojalitet samt att leverantören når en större andel av kundens totala inköpskostnad. Studien visade att i de relationer som en av parterna uppfattas som beroende, får den andra parten fördelar av utbytet. Det visade sig att ett uppfattat leverantörsberoende kopplas till att kunderna får produktionsfördelar från leverantörens produkter, tjänster och kunskap. Åt andra hållet korrelerar kunderna uppfattade beroende av leverantören till att leverantören får en högre kundlojalitet. Slutsatser som kan dras av denna studie är att fördelar av utbytet är en *verkan* av att den andra parten är beroende. (Fink, et al., 2011)

3.2.3 Kunder och leverantörers förhandlingsstyrka

Kunder kan utnyttja sin maktställning till att pressa inköpspriser, kräva högre kvalitet och bättre service. Detta kan genomföras genom att spela ut leverantörerna mot varandra, och på det viset få en större del av industrins totala lönsamhet. (Porter, 1979)

En inflytelserik kundgrupp kännetecknas enligt Porter (1979; 2008) genom bland annat något av följande:

- Kundmarknaden är mer koncentrerad än de övriga marknaderna i industrin, alternativt består av företag som köper stora volymer. Dessa storvolymskunder innehar särskilt stort inflytande på marknader som kännetecknas av höga fasta kostnader, eftersom kravet på beläggningsgrad och resursutnyttjande ökar för industrin.
- Produkten som kunderna köper är standardiserad eller åtminstone har en låg differentieringsgrad. Köparna blir av den anledningen säkra på att de alltid kan få tag på en ersättare till sin produkt spelar ut leverantörerna mot varandra för att få så lågt pris till så bra villkor som möjligt.
- Om produkten som kundgruppen köper står för en stor del av deras totala inköpskostnad, därför att ett lägre pris per produkt gör stor skillnad för deras inköpskostnad. Om en produkt står för en lägre andel tenderar kunderna att bli mindre priskänsliga.
- Om kundgruppen generellt har dålig lönsamhet tenderar de att bli tuffare i förhandlingar. En kundgrupp med god lönsamhet är mindre priskänsliga, givet att produkten inte står för en hög andel av de totala inköpskostnaderna.
- Industrins produkter inte driver kundernas lönsamhet, det vill säga att de varken genererar högre lönsamhet eller lägre kostnader. Kan en industris produkter betala sig själva bryr sig kunderna sällan om hur mycket det kostar, så länge produkten uppnår önskad kvalitet och effekt.

Leverantörer kan använda sin förhandlingsstyrka på en marknad genom höjda priser och sänkt produktkvalitet. Genom det kan de behålla stora delar av lönsamheten på marknaden själva, givet att de andra marknadsaktörerna är oförmögna att överföra kostnadshöjningen till sina egna försäljningspriser. Leverantörens förhandlingsstyrka beror på ett antal faktorer tillsammans med hur viktig försäljningen till industrin är jämfört med försäljningen till andra industrier. (Porter, 1979)

En leverantörsgrupp är enligt Porter (1979; 2008) inflytelserik då den uppfyller några av dessa kriterier:

- Leverantörsmarknaden domineras av ett fåtal stora aktörer tillsammans med att leverantörsmarknaden är mer koncentrerad än industrin i övrigt.
- Om produkten är unik eller åtminstone så pass differentierad att det uppstår en kostnad för deras kunder att byta leverantör. Detta sker då kunden har investerat mycket pengar och tid i att exempelvis lära sig arbeta med hjälp av leverantörens produkter och utrustning.
- Det finns inga egentliga alternativ till produkten som leverantörsgruppen erbjuder, det vill säga att deras erbjudande saknar substitut.
- Leverantören är förhållandevis oberoende av industrin för att generera försäljning. Detta kan ske i de fall leverantören är verksam på flera marknader och industrin i fråga står för en liten del av företagets intäkter.

3.2.4 Faktorer som påverkar attraktionskraft och styrkan i relationen

Olsen och Ellram (1997) anser att det finns egenskaper hos en leverantör som gör det troligare att de skulle bli utvalda av en kund, samt egenskaper som påvisar styrkan hos deras relation. De poängterar att vilka faktorer som ingår i dessa egenskaper, och deras individuella betydelse i synnerhet, är företagsberoende och inte kan avgöras på allmän basis (Olsen & Ellram, 1997).

Leverantörens attraktionskraft

De faktorer som avgör attraktionen hos en leverantör kan delas in i fem kategorier. Dessa är ekonomiska faktorer, förmåga att prestera, teknologiska faktorer, organisatoriska och strategiska faktorer samt övriga faktorer. De ekonomiska faktorerna inkluderar marginaler, finansiell stabilitet, skalfördelar, erfarenhet, inträdesbarriärer till leverantörsmarknaden samt slack. (Olsen & Ellram, 1997) Slack står i den här benämningen för ett företags förmåga att spara resurser för att effekten för en förändring ska bli mindre påtaglig (Krapfel, et al., 1991). Förmågan att prestera svarar mot en leverantörs förmåga att uppfylla kundens krav på leverans, kvalitet och pris. Teknologiska faktorer fastställer leverantörens förmåga att hantera förändringar i tekniska förutsättningar, leverantörens nuvarande och framtida teknologiska förmågor, nuvarande och framtida kapacitetsutnyttjande, leverantörens designförmåga, utvecklingshastighet och patentskydd. Med organisatoriska och strategiska faktorer menas hur relationen påverkar kundens position i värdekedjan och om relationen innebär risk. I detta vägs det in risk för opportunistiskt beteende från leverantörens sida, vilken strategisk anpassning det finns mellan kund och leverantör samt ledningens mål och syn på relationen. Under kategorin övriga faktorer inkluderas leverantörens förmåga att hantera externa förändringar och tidigare goda erfarenheter av samarbete med leverantören. Externa förändringar skulle kunna vara ökad konkurrens på marknaden eller legala förändringar. (Olsen & Ellram, 1997)

Styrkan i relationen mellan kund och leverantör

Styrkan i relationen beskriver de faktorer som skapar förbindelser mellan kund och leverantör. De faktorkategorier som nämns är ekonomiska faktorer, affärens karaktär, samarbete mellan kund och leverantör samt avstånd mellan kund och leverantör. Inom ekonomiska faktorer inkluderas värdet på köpet, köparens betydelse hos leverantören i form av hur stor andel av leverantörens försäljning som går till köparen, samt kostnad för att utgå från relationen eller marknaden. Med kostnader för att utgå från relationen menas investeringar som gjorts särskilt för transaktionen mellan just dessa aktörer som med andra ord inte kan överföras till en annan kund eller leverantör.

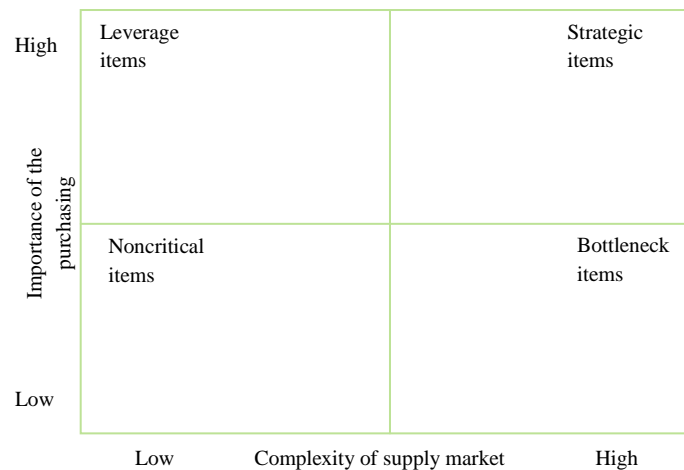
Affärens karaktäristik fastställer vilken typ av utbyte som sker, hur frekvent som de samarbetande företagen har kontakt, hur många övriga relationer som företaget har samt hur länge relationen har fortgått. Samarbete mellan kund och leverantör inkluderar nivå av utveckling i samarbetet, den tekniska utvecklingen samt samverkan mellan ledningen hos kund och leverantör. Gällande avstånd mellan kund och leverantör avses kulturellt, socialt, tidsmässigt, tekniskt och geografiskt avstånd. (Olsen & Ellram, 1997)

3.3 INKÖSPORTFÖLJER

Genom att använda sig av verktyg som inköpsportföljer för att klassificera leverantörer kan en differentierad inköpsstrategi användas om leverantörernas betydelse för köparen varierar (van Weele, 2012). Kraljics modell från 1983, för klassificering av artiklar, är en modell som har fått stor genomslagskraft och som många andra modeller har byggts vidare på, bland andra Cox modell (2001 a), Schuh et al.:s schackbrädesmodell (2012) och Geldermans och van Weeles modell (2003). Nellore och Söderquist (2000) beskriver hur flera inköpsportföljer av olika författare har de tre stegen Analys av produkter och deras klassificering, Analys av leverantörsrelationerna och Strategier för att matcha ihop produktkraven med leverantörsrelationerna gemensamt. Nedan beskrivs Kraljics modell, Cox maktmatris och Schuh et al.:s The Purchasing Chessboard med fokus på klassificeringar av produkter, parametrar som påverkar makt samt strategier för hur en viss maktrelation kan hanteras.

3.3.1 Kraljics modell

Kraljics modell (1983), Figur 6, är en fyrfältsmatris vars axlar är Importance of the purchasing (inköpets betydelse) på y-axeln och Complexity of supply market (leverantörsmarknadens komplexitet) på x-axeln. Marknadens komplexitet är en variabel som tar hänsyn till bland annat marknadens koncentration, det vill säga om det finns en monopol- eller oligopolstruktur eller är en fragmenterad marknad. Hastighet på teknisk utveckling och inträdesbarriärer är ytterligare kriterier som ingår i leverantörsmarknadens komplexitet.



Figur 6. Kraljics modell från 1983

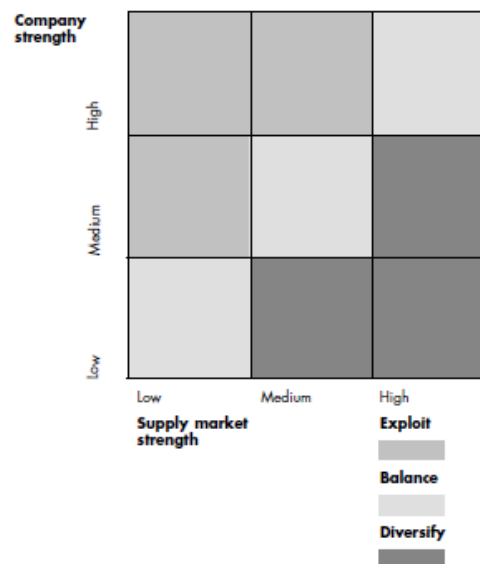
Artiklar klassificeras enligt Strategic items (strategiska artiklar), Bottleneck items (flaskhalsartiklar), Leverage items (hävstångsartiklar) och Noncritical items (icke-kritiska artiklar) (Kraljic, 1983). Förutom att klassificera artiklar kan matrisen användas för att klassificera produktgrupper eller leverantörer (Oskarsson, 2014 a). Jonsson (2014) beskriver hur Kraljics matris även kan användas till förhandlingsstrategier.

Strategic items

Dessa artiklar kännetecknas av inköp av stor betydelse, hög leveransrisk och långsiktiga samarbeten för dyra, komplicerade eller viktiga produkter. Det företaget bör fokusera på gällande strategiska artiklar är utvecklingen av långsiktiga relationer med leverantörerna, att analysera risker och ta fram beredskapsplaner. (Kraljic, 1983)

Enligt van Weele (2012) är strategiska artiklar ofta av hög teknisk grad i stora volymer. Han menar även att de strategiska artiklarna kännetecknas av att de vanligen utgör en betydande del i tillverkningskostnaden av slutprodukten.

I sin inköpsportfölj visar Kraljic (1983) hur företaget bör diversifiera, balansera eller exploatera sina leverantörer vars produkter är klassificerade som strategiska beroende av styrkan hos leverantörsmarknaden och det egna företagets styrka. Då företaget har hög styrka gentemot leverantören anser Kraljic (1983) att företaget bör exploatera genom att bland annat pressa priser, hålla låga säkerhetslager och minimera logistikkostnader. Diversifiering, genom att exempelvis hålla stora säkerhetslager, aktivt leta efter substitut eller bygga upp egen produktion, bör ske då leverantörsstyrkan är hög. Då balans mellan företaget och leverantörens styrka råder bör ett mellanting mellan exploatering och diversifiering tillämpas (Kraljic, 1983).



Figur 7. The Purchasing Portfolio Matrix (Kraljic 1983)

Bottleneck items

Flaskhalsartiklar kan orsaka stor skada då de medför höga risker såsom att de ofta kan köpas in från endast en leverantör (van Weele, 2012). Då leverantören besitter högre makt än kunden, kan höga priser och dåliga villkor, såsom låg servicenivå och långa leveranstider, förekomma (van Weele, 2012).

Genom att ha beredskapsplaner och säkerhetslager, där företaget försäkras sig om att de har tillgång till tillräckliga volymer trots att det kan innebära högre kostnader, kan riskerna minskas enligt Kraljic (1983), vilket stöds av van Weele och Gelderman (2002).

Leverage items

Dessa artiklar, som ofta anskaffas i stora volymer, kan ha en betydande påverkan på slutproduktens pris. Vanligtvis kan de köpas in från flera leverantörer och har en relativt hög standardiseringsgrad, vilket gör att köparen har ett maktövertag gentemot leverantörerna. (van Weele, 2012)

Enligt van Weele (2012) blir kostnadseffekten stor av att hålla priserna nere, eftersom det ofta gäller stora volymer. Detta gör att förhandlingar och prisstrategier är fokusområden för denna typ av produkt (Kraljic, 1983). Som namnet indikerar har alltså köparen en hävstång gentemot leverantören och kan därmed använda sig av hela sin inköpsmakt, vilket kan innebära en tuff förhandlingsstrategi i och med att artikel med lätthet kan bytas mot en annan (Gelderman & van Weele, 2002).

Noncritical items

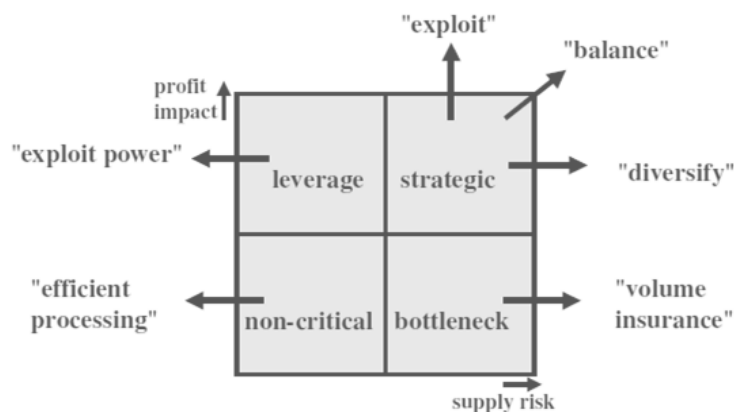
De icke-kritiska artiklarna kräver effektiva processer, ordervolymbevakning och standardiserade produkter. Dessa artiklar kännetecknas av att de är billiga, mindre viktiga och att det finns god överblick på marknaden (Kraljic, 1983). van Weele (2012) instämmer och menar att dessa produkter sällan innebär några inköpsproblem men att de kan innebära, relativt inköpspriset, höga hanteringskostnader.

Modellens styrkor och svagheter

Cox (2014) beskriver enkelhet som Kraljics modells största styrka, men med detta följer också begränsningar. De svagheter Cox (2014) belyser är modellens begränsade analys av inköpets värde. Där menar han att modellen inte är tillräckligt precis för att visa hur kritiskt inköpet är för verksamheten. Vidare menar han att leverantörsmarknadens komplexitet är ett alldeles för brett område för att endast förklaras med ett begrepp. Han kritiserar även antalet alternativ och antalet olika relationer, vilka enligt honom är för få. Cox (2014) anser också att Kraljics (1983) rekommendation om hur positionen strategiska produkter är felaktig och menar att samarbete inte är lämpligt i en marknad då leverantörens makt är hög och inköpet är kritiskt för företaget. (Cox, 2014)

Kraljics modell har fått kritik från Gelderman och van Weele (2003) som anser att den saknar förflyttningsstrategier inom matrisen. Enligt dem är det oklart hur och under vilka omständigheter de rekommenderade strategierna bör användas. Enligt Olsen och Ellram (1997) fokuserar Kraljic endast på balansen mellan leverantör och köpare och föreslår strategier för den aktuella positionen.

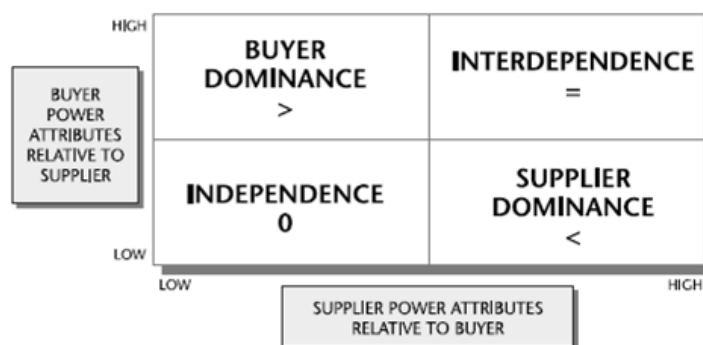
Kraljics modell (1983) med både de fyra klassificeringarna och deras respektive strategier kan sammanfattas av Gelderman & van Weele (2002) i Figur 8 nedan.



Figur 8. Kraljics inköpsportfölj med klassificeringar och strategier, Gelderman & van Weele 2002

3.3.2 Cox maktmatris

Cox (2001 a) presenterar i en omarbetning av maktmatrisen ursprungligen från 2000, de fyra fälten Independence – varken köpare eller leverantör har betydande makt, Buyer Dominance – köparen dominerar marknaden, Supplier Dominance – leverantören har den största makten och Interdependence – ömsesidigt beroende. Maktmatrisen illustreras i Figur 9. Matrisens axlar är Buyer power attributes relative to supplier (y-axeln) och Supplier power attributes relative to buyer (x-axeln), vilka representerar de attribut som bygger upp köpmakt respektive leverantörmakt. Idén bakom matrisen är att den relativa nyttan och den relativa bristen som utbyts mellan köpare och leverantör bygger upp relationen däremellan (Cox et al., 2000, refererad i Cox 2001 a).



Figur 9. Cox maktmatris (2000, genom Cox 2001 a s.13)

Independence

Då självständighet råder mellan köpare och leverantör har ingen av dem ett övertag över den andra. Vanligtvis har pris och kvalitet relativt liten betydelse för köparen inom denna kvadrant. (Cox, 2001 a)

Buyer Dominance

Köpardominanskvadranten definieras av att köparen har maktattribut relativt till leverantören. Detta gör att köparen kan pressa leverantören i kvalitets- och prisfrågor. För köparen är det idealt då leverantören är positionerad i köpardominansfältet enligt Cox (2001 a). Detta anses av honom inte alltid möjligt i praktiken då även leverantörerna har strategier och åtgärder för att öka sin makt.

Supplier Dominance

Leverantörsdominans innebär att leverantören har ett maktövertag över köparen, vilket medför både priser och kvalitet enligt leverantörens tycke. (Cox, 2001 a)

Interdependence

I kvadranten där ömsesidigt beroende råder, arbetar köpare och leverantör tillsammans under ofta långa samarbeten. Denna position kan generera högre resultat för båda parter och möjlighet till högre innovationsgrad. (Cox, 2001 a).

Cox (2001 a) listar de attribut som kännetecknar matrisens fyra kvadranter i Figur 10. Han menar att dessa egenskaper är vanliga för den maktposition som en leverantör har gentemot köparen. Att lyckas göra en objektiv positionering kan dock vara svårt (Cox, 2001 a).

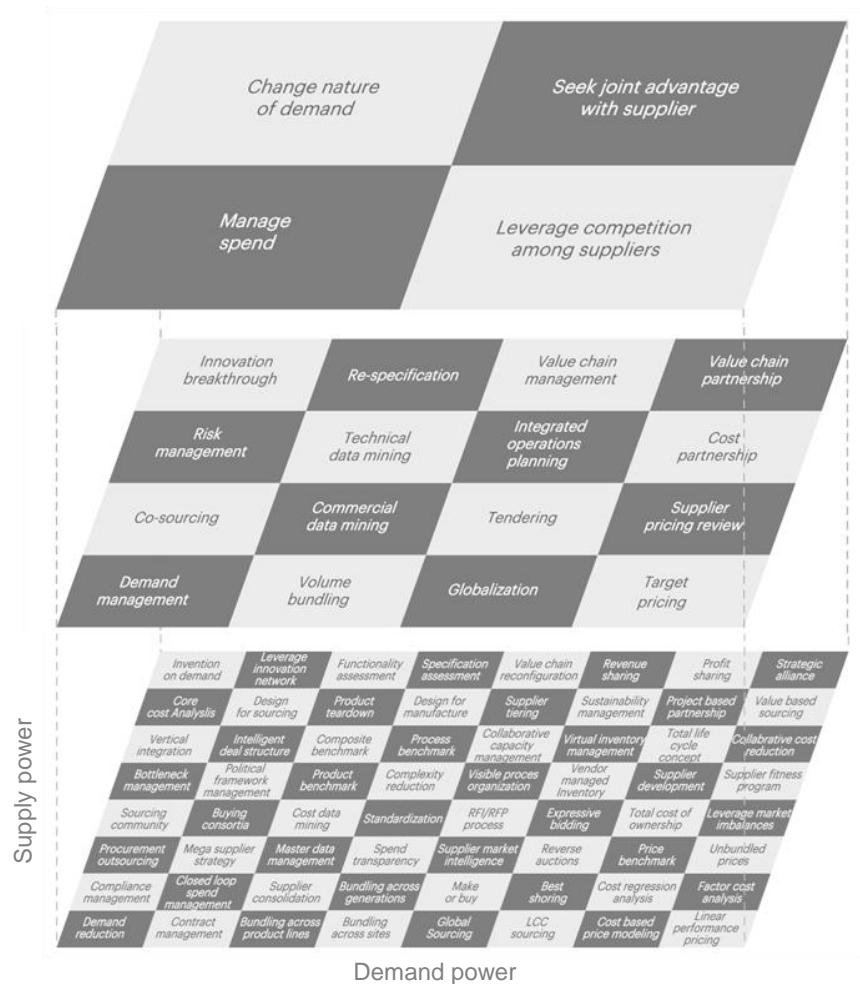
ATTRIBUTES OF BUYER POWER RELATIVE TO SUPPLIER	HIGH	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE
		<ul style="list-style-type: none"> • Few buyers/many suppliers • Buyer has high % share of total market for supplier • Supplier is highly dependent on buyer for revenue with limited alternatives • Supplier switching costs are high • Buyers switching costs are low • Buyers account is attractive to supplier • Supplier offerings are commoditised and standardised • Buyer search costs are low • Supplier has no information asymmetry advantages over buyer 	<ul style="list-style-type: none"> • Few buyers/few suppliers • Buyer has relatively high % share of total market for supplier • Supplier is highly dependent on buyer for revenue with few alternatives • Suppliers switching costs are high • Buyer switching costs are high • Buyers account is attractive to supplier • Supplier offerings are not commoditised and customised • Buyer search costs are high • Supplier has significant information asymmetry advantages over buyer
		INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE
	LOW	<ul style="list-style-type: none"> • Many buyers/many suppliers • Buyer has relatively low % share of total market for supplier • Supplier is not dependent on buyer for revenue and has many alternatives • Supplier switching costs are low • Buyers switching costs are low • Buyers account is not particularly attractive to supplier • Supplier offerings are commoditised and standardised • Buyer search costs are relatively low • Supplier has only limited information asymmetry advantage over buyer 	<ul style="list-style-type: none"> • Many buyers/few suppliers • Buyer has low % share of total market for supplier • Supplier is not at all dependent on the buyer for revenue and has many alternatives • Supplier switching costs are low • Buyer switching costs are high • Buyers account is not attractive to the supplier • Supplier offerings are not commoditised and customised • Buyer search costs are very high • Supplier has high information asymmetry advantages over buyer
		LOW	HIGH
		ATTRIBUTES OF SUPPLIER POWER RELATIVE TO BUYER	

Figur 10. Cox maktmatris med attribut för respektive fält i matrisen (2001 a s.14)

Han beskriver vidare att samma faktorer kan verka åt både leverantören och köparens fördel och nackdel och att försiktighet bör iaktas (Cox, 2001 a).

3.3.3 The Purchasing Chessboard

Schuh et al.:s schackbräde (2012) är en utveckling av Kraljics matris från 1983 och maktmatrisen av Cox et al. från 2000 (Cox, 2014), som bryts ner från fyra strategier, till 16 så kallade hävarmar och sedan till 64 metoder. Dessa tre lager framgår i Figur 11. På matrisens axlar finns försörjningsmakt (y-axeln) och efterfrågemakt (x-axeln). De 64 metoderna som representerar varsin ruta i schackbrädet är tilltänkta att ge ett verktyg för inköpare att använda (Schuh, et al., 2012).



Figur 11. The Purchasing Chessboard med strategier, hävarmar och metoder (Schuh et al., 2012)

Matrisens två axlar, Demand Power och Supply Power, syftar till efterfrågemakt och försörjningsmakt. Genom att ställa följande frågor, uppdelat på de två axlarna, kan ett företag positionera in sina kostnadskategorier på schackbrädet. Detta görs genom att ta stöd i påståendena på nästa sida. (Schuh, et al., 2012, p. 36):

Demand power

- Vilken andel av den relevanta marknaden har företaget?
- Vilka tillväxtmöjligheter kan företaget erbjuda sina leverantörer?
- Vilka kompetensutvecklingsmöjligheter kan företaget erbjuda sina leverantörer?
- Hur kan leverantörerna förbättra sin image genom att arbeta tillsammans med företaget?

Supply power

- Hur många relevanta leverantörer finns?
- Vilken marknadsandel innehar dessa?
- Hur ser leverantörsmarknadens dynamik ut för sammanslagningar och uppköp?
- Hur enkelt är det för nya leverantörer att ta sig in på marknaden?
- Hur enkelt är det att byta leverantör?
- Vilken tillgänglighet finns på substitut?
- Hur enkelt är det att byta till substitut?
- Vad är produkttillgängligheten? Finns det tecken på framtida flaskhalsar?

Följande påståenden avgör om hög efterfrågemakt eller hög försörjningsmakt råder (Schuh, et al., 2012, p. 36):

Då någon av följande stämmer råder hög efterfrågemakt:

- Leverantörerna kan inte kringgå den höga efterfrågemakten
- Företaget är den största köparen av en viss typ av produkt och har en hög tillväxt
- Företaget samarbetar ofta med leverantörer för innovation
- Företaget har ett starkt rykte

Då någon av följande stämmer råder hög försörjningsmakt:

- Leverantörer kan agera på marknaden som monopol
- Leverantörernas produkter skyddas av patent
- Det finns höga hinder för nya leverantörer att ta sig in på marknaden
- Efterfrågan är större än utbudet

Hur olika faktorer ska viktas beskriver Schuh et al. (2012) beror på vilken verksamhet som det handlar om. De förklarar att till exempel bilindustrin är beroende av stålpriser och får därav en hög viktning. Det är viktigt att kontrollera positionerna för att se att de har blivit placerade korrekt (Schuh, et al., 2012).

Cox (2014) kritiserar schackbrädesmodellen för dess begränsade positionsguidning, dess argument om att samarbete endast är strategiskt i kvadranten ömsesidigt beroende/strategiska artiklar och dess inköpsstrategier som ej är unika till sina respektive fält. Han argumenterar vidare att 48 av dessa metoder fungerar att använda i matrisens alla fyra huvudfält. (Cox, 2014).

3.3.4 Användning av inköpsportföljer

Det är fördelaktigt att använda en inköpsportfölj för att nå en högre grad av professionalism i sin inköpsfunktion. Majoriteten av de större organisationerna använder någon slags modell för att utforma sina inköpsstrategier. (Gelderman & van Weele, 2005) Olsen och Ellram (1997) menar att en inköpsportfölj är fördelaktig att använda när resurser ska fördelas, vilket kan vara vilka leverantörer som ett företag ska prioritera att ha långsiktiga relationer med.

Det är skillnad mellan utformandet av modeller i teorin och i praktiken. I praktiken behöver företaget ha konkreta parametrar för att kunna utforma ett verktyg som går att använda. De teoretiska modellerna är konceptuella i sin natur och blir därför svåra att direkt applicera. (Gelderman & van Weele, 2002) De anser vidare att positioneringen i matrisen inte behöver vara helt subjektivt gjord utan kan byggas upp av faktorer och variabler. Olsen och Ellram (1997) stödjer detta och menar även att de faktorer som bygger upp modellen varierar från företag till företag.

Inköpsportföljens syfte och lämplighet

Genom att betrakta en inköpsportfölj som en indikation för hur en leverantör ska hanteras kan inköpare få användbar hjälp till besluten som ska fattas (Nellore & Söderquist, 2000). De beskriver vidare att klassificeringen inte är målet, utan ett hjälpmedel för att ta fram passande strategier. Detta stödjer Gelderman och van Weele (2002) och rekommenderar att inköpsportföljen är lämplig som ett ramverk för diskussion med representanter från de olika delarna av företaget. På så sätt menar de att de olika val och möjligheter kan visualiseras.

Att positionera och flytta artiklar och leverantörer i matrisen är enligt Gelderman och van Weele (2002) underlättande för inköparens arbete att bli mindre beroende av specifika leverantörer. Olsen och Ellram (1997) anser även att inköpsportföljer kan användas för att förbättra fördelningen av knappa resurser då de grupper som kräver mer uppmärksamhet synliggörs. Olsen och Ellram (1997) beskriver att inköpsstrategierna kopplade till Kraljics inköpsportfölj främst är anpassade för tillverkade företag, men säger att de är lätt anpassningsbara till tjänster.

Svårigheter kring användandet av inköpsportföljer

Ett problem med Kraljics modell är att den endast ger en grov uppskattning om vilket håll som företaget borde sikta mot och är relativt generisk, anser Gelderman och van Weele (2002). Gelderman (2000, refererad i Gelderman & van Weele, 2002) beskriver även oklarheter i hur förflyttningar bör ske i matrisen.

Gelderman och van Weele (2003) beskriver att valet av faktorer och viktning i en inköpsportfölj är känsligt. De redogör vidare för tre olika mätmetoders skillnader. I en senare artikel tar Gelderman och van Weele (2005) även upp att om det inte görs någon distinktion mellan vad som är hög respektive låg försörjningsrisk blir alla klassifikationer meningslösa. Dessutom menar Gelderman och van Weele (2002) att det är svårt att validera hur högt eller lågt som är korrekt.

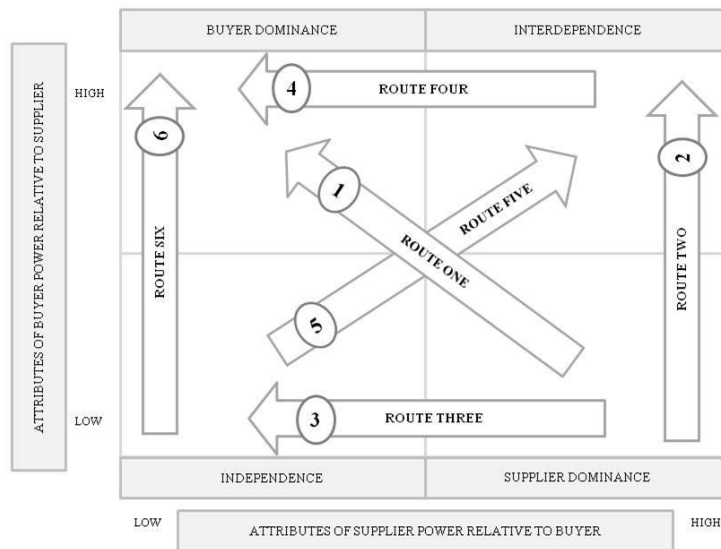
Cox (2014) kritiserar Kraljics modell och de modeller som är uppbyggda på den för att inte vara tillräckligt rigorösa och stabila. Med detta menar han att de inte är så analytiskt noggranna och stabila i att tydligt ge lämpliga inköpsstrategier för den vägledning till inköpsbeslut som de syftar till att ge.

Några svårigheter som beskrivs av Olsen och Ellram (1997) är relaterade till produktens egenskaper, leverantörsmarknadens egenskaper och omgivningens egenskaper. De menar att om produkten som köps in är komplex eller ny i relation till övriga produkter, bör mer uppmärksamhet riktas till leverantören av den produkten. Leverantörsmarknadens egenskaper byggs upp av leverantörsmakt och leverantörens tekniska och kommersiella kompetens. I det förstnämnda nämns företagsstorlek, antal leverantörer, resursberoende och hur lätt det är att hitta substitut som påverkande faktorer (Krapfel, et al., 1991; Campbell, 1985 och Pfeffer & Salancik, 1978 refererade i Olsen & Ellram, 1997). Till sist byggs omgivningens egenskaper upp av risk och osäkerhet, vilka innebär den totala risk och osäkerhet som är kopplade till inköpet. (Olsen & Ellram, 1997)

3.3.5 Förflyttningsstrategier

Leverantörer som inte är på den önskvärda positionen maktbalansmässigt bör försöka flyttas till en bättre lämpad position i inköpsportföljen (Cox, 2001 a). Att hitta dessa förflyttningssätt beskriver Cox (2001 a) som en framgångsfaktor. I vissa fall är inte förflyttningar något som eftersträvas eftersom det inte anses vara realistiskt att nå dit det egentligen var önskvärt (Gelderman & van Weele, 2003).

Till några av inköpsportföljerna finns det förflyttningsstrategier. Cox (2001 b) beskriver olika sätt ur köparens perspektiv att ändra en maktposition i sin maktmatris till fälten köpardominans, ömsesidigt beroende och självständighet. Cox (2001 b) sätt att ändra maktbalansen finns illustrerat i Figur 12. Kraljic (1983) presenterar inte några förflyttningsstrategier inom matrisen, vilket däremot Gelderman och van Weele (2003) gör för Kraljics matris. Gelderman och van Weele (2003) beskriver även hur en maktposition kan behållas för de olika produkttyperna. Då de olika matriserna har olika axlar är inte deras kvadranter helt likställda, vilket gör att försiktighet bör iaktas då jämförelser sker mellan dem.



Figur 12. Förflyttningsstrategier i Cox maktmatris (2001 b s.44)

Från leverantörsdominanskvadranten/flaskhalsprodukter (route 1, 2 och 3)

Förflyttning från den leverantörsdominerade kvadranten kan göras till köpardominans, ömsesidigt beroende eller självständighet. Gemensamt för dessa tre är att antalet leverantörer bör ökas. Till köpardominans sker detta genom ökad köparandel eller minskad leverantörsandel på marknaden. Genom att öka leverantörens beroende av köparen eller försöka skapa högre grad av standardisering och kostnadstransparens kan en gynnsammare position erhållas. Förflyttning till ömsesidigt beroende görs även det genom att öka köparens andel på marknaden eller minska leverantörens andel. Detta görs även av utveckling av nära samarbeten med utvalda leverantörer, där gemensamma projekt eller tekniker initieras. Det tredje alternativet för förflyttning från leverantörsdominanskvadranten är till självständighetskvadranten. Detta är möjligt genom att uppmuntra till substitut, nya leverantörer och ökad standardisering. (Cox, 2001 b)

Då flaskhalsprodukter kännetecknas av hög leverantörmakt (van Weele, 2012) kan paralleller dras till leverantörsdominanskvadranten. Gelderman och van Weele (2003) stödjer Cox förflyttning till självständighetskvadranten, då de anser att genom att göra produkten mindre komplex och söka efter andra alternativ kan leveransrisken, och beroendet av leverantören, minska. På detta sätt kan den flyttas till att bli en icke-kritisk produkt istället. Om det inte är möjligt att flytta till en mindre riskfylld position, bör det finnas beredskapsplaner, riskanalyser och höga säkerhetslager. (Gelderman & van Weele, 2003)

Från självständighetskvadranten/icke-kritiska produkter (route 5, 6)

En förflyttning från självständighetskvadranten kan göras till antingen ömsesidigt beroende eller till köpardominans. I båda fallen kan ökning av köparens andel på marknaden möjliggöra förflyttningen. För att uppnå ömsesidigt beroende bör köparen välja ut några leverantörer för ett närmare samarbete och öka leverantörens beroende av köparens verksamhet för att få intäkter. Med dessa bör gemensamma produkter eller tjänster utformas. Förflyttningen möjliggörs även av inlåsning av leverantörer med utmärkande förmågor gentemot sina konkurrenter. Genom att se till att använda sig av leverantörer med högt beroende av köparen eller försöka öka köparens attraktivitet hos leverantören kan förflyttning till köpardominanskvadranten ske. Förutom det bör köparens sökkostnader reduceras och en hög grad av standardisering bör eftersträvas. (Cox, 2001 b)

Att minska köparens sökkostnader och öka graden av standardisering stöds av Gelderman och van Weele (2003) i deras resonemang kring icke-kritiska produkter, vilka kan jämföras med produkter inom självständighetskvadranten då de båda kännetecknas av mindre viktiga produkter till relativt låga priser. Gelderman och van Weele (2003) beskriver reducering av kostnader och ökad standardisering som lämpligt om det inte är möjligt att förflytta produkten inom matrisen. Att samla ihop icke-kritiska produkter för att öka företagets totala inköpsmakt är ett tillvägagångssätt för att lyckas flytta produkten mot rutan för hävstångsprodukter. (Gelderman & van Weele, 2003)

Från kvadranten ömsesidigt beroende/strategiska produkter (route 4)

Om relationen i ömsesidigt beroende är för kostsam, med tanke på att priser inte kan pressas på samma sätt som då köpardominans råder, kan förflyttning till köpardominans vara aktuellt. Detta sker genom att standardisera leveranserna och öka sin egen del av marknaden. De föredragna leverantörernas beroende ökas, antalet leverantör ökas och deras kontroll över immateriella rättigheter minskas. (Cox, 2001 b)

Gelderman och van Weele (2003) förklarar till skillnad från Cox hur positionen inom strategiska produkter kan behållas. Att behålla en position inom strategiska produkter kan enligt Gelderman och van Weele (2003) göras genom långa relationer med utvalda leverantörer som är villiga att bidra till företagets konkurrensfördelar. Om positionen har uppkommit ofrivilligt på grund av exempelvis patent, monopol eller höga byteskostnader kan förflyttningar vara svåra att genomföra, men om så inte är fallet och en leverantör inte lever upp till det som förväntas av den bör samarbetet med leverantören avslutas (Gelderman & van Weele, 2003).

Från köpardominanskravdranten/hävstångsprodukter

Enligt Cox (2001 b) bör ingen förflyttning från köpardominanskvadranten ske då det är den mest gynnsamma kvadranten att befinna sig i. Även Gelderman och van Weele (2003) anser att för hävstångsprodukter bör positionen behållas och köpmakten utnyttjas genom en hård förhandling och tuffare avtal. Ibland kan en förflyttning mot strategiska partnerskap väljas, vilket endast är lönsamt då det handlar om samarbete med leverantörer av hög teknisk grad. Detta bygger på att leverantören är villig till samarbete. (Gelderman & van Weele, 2003)

4 Uppgiftsprecisering

Detta avsnitt syftar till att konkretisera rapportens syfte och dela in den i ett flertal frågeställningar som sedan kan hjälpa till att besvara studiens syfte. Inledningsvis kommer det val av inköpsportfölj som gjorts, utseende och funktionalitet, att presenteras. Därefter diskuteras de direktiv som givits för att efterföljas av en presentation av det identifierade systemet. Avslutningsvis kommer syftesnedbrytning och frågeställningar.

4.1 VAL AV MAKTDEFINITION OCH INKÖSPORTFÖLJ

För att förtydliga vad som kommer att utgöra utgångspunkt i rapporten kommer författarna att fastställa vilken definition av makt som har fastställts samt vilken modell av inköpsportfölj som har använts.

4.1.1 Maktdefinition

Genom att hålla maktbegreppet i studien relativt smalt bortser författarna från en mängd aspekter och nyanser inom begreppet. Social makt, tvingande makt och distinktioner mellan makt och beroendesituationer har inte ansetts bidra till uppgiftens fullföljande. För att dra en linje mellan makt och beroende i arbetet anses beroende vara en bidragande faktor till att den andra parten innehar en högre makt. För att få en tydlig definition av vad som menas med makt har författarna valt att följa Chens (2008) och Porters (1979) linje när det kommer till definitioner av maktförhållandet mellan kund och leverantör. Kundmakt kommer med andra ord att vara samlingsbegreppet för en kunds förmåga att tillskansa sig förmånliga priser och få igenom sina kontraktsvillkor. Med leverantörmakt menas en leverantörs förmåga att kunna ta ut försäljningspriser som ligger ovanför den marknadsmässiga standarden samt att i stor utsträckning kunna få igenom sina förhandlingsvillkor. Eftersom kundens och leverantörens intresse står i direkt konflikt till varandra går denna definition väl ihop med Dahls (1957) definition i 3.2 Makt och överensstämmer därmed också med Cox et al.:s (2001) definition av maktbegreppet.

4.1.2 Inköpsportfölj

Som fastställts i referensramen finns olika tänkbara inköpsportföljer för studien, var och en med sina fördelar och nackdelar. Att Kraljics (1983) modell nu är över 30 år gammal och hans syfte med artikeln var att visa att inköp borde vara en strategisk del i verksamheten, är det förståeligt att den inte går djupare eller ett steg längre än vad den gör. Då det är önskvärt att veta under vilka omständigheter och hur förflyttningar inom matrisen kan ske är det nödvändigt att använda en utvecklad version av Kraljics modell. Enligt direktiv på Ericsson har modellen sin utgångspunkt i The Purchasing Chessboard (Schuh, et al., 2012). För att ta hand om de svårigheter som den modellen medför, med tanke på modellens bristande noggrannhet i hur maktbalansen positioneras, kommer författarnas inköpsportfölj att kompletteras med inslag från Cox (2001 a) modell The Power Matrix och teorier från Olsen och Ellram (1997).

Utseende och benämningar

Inköpsportföljen som kommer att användas i den här studien kommer att innehålla fyra rutor, samma antal som finns i The Power Matrix. Det är av anledningen att The Purchasing Chessboard med 64 rutor kommer att bli mer komplicerad att avläsa och tolka för användarna. Författarna ser inget extra värde i att få en positionering inom en av dessa 64 rutor, med undantag att den positioneringen per automatik medför vilken förflyttningsmetod som bör användas. Detta anses inte vara ett tillräckligt tungt vägande skäl till varför The Purchasing Chessboard bör användas. Förflyttningsstrategin kan med stor sannolikhet ändå inte användas rakt av utan behöver anpassning för att vara applicerbar på Ericsson.

Det finns även ett antal olika namn på de fyra fälten i inköpsportföljen. Nedan följer Tabell 1 över benämningarna som vart och ett av de fyra fälten fått enligt de olika inköpsportföljerna.

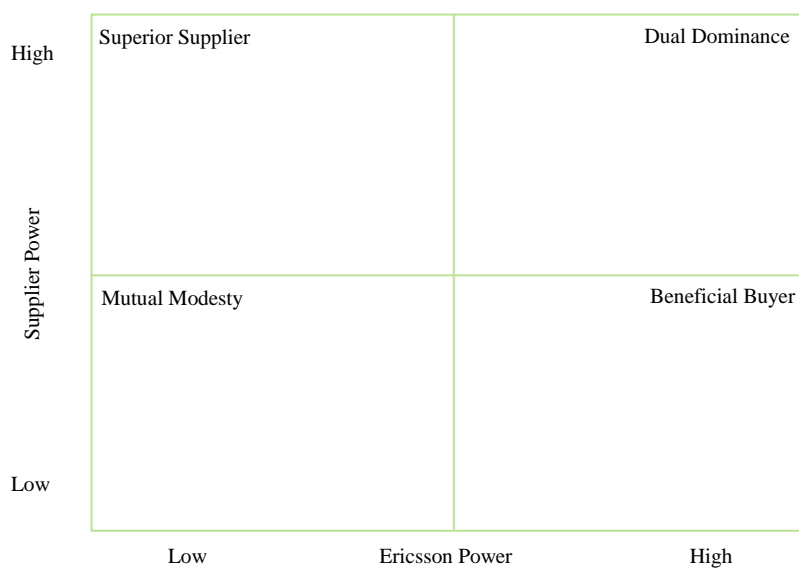
Tabell 1. Respektive inköpsportföljs benämningar på de olika fälten i matrisen

Fältets position	Inköpsmatrisen (Kraljic)	The Purchasing Chessboard (Schuh et al.)	The Power Matrix (Cox)	Maktmatris för kategori (Ericsson)
Nedre vänster	Non-critical item	Low supply and demand power	Independence	Streamline
Nedre höger	Bottleneck item	High demand power	Buyer dominance	Leverage
Övre vänster	Leverage item	High supply power	Supplier dominance	Fundamental change
Övre höger	Strategic item	High supply and demand power	Interdependence	Win-Win

I den här situationen kan Kraljics benämningar direkt uteslutas, då dessa inte mäter leverantörmakt respektive kundmakt.

Både The Purchasing Chessboard och The Power Matrix har synonyma benämningar på fälten, dock kan det argumenteras för att The Purchasing Chessboard har en mer logisk benämning på sina fält. En leverantör som positioneras i den övre rutan till höger står maktbalansen mellan kund och leverantör just i en position av hög leverantörmakt och hög kundmakt. Huruvida det innebär ett ömsesidigt beroende är säkerligen riktigt i många fall, men är inte en generellt applicerbar benämning. Av liknande skäl blir även Ericssons benämning *Win-Win* missvisande, då det inte med säkerhet kan sägas att en relation där bägge parter har makt medför en relation som både kund och leverantör tjänar på.

I Figur 13 presenteras utseendet på författarnas inköpsportfölj, som kommer att användas som modell i studien. För att få namn som speglar den faktiska situationen i matrisen, men som ändå är bekväma att använda i vardagen, kommer benämningarna *Superior Supplier*, *Dual Dominance*, *Mutual Modesty* och *Beneficial Buyer* att användas, se Figur 13. Axlarna utgörs av Ericsson Power och Supplier Power. Engelska termer kommer att användas då det är arbetsspråket hos Ericsson.

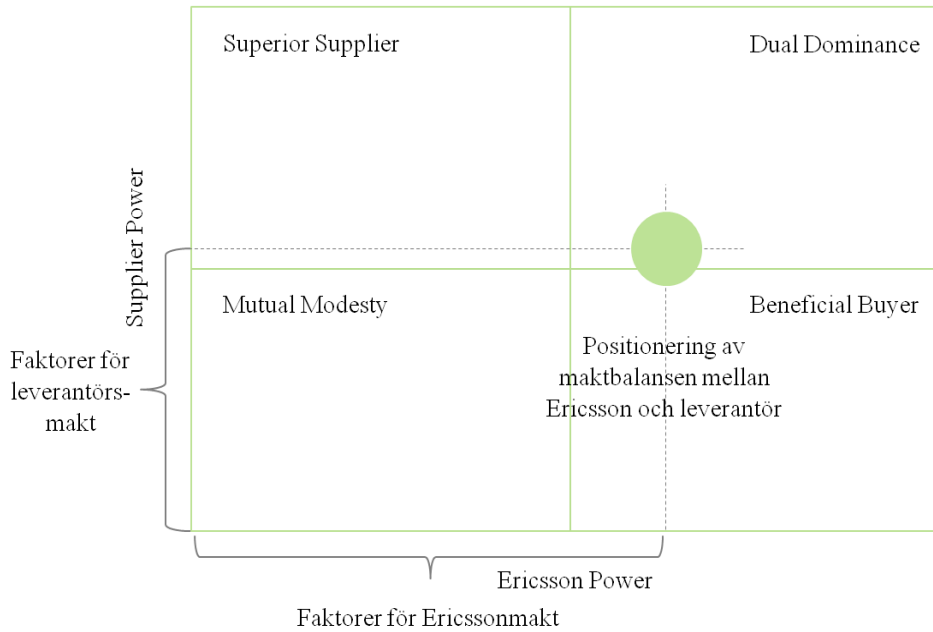


Figur 13. Utseendet på studiens inköpsportfölj

Användandet av faktorer till att positionera maktförhållandet

Då utseendet på inköpsportföljen fastställts är nästa steg att bestämma på vilket sätt inköpsportföljen ska kunna positionera maktrelationen mellan Ericsson och en leverantör, vilket är en del av studiens syfte. Enligt författarna har ingen av de i referensramen listade inköpsportföljerna ett tillräckligt systematiskt system för att positionera maktförhållandet, även om riktlinjer förekommer och det finns egenskaper som är typiska för ett visst fält. Både Schuh et. al (2012) och Cox (2001 a) föreslår kännetecknen för att fastställa vilken maktposition relationen har, vilket författarna inte anser vara ett tillräckligt genomarbetat sätt att fastställa en maktbalans på.

Olsen och Ellram (1997) föreslår en användning av makt drivande faktorer för att fastställa maktbalansen, vilket författarna anser mest lämpligt för studien. Detta kan genomföras med två steg. Först och främst behöver de faktorer som påverkar maktförhållandet mellan Ericsson och leverantören fastställas, för att inköpsportföljen ska utvärdera rätt egenskaper hos Ericsson och leverantören. När dessa faktorer hittats behöver det bestämmas hur varje enskild faktor påverkar maktbalansen, då samtliga faktorer enligt Olsen och Ellram (1997) troligtvis inte påverkar makten lika mycket. Med andra ord behöver faktorernas viktning bestämmas för att inköpsportföljen ska få önskad funktionalitet. Enligt Olsen och Ellram (1997) behöver både ingående faktorer och deras tillhörande viktning fastställas specifikt för varje företag för att inköpsportföljen ska ge en god överensstämmelse med den faktiska maktbalansen. Hur faktorerna samspelar med inköpsportföljen illustreras i Figur 14.



Figur 14. Faktorernas roll i inköpsportföljen

Sättet som det är tänkt att faktorer och viktning ska användas i inköpsportföljen illustreras i detta avsnitt med ett numeriskt exempel. I exemplet finns tre faktorer som påverkar leverantörens makt; LevFaktor 1, Levfaktor 2 och Levfaktor 3. Dessa har fått viktningen 0,2, 0,4 respektive 0,6, vilket innebär att Levfaktor 3 påverkar leverantörsmakten tre gånger så mycket som Levfaktor 1. På samma sätt finns faktorer som påverkar Ericssonmakten; EFaktor 1, Efaktor 2 och Efaktor 3, vilka har fått viktningen 0,4, 0,3 och 0,5. Notera att både faktorer och viktning har valts godtyckligt, och inte har kommer att användas senare i studien. Inköpsportföljen används genom att användaren betygsätter hur väl faktorerna stämmer in på leverantören respektive Ericsson, med en betygskala 1-5. I Tabell 2 och Tabell 3 ges exempel på hur en gradering på en leverantör kan se ut, givet ovan bestämda faktor och viktning.

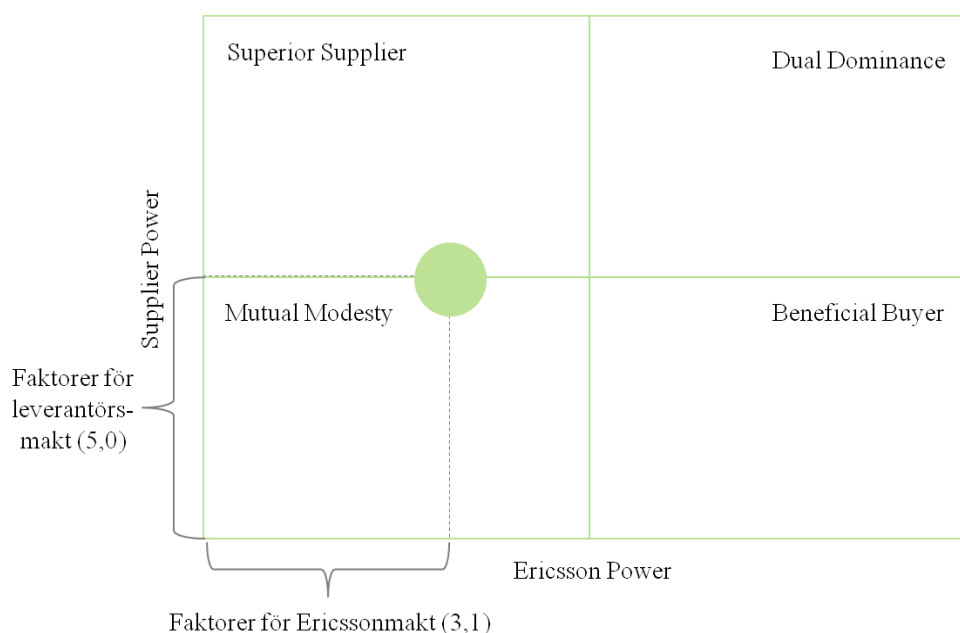
Tabell 2. Numeriskt exempel på hur faktorer fastställer leverantörs makt

Faktorer som påverkar leverantörs makt	Hur väl leverantören lever upp till faktorn, betyg 1-5	Faktorns påverkan på maktbalansen (viktning)	Total påverkan (Faktorbetyg*viktning)
LevFaktor 1	2	0,2	0,4
Levfaktor 2	4	0,4	1,6
Levfaktor 3	5	0,6	3,0
Total leverantörs makt:			5,0

Tabell 3. Numeriskt exempel på hur faktorer fastställer Ericssonmakt

Faktorer som påverkar Ericssonmakt	Hur väl leverantören lever upp till faktorn, betyg 1-5	Faktorns påverkan på maktbalansen (viktning)	Total påverkan (Faktorbetyg*viktning)
Efaktor 1	3	0,4	1,2
Efaktor 2	3	0,3	0,9
Efaktor 3	2	0,5	1,0
Total Ericssonmakt:			3,1

Givet att den maximala makten är 10 för både leverantörmakt eller Ericssonmakt, hamnar exemplet på position i studiens inköpsportfölj som beskrivs i Figur 15.



Figur 15. Exempel på maktpositionering i inköpsportfölj

4.2 FAKTORER SOM PÅVERKAR MAKTFÖRHÅLLET

Detta avsnitt ämnar sammanställa teorier från referensramen till faktorer som med litteraturens stöd tros påverka på maktbalansen mellan kund och leverantör. Dessa faktorer kommer att vara utgångspunkt till studiens datainsamling och, i senare skeden i studien, bidra till att fastställa maktpositionen mellan Ericsson och leverantör. Nedan följer de faktorer som författarna identifierat i litteraturen att presenteras tillsammans med den teori som motiverar varför de inverkar på maktbalansen. Avsnittet kommer av avslutas med en sammanställning av de funna faktorerna samt en diskussion av utvalda faktorområden.

4.2.1 Marknadssituation

Chen (2008) menar att kundmakt byggs från en kombination mellan inflytande från en fördelaktig konkurrenssituation (fler leverantörer än kunder) och förhandlingsstyrka, som tar sig till uttryck som ett sätt att minska den andra spelarens inflytande. Även Porter (2008) håller med om att en koncentrerad marknad inverkar på en marknadsaktörs förhandlingsstyrka. Om det finns få kunder på marknaden kan kunder som inhandlar stora volymer få särskilt stor förhandlingsstyrka eftersom de står för en högre andel av leverantörernas försäljning.

Detta styrks av Schuh et al. (2012) som anser att antalet relevanta leverantörer som finns på marknaden, deras marknadsandel och andelen av den relevanta marknaden som företaget har är viktiga aspekter för positionering i matrisen. Eftersom även Cox (2001 a) och Cox et al. (2001) anser att en skillnad mellan antal kunder och leverantörer påverkar maktbalansen tycks det självklart att denna faktor ska ingå i analysmodellen.

4.2.2 Beroende av den andra parten

Denna faktor kommer senare att delas in i två faktorer; Ericssons beroende av leverantören, respektive Leverantörens beroende av Ericsson. Då dessa faktorer bygger på snarlik teori presenteras de tillsammans i nästföljande stycken.

Dobson (2005) anser att kundmakt kan stärkas då det endast finns ett fåtal leverantörer av en viss storlek. Han menar även att storleksskillnader mellan kunderna har inverkan på kundmakten, då den större aktören enklare kan uppnå skalfördelar. Dobson (2005) menar också att en leverantör med en hög marknadsandel även kan ha ett beroende av en mindre kund, om det finns få andra säljmöjligheter för leverantören. Cox (2001 a) anser att leverantören har ett maktövertag i relationen med sin kund om leverantören inte är beroende av kunden för sin försäljning utan har flera möjligheter. Vidare anser Cox (2001 a) att en kund som har låg marknadsandel på leverantörens marknad åtnjuter lägre makt än en marknadsledande aktör. Frazier och Rody (1991) anser att kundens andel av leverantörens totala försäljning har en positiv korrelation till kundens maktposition gentemot leverantören.

Skulle leverantören vara verksam inom flera branscher blir denne mindre beroende av intäcksströmmarna från en specifik industri, och kan därför ställa högre krav på marginaler från sina kunder. Är en industri särskilt viktig för leverantören, blir istället resultatet att leverantören bidrar till branschens utveckling genom innovation och är mån om en rimlig prissättning. (Porter, 2008)

Sammanfattningsvis kan sägas att leverantörens beroende av kunden bottnar i behovet av intäkterna som den enskilde kunden genererar, tillsammans med behovet av innovation som en kund kan medföra genom strategiska samarbeten. För kundens del handlar beroendet snarare om hur kritisk produkten eller tjänsten som leverantören tillhandahåller är för kundens verksamhet i kombination med hur enkelt det är att kunna köpa en jämbördig produkt av en annan leverantör. (Cox, et al., 2001)

Akademien är förhållandevis överens om att ett företags beroende ökar asymmetrin i maktbalansen, även om åsikterna skiljer sig om hur stor inverkan denna faktor har. Författarna kommer att gå på Frazier och Rodys (1991) linje att beroende inte ensamt kan förklara relationen mellan en kund och leverantör, även om det är en viktig faktor. För att fastställa ett beroende kommer författarna att jämföra leverantörens finansiella beroende och dess beroende av innovation samt kundens beroende av leverantören för att få tillgång till produkten och leverantörens kompetens.

4.2.3 Kostnader för att avsluta relationen

Enligt Cox (2001 a) behöver denna faktor utvärderas i två aspekter. Dels behöver leverantörens kostnad för att avsluta samarbetet med kunden utvärderas, dels måste samma kostnad ur kundens synvinkel beräknas.

Porter (2008) nämner samma parameter som en drivare av förhandlingsstyrka på en marknad. Denna parameter kan hindra en kund från att avsluta relationen med en leverantör ifall denne exempelvis har investerat stora belopp i produktutveckling tillsammans med leverantören. Om denna situation har uppstått är det svårt för en kund att spela ut flera leverantörer mot varandra, och får således svårare att få igenom sina förhandlingsvillkor. Frazier och Rody (1991) menar att svårigheten att hitta en lämplig ersättare till en leverantör påverkar leverantörens makt, vilket Schuh et al. (2012) är eniga om.

Det som författarna anser relevant i den här faktorn är att få en uppfattning om hur benägna de förhandlande parterna är att bibehålla relationen, med hypotesen att de blir mindre benägna att göra så om det finns stora kostnader kopplade till relationens avslutande. Det kan handla om investeringar som har gjorts som inte kan överföras, tiden tills dess att en likvärdig relation är etablerad med en annan leverantör samt att det kan kosta tid och resurser att få likvärdig kvalitet på en annan leverantörs produkt.

4.2.4 Fördelar av relationen med den andra parten

Denna faktor kommer senare att presenteras som två faktorer; Ericssons fördelar av relationen samt Leverantörens fördelar av relationen. Då dessa två faktorer i mångt och mycket bygger på samma teorier, kommer de att diskuteras tillsammans under samlingsnamnet Fördelar av relationen med den andra parten.

Med denna parameter innefattas anledningar till varför en leverantör skulle välja att samarbeta med en viss kund. Fink et al. (2011) nämner att fördelar med ett affärsutbyte gäller för både kund och leverantör. Då kunden kan få fördelar genom förbättring av sin produktkvalitet och utökad kompetens såväl som en fördel kopplad till förmånliga priser. Leverantören kan på liknande sätt få fördelar från sin kund genom en ökad försäljning över tid, större andel av kundens inköp och andra fördelar kopplade till kundlojalitet. (Fink, et al., 2011) Även Schuh et al. (2012) anser att de kompetensutvecklingsmöjligheter och tillväxtpotentialer som leverantören kan få ut av relationen är bidragande till maktbalansen och menar även leverantörer kan förbättra sin image genom samarbete med vissa kunder.

Cox (2001 a) anser att om en kund är attraktiv för en leverantör har det positiv inverkan på kundens maktposition. Olsen och Ellram (1997) anser att fördelar med att samarbeta med en viss leverantör är en variabel av högsta vikt vid valet av leverantör. De menar att vad som är fördelaktigt hos en leverantör är subjektivt och varierar från företag till företag men nämner faktorer kopplade till ekonomi, teknik, prestanda och organisation.

Det kan diskuteras om fördelar av relationen med den andra parten är en del utav ett beroende eller om det är en följd av att vara i en position av maktövertag. I den här undersökningen kommer fördelar att ses som i Fink et al.'s studie (2011); att fördelarna är ett kvitto på att parten har ett maktövertag.

4.2.5 Produktstandardisering

Om produkterna är standardiserade och kunderna därmed är övertygade om att de alltid kan ersätta en leverantör tenderar kunden att spela ut leverantörer mot varandra för att erhålla ett lägre pris och bättre förhandlingsvillkor. (Porter, 2008)

Om produkten som leverantören erbjuder är unik finns en naturlig begränsning i tillgången på produkten. Detta uppstår lättare på en marknad med höga inträdesbarriärer, som på en högteknologisk marknad där det kan vara höga kostnader inom forskning och utveckling eller utrustning. Om så är fallet minskar sannolikheten att substitut eller alternativa leverantörer träder in på marknaden. En marknad med lägre inträdesbarriärer har ökad konkurrens därför tvingas leverantören att sänka priserna. (Kraljic, 1983)

Schuh et al. (2012) stödjer Kraljics resonemang med att ta upp tillgänglighet på substitut och enkelhet att byta till substitut som bidragande faktorer till maktbalansen. Cox et al. (2001) menar att brist på substitut till en produkt ökar leverantörens makt i förhållande till kundens makt, då kunden av naturliga skäl har färre produkter att byta till. Denna maktökning sker på grund av att det blir en högre begränsning i tillgången av produkten, utan att kundens nytta av produkten ökar. Detta sker vanligen genom produktinnovation, vilket medför organisationens kontroll över unika och värdeskapande produkter som är svåra att imitera. Genom att jämföra Porters teorier med Kraljic, Schuh et al. och Cox, kan slutsatsen dras att produktstandardisering är förknippat med kund- och leverantörmakt.

4.2.6 Leverantörens informationsövertag

Cox (2001 a) beskriver informationsövertag som ett medel för en leverantör att uppnå maktövertag över sin kund. Detta kan ta sig till uttryck genom att kunden inte har all information om produkten innan köpet är genomfört. Detta kan ta sig uttryck för att kunden inte har all teknisk och finansiell information om produkten för att rättvisande kunna jämföra leverantörens produkt med alternativa lösningar.

Williamson (1995) anser att ett maktövertag för leverantören kan uppstå även ifall det finns lämpliga alternativ för köparen. Övertaget består i det här fallet av att köparen saknar kunskap om att dessa alternativ finns, och består alltså i en kunskapsasymmetri mellan de förhandlande parterna. Den bättre informerade leverantören kan skapa ett fiktivt beroende från kundens sida så länge som köparen inte fullt ut förstår kostnaden och funktionaliteten hos produkten som den köper. Ett informationsövertag kan även uppstå på grund av att informationen av olika anledningar blir för kostsam att hitta för att vara lönsam. (Williamson, 1995)

4.2.7 Sammanställning och diskussion av utvalda faktorer

I Figur 16 nedan sammanställs de ovan diskuterade faktorerna som avgör maktbalansen. Med hjälp av dessa faktorområden har majoriteten av de variabler som enligt akademien påverkar maktstrukturen mellan kund och leverantör täckts in.

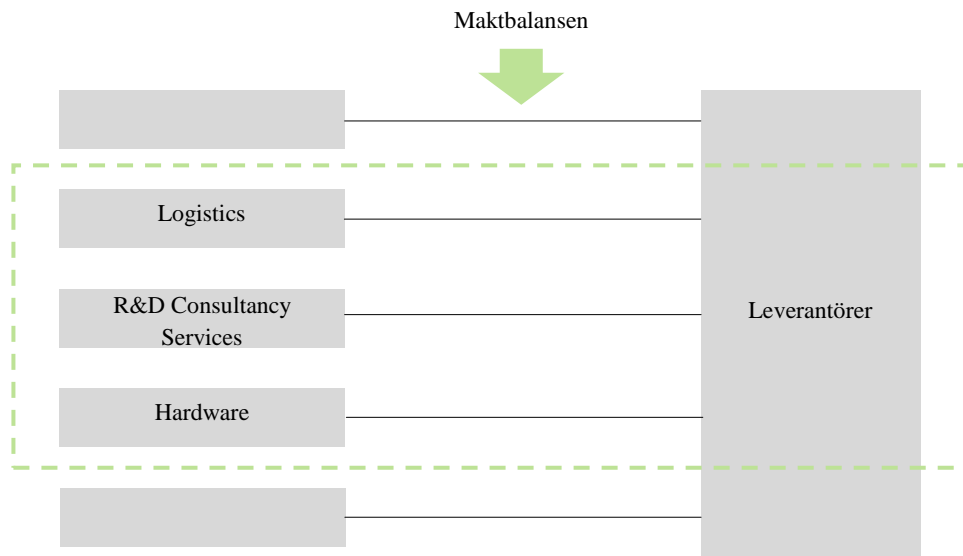
Faktorerna som driver maktbalansen mellan Ericsson och leverantör			
Marknadssituation <ul style="list-style-type: none"> - Antal leverantörer - Antal köpare 	Ericssons beroende av leverantören <ul style="list-style-type: none"> - Beroende av produkt - Beroende av kompetens 	Leverantörens beroende av Ericsson <ul style="list-style-type: none"> - Finansiellt beroende - Beroende av innovation 	Kostnader för att avsluta relationen <ul style="list-style-type: none"> - Etablera nytt samarbete - Hitta alternativ - Tid till produktanpassning
Ericssons fördelar av relationen <ul style="list-style-type: none"> - Ökat värde för slutkund - Kompetens och innovation - Pris och service 	Leverantörens fördelar av relationen <ul style="list-style-type: none"> - Kompetens och innovation - Tillväxt och marginal - Gott rykte i branschen 	Produktstandardisering <ul style="list-style-type: none"> - Anpassad produkt - Patentinnehav - Substitut till produkten 	Leverantörens informationsövertag <ul style="list-style-type: none"> - Kostnad att hitta information - Insyn i produktens värde och kostnadsstruktur

Figur 16. Val av faktorer till inköpsportföljen

Det har förekommit diskussioner om faktorn *beroende* bör likställas med *egenskaper som gör relationen attraktiv*, eftersom bägge syftar till anledningar att välja en relation över en annan. Författarna anser dock att det behöver göras en distinktion mellan de fall då det förekommer ett direkt beroende, eller då det endast är en attraktiv relation. Likaså har författarna valt att även undersöka förekomsten av patent under Produktstandardisering, även om det inte uttryckligen nämns i litteraturen som en faktor. Författarna anser att förekomsten av patent är direkt relaterade till hur unik en produkt är på marknaden.

4.3 DET STUDERADE SYSTEMET

Det system som ska studeras utgörs av maktbalansen mellan produktkategoriklustren Logistics, R&D Consultancy Services och Hardware och deras leverantörer, vilket framgår i Figur 17.



Figur 17. Det studerade systemet

För att kunna genomföra mer djupgående analyser kring studiens två delar, positioneringsverktyget för maktbalans och strategier för förskjutning av maktbalans, kommer dessa två betraktas som två olika delsystem.

4.3.1 Mål

Systemets målsättningar är att på ett tillförlitligt sätt kunna ge Ericsson en rättvisande bild av sitt utgångsläge gentemot leverantörerna, för att på ett strukturerat sätt kunna ta fram mål och att utforma strategier för att kunna nå sina mål. Ericsson eftersträvar att vara ledande i sitt arbete med Supplier Relationship Management genom användandet av effektiva och pålitliga verktyg.

Målsättningarna för inköpsportföljen

Målet med ovan nämnda positioneringsverktyg är att på ett enkelt och tillförlitligt sätt kunna kartlägga maktbalansen mellan Ericsson och dess leverantörer. Inköpsportföljen ska på sikt kunna användas på leverantörer inom vitt spridda produktkategorier och stämma väl överens med uppfattad verklighet.

Verktygets utformning beräknas vara att en person med leverantörsansvar fyller i ett antal frågor som indirekt är kopplade till maktbalansen. Dessa faktorer är med andra ord parametrar som har en positiv eller negativ inverkan på antingen Ericssons maktposition eller leverantörens. Faktorerna beräknas antingen gälla generellt för alla leverantörer, oavsett produktkategorikluster, eller gälla specifikt för ett enskilt kluster. Efter besvarandet av frågorna ska positioneringen i studiens inköpsportfölj kunna fastställas i en figur.

Målsättningarna för förskjutning av maktbalans mellan Ericsson och leverantör

Givet att utgångsläget av maktbalansen inte är till fördel för Ericsson ska en del av examensarbete bestå av att föreslå strategier för hur maktbalansen skulle kunna förskjutas till en mer fördelaktig position för Ericsson.

4.3.2 Undersökningsområden

De för studien relevanta undersökningsområdena diskuteras och klargörs nedan för de två delsystem.

Positioneringsverktygets komponenter

Olsen och Ellram (1997) presenterar konceptet att fastställa maktpositioner i inköpsportföljer med hjälp av faktorer och viktning. Vilka faktorer som ska ingå i modellen och vilken vikt de har antas individuellt för varje företag. Denna teori bekräftas av Gelderman och van Weele (2002) som menar att alla leverantörer inom samma område inte bör arbetas med på samma sätt och att det inte finns något standardiserat sätt att utforma och arbeta med inköpsportföljer. Det känns logiskt att kartläggningsverktyget i studiens inköpsportfölj består av två komponenter; inflytandefaktorer och viktning. Dessutom kommer de olika produktkategori-kuster som ingår i studien att behöva tas i beaktande, då dessa tros ha stor inverkan i utfallet för maktbalansen.

Inflytandefaktorer: Dessa faktorer antas vara de kriterier som bygger upp kund- och leverantörmakt. Faktorerna hämtas initialt från litteraturen men kan komma att ändras efter intervjustudien. Inom detta delsystem behöver det utvärderas om samtliga faktorer ingår för samtliga produktkategori-kuster.

Viktning: Hur respektive faktorer påverkar maktbalansen kommer detta delsystem att fastställa. Hur viktningen påverkas av respektive undersökt produktkategori-kuster kommer också att vara en del av detta delsystem.

Strategier för förskjutning av maktbalansen

Strategierna för hur Ericsson ska kunna förskjuta maktbalansen till en mer fördelaktig maktposition består av två undersökningsområden. Dessa är förflyttningsstrategier utifrån given maktbalans och den eftersträfvade maktpositionen.

4.3.3 Systemets tillgångar

De tillgångar som systemet har att ta av för att utveckla en inköpsportfölj och utforma strategier är personalen på Ericsson samt intern information. Information som är användbart för systemet är bland annat statistik på inköpsvolym och information om leverantörsklassificering.

4.4 NEDBRYTNING AV SYFTE

Innan syftesnedbrytningen inleds presenteras rapportens syfte ytterligare en gång:

Denna studie syftar till att utforma en inköpsportfölj för positionering av Ericssons leverantörer inom Networks Sourcing ur ett maktperspektiv och att ge förslag på strategier för att nå en mer gynnsam maktbalans.

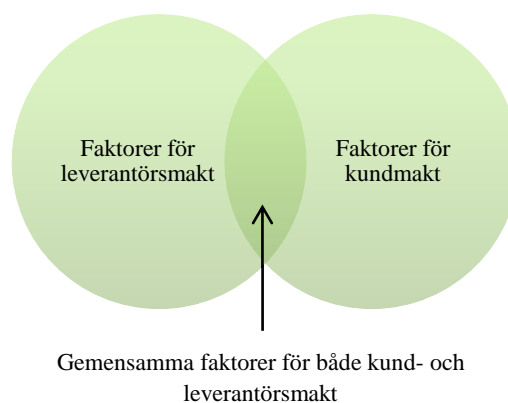
Studiens inledande del fastställer därför hur ett positioneringsverktyg för att positionera maktbalans bör utformas på Ericsson. Den andra delen syftar till att utforma strategier för att ändra maktbalansen mellan Ericsson och leverantör till Ericssons fördel. Uppfyllandet av två delsyften är således nödvändigt för att rapportens syfte ska anses vara uppfyllt.

4.4.1 Problematisering och frågeställningar

Genom att besvara de två delsyftena presenterade ovan kan studiens syfte uppfyllas. Då det första delsyftet, positioneringsverktyget, blivit uppdelat i faktorer och viktning, finns det tre logiska undersökningsområden för studien. Dessa är inköpsportföljens faktorer, faktorernas viktning samt förflyttningsstrategier. Dessa tre delar kommer att utgöra varsitt avsnitt och få individuella frågeställningar.

Faktorerna bakom maktpositionen

Maktfaktorerna mellan Ericsson och leverantörer kan delas in i faktorer för kund- och leverantörmakt, vilket flera författare inom akademien förespråkar (Cox, 2001 a; Schuh et. al., 2012; Olsen & Ellram, 1997). Enklare hade varit ifall varje ingående faktor i modellen endast påverkar antingen kundmakt eller leverantörmakt. Då detta troligen inte är fallet väljer författarna att se att faktorerna som antingen bidrar endast till kundmakt, endast till leverantörmakt eller till både kund- och leverantörmakt, vilket illustreras i Figur 18.



Figur 18. Relationen mellan faktorerna som driver kund- och leverantörmakt

För att kunna utforma ett positioneringsverktyg enligt den modell som valts i studien, är det nödvändigt att veta vilka faktorer som driver maktbalansen i en affärsrelation. Detta leder till studiens första frågeställning.

1. Vilka faktorer bör ingå i modellen för maktpositionering mellan kund och leverantör?

För att ovanstående fråga ska kunna besvaras krävs svar på ytterligare frågor. I uppgiftspreciseringens första stycke har faktorer, som enligt akademien påverkar kund- och leverantörmakt, beskrivits i Figur 16. Dessa faktorer utgör basen i studien som ska genomföras och det förväntas att majoriteten av faktorerna som omnämns i akademien också kommer att ingå i modellen. Dock väcker De Boer, refererad i Gelderman och van Weele (2003), i sitt förslag om att varje inköpsportfölj bör skräddarsys tanken att de akademiska faktorerna inte är tillämpbara på fallföretaget. Generell kritik mot de teoretiska inköpsportföljerna är just deras generella natur och låga användarvänlighet. Dessa misstankar om att den akademiska basen är alltför generell för att direkt kunna översättas till en modell på ett företag leder fram till den första underfrågan. Med frågan avses att fastställa vilka faktorer som SRM:er på Ericsson Networks anser vara betydelsefulla för att fastställa maktbalansen mellan Ericsson och leverantör. Dessa kommer sedan att jämföras med resultatet från litteraturstudien för att identifiera ifall det finns företagsspecifika aspekter som litteraturen inte tar hänsyn till.

1.1. Vilka faktorer bygger upp kund- och leverantörmakt på Ericsson?

Det kan finnas ytterligare företagsspecifika egenskaper som försvårar användandet av en generell inköpsportfölj. Nellore och Söderquist (2000) anser att specifikationer hos en produkt, vilket kort beskrivet är en produkts komponenter och egenskaper, behöver tas i beaktande vid utformandet av inköpsportföljer. Av den anledningen är det viktigt att ta hänsyn till Ericssons produktkategorikluster vid utformandet av positioneringsverktyget, då det finns vissa skillnader mellan de olika produktkategoriklustren som tros ha stor inverkan på maktbalansen. Nellore och Söderquist (2000) menar också att olika egenskaper och relationer med leverantören är att föredra beroende på egenskaper hos den köpta produkten. Den andra underfrågan omhändertar eventuell problematik orsakade av skillnader i produktenskaper.

1.2. Hur påverkar olika produktkategorikluster de ingående faktorerna i maktbalansen?

Då det kommer att finnas begränsningar med själva verktyget kommer vissa förenklingar att behöva göras i modellen som kan komma att påverka noggrannheten i resultatet. I denna studie kan sådana förenklingar vara att faktorer som till största delen påverkar kundmakt, sätts till att enbart påverka kundmakt för att få en enklare och mer överskådlig modell. En ytterligare tänkbar förenkling är att en faktor med stora likheter till en annan faktor utesluts ur modellen. Ett problem som generellt kan uppstå vid analyser av datamängder är enligt Lekvall och Wahlbin (2001) om vissa av de ingående variablerna har samma bakomliggande samband. Denna problematik identifieras under studien för att kunna omhändertas i avsnittets tredje underfrågeställning. Vid en oförsiktig analys kan enkelt felaktiga slutsatser dras, antingen genom att det finns samband som döljs i datamängden eller genom att ett samband egentligen beror på något annat. Lekvall och Wahlbin (2001) rekommenderar att alltid kritiskt granska resultatet och påminner om att en dataanalys aldrig kan bevisa ett orsakssamband.

Ytterligare stöd till nedanstående frågeställning kan fås från Oskarsson (2014 b). Han nämner aspekter som bör tas i beaktande vid användandet av matematiska modeller. Det är framförallt risken att en faktor får alltför stor viktning på grund av att flera faktorer bottnar i ett och samma samband. Ovanstående resonemang ger upphov till faktordelens tredje underfråga.

1.3. Finns det faktorer som har samma bakomliggande orsaker?

Andersson (2008) menar att detaljeringsgrad är ett dilemma vid utformandet av alla typer av modeller. En modell som till hög utsträckning speglar verkligheten är önskvärd, samtidigt som en modell måste vara enkel att använda. Modellbyggande handlar till stor del om en balansgång mellan precision och komplexitet. (Andersson, 2008)

Givet att en avvägning mellan att modellen ska hållas förhållandevis enkel i kombination med att en så verklighetsförankrad modell som möjligt eftersträvas, behöver faktorernas förklaringsvärde analyseras. Målet med denna fjärde underfrågeställning är att identifiera om det är möjligt att förenkla modellen utan att positioneringsprecisionen hos modellen försämras för mycket. Detta ger stöd till avsnittets fjärde och sista underfrågeställning.

1.4. Kan faktorer exkluderas ur modellen utan att positioneringsprecisionen signifikant försämras?

Viktning av faktorerna

Problematiken kring viktningen av faktorerna grundar sig i att det är ytterst företags- och produktspecifikt vilken viktning respektive faktor får. Som Nellore och Söderquist (2000) beskriver är exempelvis innovationsförmåga och teknikkompetens av yttersta vikt gällande en specialanpassad produkt med högt teknikinnehåll, medan det på en icke-kritisk produkt kan tyckas försumbart. Olsen och Ellram (1997) samt Gelderman och van Weele (2002) menar att det inte finns någon generell modell för hur inköpsportföljen bör utformas och att viktningen för faktorerna varierar och därför bör utformas individuellt inom varje organisation. Brist på relevant litteratur gör att endast intervjuer kommer att hjälpa författarna med besvarandet av viktningssdelens huvudfråga, vilken är:

2. Hur bör faktorerna i studiens inköpsportfölj viktas?

Även i denna del kan inte huvudfrågan besvaras utan att först ha undersökt ytterligare frågeställningar som kommer att påverka resultatet. Liknande resonemang som användes vid utformandet av frågeställningarna gällande inköpsportföljens faktorer kan även appliceras här. Fortfarande behövs det tas i beaktande att egenskaper hos olika produkter bidrar till olika maktbalanser mellan kund och leverantör (Nellore & Söderquist, 2000). Olsen och Ellram (1997) menar att det är relevant för varje företag som utformar en inköpsportfölj att de ägnar mycket eftertanke åt vilka faktorer som är viktiga för modellen, samt ger varje faktor en viktning motsvarande dess relevans. I det här har författarna av denna rapport gjort antagandet att faktorernas viktning är känsligare gentemot skillnader i produkttegenskaper jämfört med att fastställa om en faktor ska ingå i modellen eller inte, som gjordes i faktordelen. Det är därför troligt att viktningen kommer att vara olika för olika produktkategori-kuster, även om faktorn i sig är relevant för samtliga. För att kunna fastställa faktorernas viktning, och samtidigt ta hänsyn till dessa skillnader orsakade av olikheter i produkttegenskaper, formulerades följande tre underfrågor till viktningssdelen:

2.1. Vilken viktning har respektive faktor?

2.2. Hur påverkar de olika produktkategori-kustren viktningen av faktorerna?

2.3. Vilka faktorer har lika viktning oavsett produktkategori-kuster?

Förflyttningsstrategier

Efter att den nuvarande maktbalansen kunnat fastställas med hjälp av inköpsportföljen från syftets första del, ska strategier utformas för att nå en mer fördelaktig maktbalans. Detta leder fram till studiens tredje huvudfrågeställning.

3. Hur bör Ericsson agera för att möjliggöra en skiftning i maktbalansen från en position till en annan?

För att kunna besvara den huvudsakliga frågeställningen tas hänsyn till följande aspekter. För att kunna göra en förflyttning från en position till en annan måste först och främst utgångsläget fastställas. Efter att ha fastställt utgångsläget behövs även kunskapen om vilka positioner som strategierna ska leda till, med andra ord vilken målposition som önskas och i vilken riktning maktbalansen ska röra sig. Ovanstående argument ger upphov till följande två frågeställningar:

3.1. Hur ser de nuvarande maktbalanserna mellan Ericsson och leverantörerna ut?

3.2. Vilka är målpositionerna som förflyttningsstrategierna ska eftersträva?

Cox (2001 b) menar att en förståelse kring målen som finns med samarbetet mellan kund och leverantör samt antalet tillgängliga alternativ för hur relationen kan styras är de mest väsentliga för att fatta bra beslut gällande vilka riktningar relationen ska ta. van Weele (2012) menar att det dessutom är viktigt att matcha företagets strategier när inköpsstrategierna utformas.

Givet att Ericssons affärsstrategier eftersträvar ett teknologiskt ledarskap, vilket är uttalat inom organisationen, bör de utforma sina inköpsstrategier, förflyttningsstrategier för maktbalansen inkluderad, så att deras tekniska ledarskap gynnas. Efter rekommendation från Ericsson beslöt författarna att inte utforma förflyttningsstrategier efter företagets övergripande strategier, då sådana detaljerade och uttalade strategier inte fanns att tillgå. Genom att studera och ta lärdom av hur Ericsson tidigare förskjutit maktbalansen kan dels framgångsrika förflyttningsmetoder identifieras, tillsammans med att författarna bildar sig en uppfattning om det finns förflyttningsstrategier i litteraturen som inte är lämpliga att använda på Ericsson.

3.3. Hur har Ericsson historiskt gått tillväga för att genomföra en förflyttning av maktbalansen?

För att frågeställningen ska vara möjlig att besvara behövs grundläggande kunskaper och insikter inom begreppet förflyttningsstrategier. Utifrån avsnittet 3.3 Inköpsportföljer har ett flertal förflyttningsstrategier presenterats och jämförts sinsemellan. Frågan som behöver besvaras är hur strategier bör väljas beroende på bland annat situation, företag, leverantör, bransch och målsättning. Detta leder fram till den sista underliggande frågeställningen:

3.4. Vilken förflyttningsstrategi är lämplig att använda i vilken situation?

Sammanställning av frågeställningarna

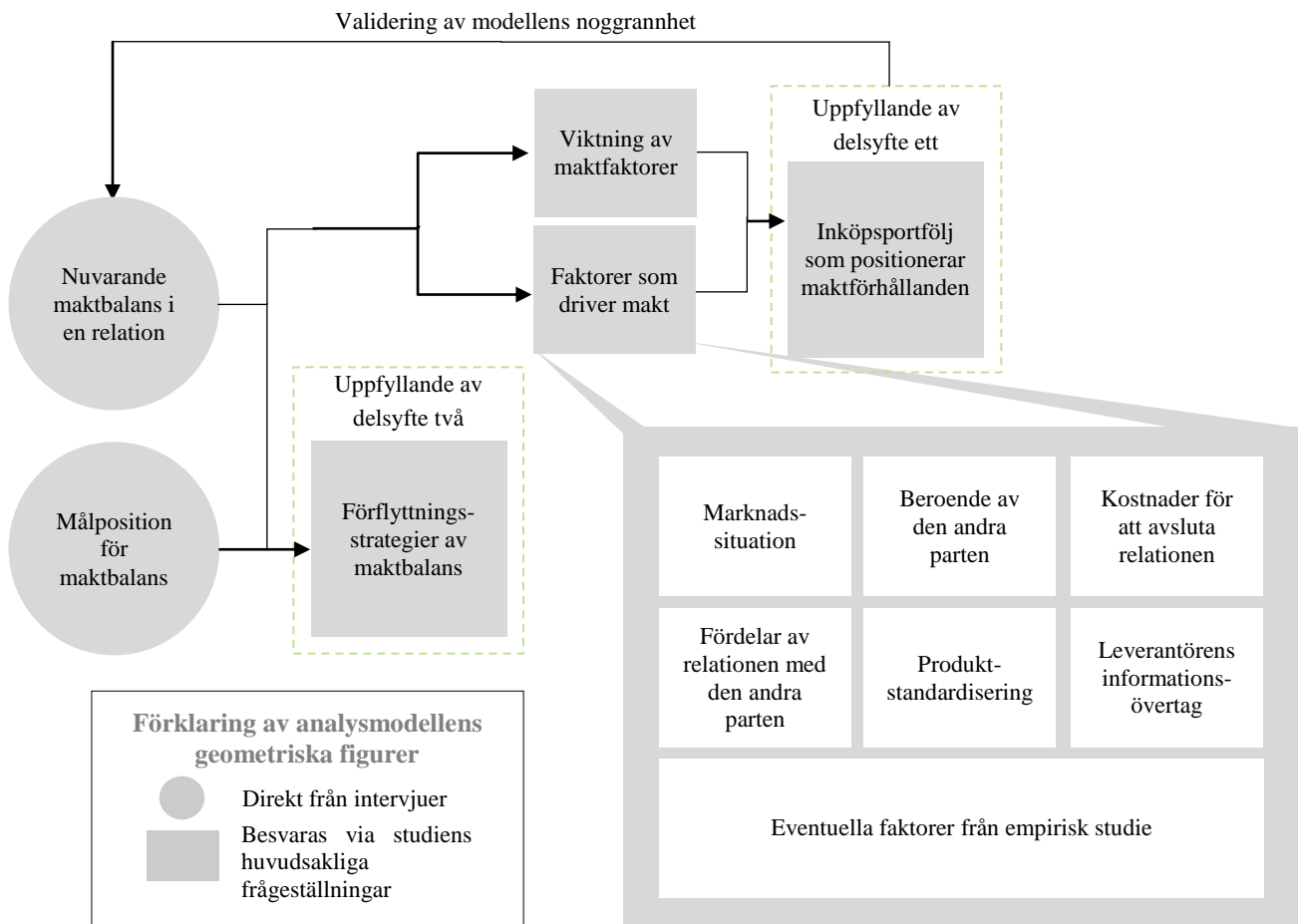
Sammanfattningsvis har studien tre huvudfrågeställningar med ett antal underfrågeställningar vardera. Dessa kommer tillsammans att uppfylla studiens syfte. Hur huvudfrågeställningarna hänger samman med nuvarande och eftersträfvade maktbalansen presenteras i nästa delkapitel 4.5 Analysmodell. I Tabell 4 sammanställs huvudfrågeställningar och underfrågeställningar.

Tabell 4. Sammanställning av frågeställningar

Vilka faktorer bör ingå i modellen för maktpositionering mellan kund och leverantör?	Hur bör faktorerna i studiens inköpsportfölj viktas?	Hur bör Ericsson agera för att möjliggöra en skiftning i maktbalansen från en position till en annan?
Vilka faktorer bygger upp kund- och leverantörsakt på Ericsson?	Vilken viktning har respektive faktor?	Hur ser de nuvarande maktbalanserna mellan Ericsson och leverantörerna ut?
Hur påverkar olika produktkategori-kuster de ingående faktorerna i maktbalansen?	Hur påverkar de olika produktkategori-kustren viktningen av faktorerna?	Vilka är målpositionerna som förflyttingsstrategierna ska eftersträva?
Finns det faktorer som har samma bakomliggande orsaker?	Vilka faktorer har lika viktning oavsett produktkategori-kuster?	Hur har Ericsson historiskt gått tillväga för att genomföra en förflyttning av maktbalansen?
Kan faktorer exkluderas ur modellen utan att positioneringsprecisionen signifikant försämras?		Vilken förflyttingsstrategi är lämplig att använda i vilken situation?

4.5 ANALYSMODELL

I avsnitt 4.4.1 Problematisering och frågeställningar identifierades ett antal frågeställningar med hjälp av vilka studiens syfte kan uppfyllas. En analysmodell hjälper till att besvara frågeställningarna genom att på ett strukturerat sätt analysera litteraturen och empirin för att komma fram till studiens slutsatser. Figur 19 visar analysmodellen som kommer att användas i undersökningen. Efterföljande avsnitt ämnar förklara analysmodellens olika delar och Tabell 5 belyser hur analysmodellen sammanlänkar studiens frågeställningar. De delar av SRM-arbetet på Ericsson som studien täcker, beskrivna i Figur 5, utgör de två markerade delsyftena i analysmodellen nedan.



Figur 19. Analysmodell

4.5.1 Positioneringsmodell för makt mellan Ericsson och leverantör

Genom att utgå från den nuvarande maktbalansen mellan Ericsson och leverantör eftersträvas att kunna identifiera de maktfaktorer, vilka orsakar att maktbalansen ser ut som den gör. Eftersom författarna är medvetna om att gruppen faktorer kan komma att utökas under studiens datainsamlingsfas, har faktorer från den empiriska studien inkluderats i modellen. Förutom att faktorer ska finnas i modellen krävs att samtliga faktorer har en relevans, en viktning, som speglar att faktorerna påverkar maktförhållandet olika mycket. När dessa två områden är fastställda ger de upphov till ett sätt att mäta maktbalansen, som författarna sedan ska implementera i form av en modell för maktpositionering mellan Ericsson och leverantör. För att säkerställa att modellen svarar mot SRM:ens uppfattning om maktbalansen kommer modellen att valideras mot de intervjusvar som erhöles under datainsamlingen. I Tabell 5 beskrivs vilka frågeställningar som kommer bidra till uppfyllandet av detta delsyfte.

4.5.2 Strategier för förflyttning av maktbalans

Den nuvarande maktbalansen kommer att agera som ett utgångsläge för att möjliggöra en skiftning av maktbalansen. Tillsammans med en given målposition och teorier för hur förflyttningsstrategier sker från en maktbalans till en annan, utformas strategier för maktförflyttning. I Tabell 5 presenteras de frågeställningar vars besvarande kommer leda till uppfyllandet av delsyftet om utformandet av förflyttningsstrategier.

Tabell 5. Samband mellan frågeställningar och delsyften

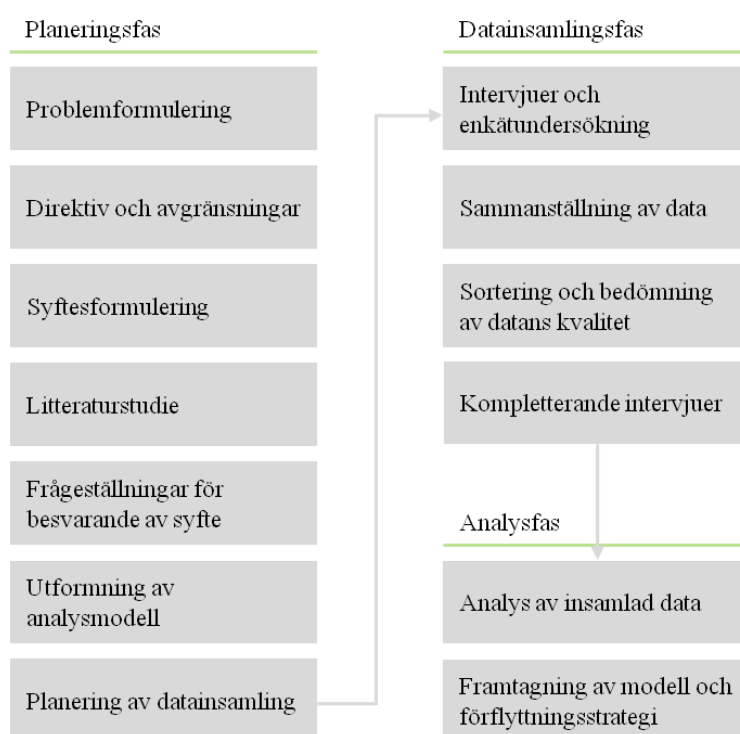
Besvaras som en del av att uppfylla delsyftet om en inköpsportfölj för maktpositionering		Besvaras som en del av att uppfylla delsyftet om förflyttningsstrategier
Vilka faktorer bör ingå i modellen för maktpositionering mellan kund och leverantör?	Hur bör faktorerna i studiens inköpsportfölj viktas?	Hur bör Ericsson agera för att möjliggöra en skiftning i maktbalansen från en position till en annan?
Vilka faktorer bygger upp kund- och leverantörmakt på Ericsson?	Vilken viktning har respektive faktor?	Hur ser de nuvarande maktbalanserna mellan Ericsson och leverantörerna ut?
Hur påverkar olika produktkategori-kuster de ingående faktorerna i maktbalansen?	Hur påverkar de olika produktkategori-kustren viktningen av faktorerna?	Vilka är målpositionerna som förflyttningsstrategierna ska eftersträva?
Finns det faktorer som har samma bakomliggande orsaker?	Vilka faktorer har lika viktning oavsett produktkategori-kuster?	Hur har Ericsson historiskt gått tillväga för att genomföra en förflyttning av maktbalansen?
Kan faktorer exkluderas ur modellen utan att positioneringsprecisionen signifikant försämras?		Vilken förflyttningsstrategi är lämplig att använda i vilken situation?

5 Metod

I rapportens metod avses en presentation och diskussion av studiens tillvägagångssätt. Syftet är att ge läsaren en bild av hur studien har genomförts för att bidra till reproducerbarheten i rapporten. Hur studien planerats, vilken datainsamlingsmetod som använts samt hur frågeställningarna har besvarats är delar som tas upp i metodkapitlet.

5.1 STUDIENS UPPLÄGG

Denna studie kan översiktligt delas in i tre huvudsakliga faser; planeringsfasen, datainsamlingsfasen och analysfasen. I Figur 20 beskrivs de olika momenten i arbetsgången, från det att problemet och syftet formuleras tills dess att det var besvarat och studiens mål uppfyllt.



Figur 20. Metodmodell (inspiration av Björklund, 2014)

I planeringsfasens initiala del preciseras problemet tillsammans med relevanta undersökningsområden. Författarna sökte information om Ericsson och dess inköpsfunktion. Direktiv från Ericsson tillsammans med avgränsningar gjorda av författarna minskade ner problemets omfattning, vilket mynnade ut i studiens syfte. Litteratur söktes inom de områden som krävdes för att kunna besvara syftet och som ringades in av direktiven och avgränsningarna. För att kunna besvara syftet togs frågeställningar fram med stöd från litteraturstudien. En analysmodell utformades för att underlätta förståelse och struktur, samt ge möjlighet till att dra slutsatser av den data som samlas in och ställdes mot litteraturen. I planeringsfasens slutskede planerades datainsamlingen, vilket innebar inbokning av intervjuer samt utformning av en enkät.

Datainsamlingen innebar insamling av data genom enkäter och intervjuer med anställda på Ericsson. En sammanställning av insamlad data gjordes. Därefter sorterades den för att senare kunna ge analyser med hög datakvalitet. Analysfasen inleddes av att analysera den data som samlats in. Därefter togs modeller och förflyttningsstrategier fram, vilket innebar att syftet för rapporten uppfylldes.

5.2 VAL AV ANSATS

Avsnittet avser att fastställa studiens undersökningsansats. Vad som påverkar ansatsen är hur studien har genomförts och vad dess syfte har varit.

5.2.1 Val av ansats för examensarbetet

Då detta examensarbete har ett fallföretag och en metod bestående av intervjuer, kan det enligt Björklund och Paulsson (2013) beskrivas som en kvalitativ studie. Studien kan även klassas som normativ, då författarna hade viss kunskap inom ämnet och studien gav åtgärdsförslag till fallföretaget, vilket kännetecknar normativa studier (Björklund & Paulsson, 2013). Då studien är av undersökande karaktär, där syftet är att undersöka vilka faktorer som kan bygga upp en modell, kan den även klassas som explorativ enligt Björklund och Paulssons definition (2013).

Andra typer av studier som Björklund och Paulsson (2013) behandlar i sin bok är explanativa och deskriptiva studier. Dessa kännetecknas av att djupare förståelse inom ett ämne söks respektive att grundläggande förståelse redan finns och syftet är att beskriva relationerna i ämnet (Björklund & Paulsson, 2013). Detta var inte fallet för denna studie då den var mer undersökande än förklarande och beskrivande.

5.2.2 Val av ansats för studiens enkät

Då enkäten har för avsikt att samla in information uttryckt i sifferform, för att sedan analyseras med viss hjälp av statistiska sammanställningar, är undersökningsansatsen för frågeformuläret enligt Lekvall och Wahlbin (2001) en kvantitativ undersökningsansats. Då studien visserligen genomförs på ett fallföretag men ett flertal leverantörer som undersöks i enkäten, och med undersökningsvariabler som ska jämföras mellan fallen har enkätundersökningen en tvärsnittsansats (Lekvall & Wahlbin, 2001). Däremot kommer inte studien att ha ett stort urval av leverantörer (42 leverantörer, 8-18 leverantörer per produktkategori) att analysera, varpå en statistisk bevisning inte kommer att kunna göras, vilket inte heller är syftet med studien. Anledningen till att antalet leverantörer skiljer sig åt mellan klustren var att det fanns olika många intressanta leverantörer att undersöka inom varje kluster. Till skillnad från Lekvall och Wahlbins (2001) definition av en kvantitativ analys har inte leverantörerna valts ut med det huvudsakliga syftet att representera en målpopulation utan för att olika maktförhållanden ska förekomma i studien. Detta eftersträvades eftersom målet är att undersöka hur olika egenskaper hos leverantörerna avspeglar deras maktförhållande med Ericsson.

Ansatsen för enkäten behövde göras med hänsyn till studiens explorativa och normativa ansats. Ett kvantitativt undersökningsformulär analyserades med kvalitativa, samt till viss del statistiska, metoder med avsikt att upptäcka trender och troliga samband mellan maktpositionering och faktorer. Sammanfattningsvis kan det konstateras att en kvantitativ undersökningsansats för enkäten har använts för att bygga en grundläggande förståelse för de maktuppbyggande faktorerna och deras relevans.

5.3 STUDIENS FASER

En mer detaljerad beskrivning av studiens olika faser presenteras tillsammans med hur faserna bidrar till en väl genomförd undersökning.

5.3.1 Planeringsfas

Från och med examensarbetets första dag har författarna befunnit sig på Ericssons kontor i Kista för att tidigt lära känna företaget och kunna ställa frågor kontinuerligt och effektivt. Förutom de intervjuer, möten och litteraturstudier som planeringsfasen bestod av, ingick även planering av datainsamlingsfasen och analysfasen.

Intervjuer och möten

För att få en uppfattning om Ericsson som företag, hur organisationen hänger samman och hur strategiskt inköp fungerar hölls ostrukturerade intervjuer och introduktionsmöten under de första veckorna. Dessa intervjuer skedde med representanter från avdelningarna R&D Consultancy Services, Logistics och Hardware. Att hålla ostrukturerade intervjuer i ett initialt skede i studien är enligt Björklund och Paulsson (2013) ett bra sätt att bilda sig en uppfattning om situationen. Detta möjliggjorde även en tidig kontakt med dem som intervjuades senare i studien.

Litteraturstudier

Litteraturstudierna står till grund för examensarbetets teoretiska referensram och syftar till att ge information om de litteraturområden som är relevanta för studien (Björklund, 2014). En viss teoriinsamling skedde genom sökning i databaserna Business Source Premier och Google Scholar. Genom att ange att sökresultaten skulle vara peer reviewed och full text ökade andelen användbara sökträffar av det totala. Exempel på sökord som användes är buyer power, supplier power, value, bargaining power och purchasing portfolio. Utöver sökning i databaser hittades även artiklar och litteratur i redan identifierade artiklars källor och hänvisningar. Även examensarbeten inom närliggande områden gav uppslag till relevant litteratur. Litteraturstudien gav författarna insikten att faktorer vore användbart att applicera på studiens inköpsportfölj, och försåg även författarna med initiala faktorer och förflyttningsstrategier.

Kurslitteraturen till kursen TETS23 Inköp vid Linköpings universitet, vilken bestod av boken Inköp och Supply Chain Management av van Weele (2012) och presentationer från kursens föreläsningar, utgjorde viktiga källor och även gav även uppslag till vidare sökning genom deras referenser.

Planering av datainsamling

Testintervjuer genomfördes, vilket enligt Lekvall och Wahlbin (2001) är lämpligt vid större studier för att testa intervjufrågorna. Dessa testintervjuer skedde med fyra SRM:er från olika avdelningar och med ansvar för olika leverantörer. Syftet var att upptäcka brister i intervju- och enkätfrågorna, att undersöka frågornas svårighetsgrad för SRM:erna och att utvärdera om intervjustudien kunde ge den önskade empirin.

Frågor som testrespondenterna reagerade på som otydliga eller irrelevanta ändrades eller togs bort. Då det upptäcktes att några av de inledande frågorna fick långa utläggningar som svar, gjordes de om för att inte ta upp för stor del av intervjun. En fråga i enkäten var skriven för komplicerat, eftersom alla fyra testrespondenter bad om förtydligande, vilket då ledde till att frågan skrevs om. En aspekt som uppmärksammades under testintervjuerna var att de olika inköpsområdena skiljde sig åt så markant att det var svårt för testrespondenten från R&D Consultancy Services att besvara frågorna. För att kunna utveckla frågorna och anpassa ett eget formulär till inköp av tjänster, hölls ett ytterligare möte med testrespondenten från R&D Consultancy Services. Detta möjliggjorde att respektive produktkategori kluster kunde intervjuas med anpassade frågor.

Lekvall och Wahlbin (2001, p. 301) presenterar en checklista för utformning av frågeformulär, där varje frågas formulering bör ifrågasättas utifrån följande frågor:

- "Har respondenten den önskade informationen? Kan han eller hon besvara frågan?"
- "Är frågeställningen klart och otvetydigt formulerad?"
- "Är frågan skriven på ett för respondenten begripligt språk?"
- "Finns det endast en frågeställning per fråga?"
- "Är frågan fri från ledande förslag?"

Genom att gå igenom intervjufrågorna på detta sätt kunde otydliga frågor undvikas i större utsträckning och säkerställa att inte ledande frågor ställdes.

Planering av datainsamlingen innebar även inbokning av intervjuer, utformning av formulär och intervjufrågor samt utformning av studiens analysmodell. Denna utarbetades genom att utgå ifrån målet och sedan arbeta bakåt, vilket angav identifiering av variabler och viktning som två viktiga moment.

5.3.2 Datainsamlingsfas

En datainsamling i form av intervjuer och enkäter i en studie, vilka genererar primärdata, är fördelaktigt om förståelse för enskilda undersökningsobjekt eftersträvas (Björklund & Paulsson, 2013); något som var önskvärt i denna studie.

Intervjuer och formulär

Datainsamlingen utfördes med personliga, strukturerade intervjuer, vilket enligt Lekvall och Wahlbin (2001) ger god kontroll över vem som svarar och möjlighet till vidareutveckling av frågor, till skillnad mot andra intervjuformer och enkäter. Även nyanser av svar, tonläge och kroppsspråk kan komma fram vid personliga intervjuer, vilket var fördelaktigt (Björklund & Paulsson, 2013).

Begränsningar med personliga intervjuer är att kostnaden ofta är hög, men då de flesta intervjuer skedde inom samma byggnad på Ericsson innebar det inte extra tid eller kostnad i transporter för att genomföra intervjuerna, vilket motiverar varför personliga intervjuer har ansetts mest lämpligt för denna studie. Då några av de utvalda SRM:erna befann sig utanför Sveriges gränser, hölls intervjuer med dessa över videosamtal, för att ändå få möjlighet till nyanser av svar och kroppsspråk. Intervjuerna klassas som strukturerade då de bestod av i förväg bestämda frågor enligt definition av Björklund och Paulsson (2013), vilket ansågs vara mest givande i denna fas av studien. Intervjufrågorna som användes i studien återfinns i Bilaga 4.

Enkäter är ett enkelt verktyg som kan generera stora mängder primärdata (Björklund & Paulsson, 2013). Att skicka ut en enkät till anställda på Ericsson skulle enligt en SRM på Ericsson ge en väldigt låg svarsfrekvens då enkäter är vanligt förekommande. Björklund och Paulsson (2013) beskriver detta som ett vanligt problem med enkäter. Att däremot kombinera personliga intervjuer med ett formulär under intervjun ansåg författarna av studien vara lämpligt för att både dra nytta av intervjuens dynamik med formulärets enkelhet att sammanställa. En svarsfrekvens lägre än 60-70 procent är enligt Lekvall och Wahlbin(2001) för lågt för att ge tillförlitliga resultat. Att ha en hög svarsfrekvens gör att det är möjligt att dra slutsatser kring resultatet, eftersom det annars kan finnas egenskaper i den icke-responderande gruppen som faller bort. Metoden att kombinera formulär och personliga intervjuer resulterade i att studien fick en svarsfrekvens på 96 procent.

Frågorna i både formulären och intervjuerna utformades på ett sådant sätt att tydliga analyser skulle kunna göras utifrån enkäternas primärdata. Det är enligt Bryman och Bell (2003) viktigt vid utformning av frågor i enkäter och formulär att veta vad och hur det sedan ska analyseras. Innan frågorna formulerades beslutades att även regressionsanalys skulle ingå i analysen. Detta för att få ett kvantitativt hjälpmedel till att fastställa vilka faktorer som hade störst påverkan för modellen samt till viss mån hur faktorerna korrelerade med varandra.

Intervallskala, det vill säga att endast markera ut minsta och största värdet på skalan, användes i formuläret. Detta för att respondenternas individuella uppfattning om utskrivna svarsalternativ inte skulle påverka resultaten och för att det var lämpligt då studiens data ska behandlas statistiskt samt analyseras med hjälp av regressionsanalyser (Lekvall & Wahlbin, 2001). Genom att endast känna till skalans extremvärden bildar respondenten per automatik jämna intervall mellan svarsalternativen och svarar på studien med så liten påverkan som möjligt från intervjuaren. En annan typ av skala är en ordinalskala då alla svarsalternativ har en benämning och avstånden mellan svarsalternativen inte blir lika långa enligt alla respondenter. Detta gör att det finns risk att en respondent har en annan uppfattning om benämningarna än de andra respondenterna och intervjuaren, vilket kan medföra felaktigheter i studiens resultat (Lekvall & Wahlbin, 2001).

Efter testintervjuerna diskuterades det om antalet svarsalternativ skulle ändras till fem istället för sju, men då tre av fyra testrespondenter inte upplevde det som jobbigt eller svårt att sätta ut svar så nyanserat, beslutades det att behålla sju alternativ. Fördelar med att ha många svarsalternativ är att en mer nyanserad bild kan uppnås, men till bekostnad av mer arbete för respondenten (Lekvall & Wahlbin, 2001). Sju alternativ är enligt Lekvall och Wahlbin (2001) en lämplig kompromiss mellan snävheten och enkelheten med fem alternativ och detaljrikedomen och svårigheten med nio. Då formuläret fylldes i under själva intervjun fanns möjlighet för respondenterna att ställa frågor om eventuella oklarheter.

Bryman och Bell (2003) framhäver vikten av att studiens frågeställningar kan besvaras med hjälp av formulärets frågor, något som har eftersträfvats i denna studie. Formuläret byggdes upp med delfrågor som sedan avslutades med en helhetsfråga för respektive faktor, med undantag från faktorn grad av standardisering av produkten, som endast krävde en fråga. Respondenten fick utöver det kryssa i var denne uppskattade att den nuvarande maktpositionen befann sig, samt den önskade maktpositionen. Avslutningsvis fick respondenterna betygsätta de olika faktorerna med betyg 1-5 beroende av hur viktiga de ansåg faktorerna vara. Anledningen till att betygsskalan är satt 1-5, vilket är färre betyg än antal faktorer som betygsätts, är för att en mer nyanserad bild inte ansågs nödvändig. För mer detaljer kring enkätens utformande och innehåll, se Bilaga 1, Bilaga 2 och Bilaga 3 för Hardware, Logistics respektive R&D Consultancy Services.

Gällande intervjuerna som behandlade förflyttningsstrategierna genomfördes dessa inte genom en enkät utan med hjälp av personliga, strukturerade intervjuer. Frågorna som ställdes till respondenten var bestämda i förväg och återfinns i Bilaga 5. Avsikten med denna datainsamling var att samla in tidigare metoder för förändring av maktbalanser inom Ericsson.

I analyserna upptäcktes ett par luckor och avvikande svar. För att få klarhet i om det rörde sig om slump, missuppfattning eller att svaret faktiskt berodde på någon särskild omständighet genomfördes fem kompletterande intervjuer. Dessa gav förtydligande och mer bakgrund till varför vissa respondenter hade svarat på ett visst sätt.

Systemdata

Uppgifter om leverantörerna och produktkategorierna samlades in från Ericssons system för att komplettera intervjuerna. Då det fanns mycket data tillgänglig var det viktigt att veta vilken data som var relevant för att inte behöva sortera och utvärdera för stora mängder. Detta gjordes i samråd med handledaren på Ericsson.

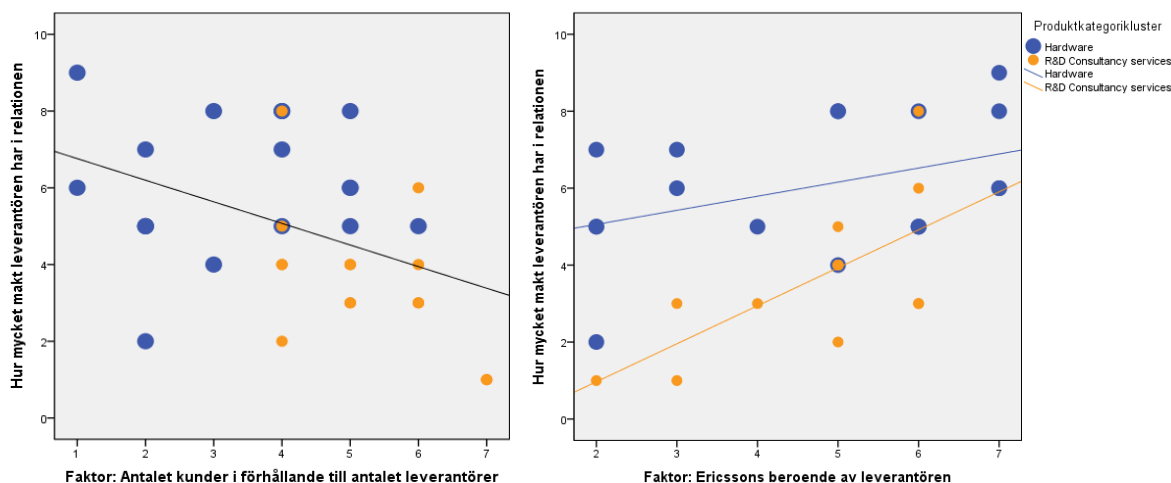
5.3.3 Analysfas

När all data var insamlad och sorterad påbörjades analysfasen. All data från formulär och intervjuer sammanställdes i statistikanalysprogrammet SPSS, vilket en av författarna hade erfarenhet av från kursen Industriell Marknadsanalys TEIM07 vid Linköpings universitet. Med hjälp av SPSS kunde författarna genomföra en linjär regressionsanalys samt ta stöd i enkätsvaren för att fastställa faktorernas viktning. Utöver SPSS jämfördes SRM:ernas svar med litteraturens teorier, varpå slutsatser kunde dras om vilka faktorer som bör ingå i en maktpositioneringsmodell på Ericsson samt vilka förflyttningsstrategier som är lämpliga att använda. När författarna hade tillräckligt med information om hur faktorerna påverkar maktbalansen, kunde viktningen slutligen fastställas numeriskt med hjälp av en optimeringsalgoritm i Excel. Analysfasen avslutades med slutsatser och diskussion om studien, tillsammans med en utvärdering av den identifierade inköpsportföljen.

Regressionsanalys

Målet med den regressionsanalys som användes i studien var att se om det fanns linjära samband mellan faktorerna och hur mycket leverantörmakt, respektive Ericssonmakt, som bedömdes finnas i relationen. Regressionsanalys innebär kortfattat att undersöka om ändringar i en variabel medför ändringar i andra variabler. Regressionsanalysen genomfördes i SPSS dels för att undersöka hur mycket av makten som kan förklaras av en enskild faktor, vilket motsvarar faktorernas relevans för modellen. Andra anledningar till varför regressionsanalys användes var för att avgöra vilka faktorer som har störst påverkan på maktbalansen samt identifiera skillnader mellan studiens produktkategori-kuster. Analysen var därför av intresse både för att veta vilka faktorer som har relevans för maktbalansen, men också för att få indikationer om faktorernas viktning. Analysen genomfördes endast på produktkategori-kuster Hardware och R&D Consultancy Services, då endast åtta leverantörer på Logistics ansågs vara ett för litet urval för att kvantitativa analyser skulle vara meningsfulla.

Regressionsanalysen utfördes genom att författarna ritade ut i ett diagram hur mycket makt leverantören, respektive Ericsson, har i en relation mot hur väl leverantören lever upp till de olika faktorerna. Dessa diagram presenteras för varje faktor i avsnitt 6.1 Faktorer. Ur vissa av diagrammen kunde sedan samband upptäckas mellan hur variationer i den undersökta faktorn medfört en skillnad i den upplevda makten, se Figur 21 för illustration. Kunde ett samband urskiljas markerades det genom att en linje ritades ut i diagrammet. Fanns ett samband per produktkategori-kuster visades detta med en linje ritades ut för respektive kluster. Förekom istället ett gemensamt samband för bägge klustren representerades det genom en svart linje. Om en faktor inte genererade något samband till kund- eller leverantörmakten, utelämnades linjerna.



Figur 21. Exempel på grafer ur regressionsanalysen

Det kan urskiljas ur det högra diagrammet i Figur 21 att diagrammets x-axel inte alltid varierar mellan 1-7, vilket var antalet förekommande alternativ i enkäten. På grund av begränsningar i SPSS förekommer inga värden i diagrammet som är högre eller lägre än vad någon av respondenterna har svarat. Av samma anledning förekommer också att alla värden på y-axlarna (0-10) inte skrivs ut i samtliga diagram.

Analys av likheter mellan faktorerna

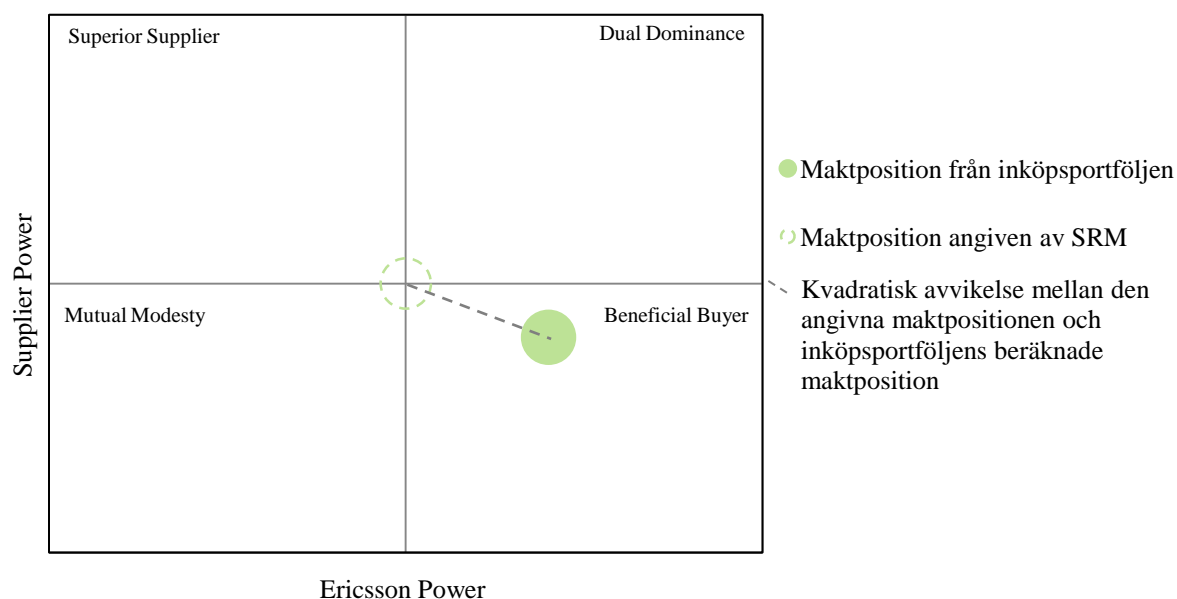
En likhetsanalys genomfördes för att upptäcka om vissa av faktorerna var så pass lika att någon av dem skulle kunna flyttas eller tas bort, och motsvarande information skulle kunna erhållas med endast en faktor. Detta gjordes för att modellen skulle innehålla så få faktorer som möjligt utan att positioneringsförmågan skulle påverkas signifikant. För att ta reda på hur lika faktorerna var, analyserades de genom att studera olika faktorerers regressionsdiagram och jämföra om likheter fanns. Därtill kom SRM:erna med värdefulla tips om vilka faktorer som skulle kunna mäta samma sak.

Optimeringsalgoritm i Excel

En stor del av analysfasen ägnades åt att fastställa viktningen hos maktfaktorerna. Målet var att ta reda på vilken kombination av viktningar som ger bäst anpassning till de maktpositioner som inhämtats från intervjuerna. Initialt var författarnas avsikt att fastställa viktningen med hjälp av Narasimhans metod (Olsen & Ellram, 1997) i kombination med analyser utförda i SPSS samt Excel. Narasimhans metod innebär att faktorernas viktning betygssätts relativt varandra och sedan divideras faktorernas viktning med summan av alla faktorerers viktning. Förekommer underfaktorer, vilket var fallet i denna studie, ska underfaktorerna till respektive faktor tilldelas en viktning på samma sätt som faktorerna. Slutligen multipliceras underfaktorerna med dess faktors viktning, vilket ger underfaktorerna dess slutgiltiga viktning. (Olsen & Ellram, 1997)

Narasimhans metod gav inte det resultat som hade eftersträfvats gällande viktningen, och blev mer komplex att använda än givande. En bidragande anledning till detta antas vara att studiens explorativa ansats försvårade användandet av kvantitativa analysmetoder. Även om det var möjligt att fastställa att en faktor troligtvis hade högre relevans än en annan, medförde det svårigheter att kvantitativt uppskatta influensskillnaden utan att kompromissa med studiens trovärdighet.

För att undvika egna kvantitativa uppskattningar utformades istället en matematisk optimeringsalgoritm med hjälp av tilläggsverktyget *Solver* (Problemlösaren) i Excel. Algoritmen genererade den kombination av viktningar som medförde den minsta totala kvadratiske avvikelserna för samtliga leverantörer inom ett produktkategori-kuster. Målet med algoritmen var således att få de maktpositioner som inköpsportföljen beräknar att hamna så nära de maktpositioner som SRM:erna uppgav som den nuvarande maktbalansen som möjligt, genom att ändra faktorernas viktning. Exempel på en kvadratisk avvikelse finns i Figur 22.



Figur 22. Exempel på kvadratisk avvikelse

Algoritmen utformades genom att identifiera Solver som ett lämpligt verktyg. Därefter konstaterades att Solver endast kunde minimera en cell åt gången. Det beslutades därför att summera den kvadratiske avvikelsen mellan SRM:ens uppfattning av maktbalansen och den position som inköpsportföljen gav, för samtliga leverantörer inom ett produktkategori-kuster, och låta den summan minimeras av Solver. För att kunna validera den viktningsskombination som Solver identifierat som den mest optimala, jämfördes Solvers viktning med SRM:ernas svar under intervjuerna. Avvek Solvers viktning från vad som framkommit under intervjustudien, om exempelvis en faktor som SRM:erna ansett väldigt viktig fick en låg viktning i Solvers lösning, tillsatte författarna kriterier i Solver på vilka värden faktorernas viktning fick anta. På så sätt kunde faktorernas viktning få den lägsta avvikelsen till sin referenspunkt, samtidigt som de anpassades till SRM:ernas åsikter om deras betydelse.

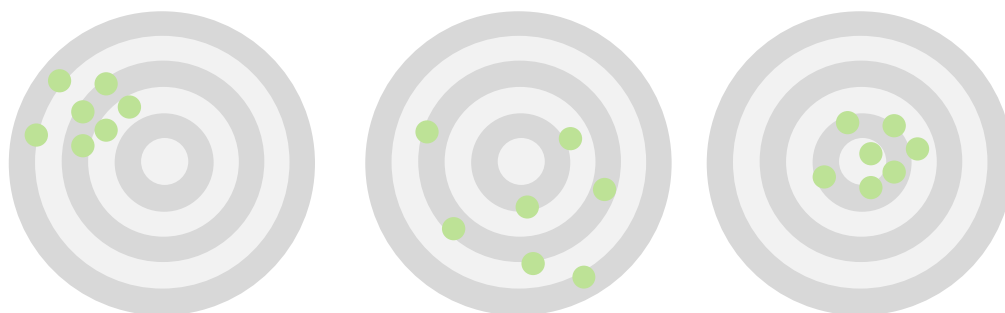
Övriga analyser i analysfasen

Studiens insamlade data ställdes mot den teoretiska referensramen, vilket gjorde att jämförelser och analyser om maktpositionens faktorer och viktningar kunde genomföras. Ur detta genererades kompletterande analyser om vilka faktorer som bör ingå i maktpositioneringsmodellen, samt vilka faktorer som kunde anses mest och minst relevanta. Detta utgjorde alltså ett komplement till studiens regressionsanalys. Med litteraturens förslag till förflyttningsstrategier analyserades de givna nuvarande maktpositionerna och målpositionerna samt tidigare förflyttningar av maktposition på Ericsson. Aktuella maktpositioner och målpositioner analyserades för att fastställa i vilka riktningar som SRM:erna önskade skjuta maktbalansen. Tidigare förflyttningar var användbara att analysera mot teorier i litteraturen för att veta vilka metoder och strategier som är mest lämpliga att använda på Ericsson. Detta genererade generella förflyttningsstrategier mot mer önskvärda positioner.

Utvärderingen av inköpsportföljen gick till som så att vissa SRM:er, som intervjuats tidigare för att kunna utforma modellen, fick fylla i fälten i inköpsportföljen för sin leverantör. På så vis kunde författarna urskilja om någon fråga tolkades annorlunda i omskriven form, och kunde få en uppfattning om modellens stabilitet, det vill säga om liknande svar erhöles oberoende av tillfälle och frågeformulering.

5.4 TROVÄRDIGHET

Trovärdighet byggs upp av de tre begreppen reliabilitet, validitet och objektivitet enligt Björklund och Paulsson (2013). Piltavlorna nedan illustrerar de två förstnämnda begreppen först var och en för sig och sedan kombinerat. Reliabilitet är tillförlitligheten i mätningen (Björklund & Paulsson, 2013) och validitet är hur väl det som ska mätas mäts (Lekvall & Wahlbin, 2001). Då reliabilitet är hög, men validiteten låg träffar pilarna koncentrerat, men ej centrerat. Om både reliabiliteten och validiteten är låga, träffar pilarna utspritt på piltavlans. När både reliabiliteten och validiteten är hög träffar pilarna koncentrerat i piltavlans mitt, enligt Figur 23 nedan.



Figur 23. Piltavlor för att visa effekter av hög och låg reliabilitet respektive validitet (Björklund & Paulsson, 2013)

Det sistnämnda, objektivitet, avser påverkan av författarnas värderingar på studien. I följande delkapitel beskrivs begreppen mer detaljerat och på vilka sätt de har eftersträvat i studien.

5.4.1 Reliabilitet

En hög reliabilitet finns då mätmetoden ger i princip samma resultat varje gång, menar Lekvall och Wahlbin (2001). Enligt Björklund och Paulsson (2013) är användning av kontrollfrågor i enkäter eller intervjuer ett sätt att säkerhetsställa en hög reliabilitet i studien. Detta är något som använts i studien. Dessutom har triangulering tillämpats, vilket enligt Björklund och Paulsson (2013) också är ett sätt att öka reliabiliteten. Detta har gjorts genom att intervjua SRM:er från olika avdelningar och jämföra resultaten däremellan.

Då slumpfaktorer spelar in, såsom att oinsatta respondenter på måfå svarar på intervju- eller enkätfrågor, kan reliabiliteten enligt Lekvall och Wahlbin (2001) påverkas. Detta avhjälpes genom att respondenterna noggrant valdes ut med stöd från handledaren på Ericsson i kombination med att författarna deltog när formuläret besvarades.

För att säkerhetsställa att respondenterna besatt god kunskap om den leverantören de intervjuades för, ställdes frågor om hur länge de hade arbetat med leverantören och i vilken utsträckning de arbetar med den. Även frågor om deras erfarenheter av The Purchasing Chessboard och hur mycket de funderar över makt i sitt dagliga arbete ställdes. På detta sätt kunde vissa avvikande svar förklaras av bristande kunskap och därmed sorteras bort.

5.4.2 Validitet

Begreppet validitet kan definieras av hur väl metoden mäter det som den har för avsikt att mäta (Lekvall & Wahlbin, 2001). Lekvall och Wahlbin (2001) hävdar att det är mycket svårt att veta hur valid en mätmetod är och att det skulle krävas en perfekt mätmetod som gav sanna resultat för att kunna jämföra av därefter avgöra validiteten.

Hög validitet har eftersträvat i denna studie genom användning av triangulering, något som enligt Björklund och Paulsson (2013) är lämpligt och ofta ger hög validitet. Triangulering har skett i form av olika metoder för datainsamling, både intervjuer med formulär och data från Ericssons system, samt genom att belysa ett område med artiklar från olika författare. Intervjufrågorna har granskats noga och testintervjuer har genomförts med syftet att identifiera bland annat ledande frågor, vilket Björklund och Paulsson (2013) beskriver som viktigt. Även kompletterande intervjuer har genomförts för att ge bakgrund till och förklara avvikande svar och anses ha ökat validiteten i studien. Genom att triangulera, se över intervjufrågorna och utföra testintervjuer samt kompletterande intervjuer kan studiens validitet anses vara hög.

5.4.3 Objektivitet

Att uppnå en hög objektivitet har varit en viktig målsättning i denna studie. Enligt Björklund och Paulsson (2013) möjliggör tydligt motiverade direktiv och avgränsningar en hög objektivitet genom att läsaren då kan ta ställning till resultatet. Detta har gjorts genom både att detaljerat beskriva direktiven och avgränsningarna och att diskutera deras lämplighet och relevans kritiskt med stöd i litteratur. Intervjuer kan medföra en lägre objektivitet då respondentens svar kan påverkas av vem som intervjuar (Björklund & Paulsson, 2013). Av bland annat denna anledning har det inte gjorts några intervjuer med Ericssons leverantörer, vilka skulle kunna svara på frågorna på ett sätt som blir fördelaktigt för dem i deras framtida relation med Ericsson.

Den modellen som redan finns på Ericsson för att positionera kategorierna har initialt inte studerats i syfte att inte bli påverkad av hur den är uppbyggd. Istället har stöd i litteraturen tagits, vilket anses ha gett arbetet en högre objektivitet.

5.5 METOD FÖR BESVARA FRÅGESTÄLLNINGARNA

Frågeställningarna som presenterades i Uppgiftspreciseringen kommer nedan redogöras för hur de besvarades. Både faktorer och viktning kommer att undersökas i en empirisk studie bestående av intervjuer, där ett formulär fylldes i av den intervjuade SRM:en. Frågeställningarna kring förflyttningsstrategier kommer att besvaras genom att dra slutsatser från tidigare förflyttningar på Ericsson, och jämföra dessa med teorin.

Faktorer

1. Vilka faktorer bör ingå i modellen för maktpositionering mellan kund och leverantör?

Faktorerna som utgör positioneringsmodellen fastställdes genom analys av litteraturstudie och datainsamling. De faktorer som identifierades i litteraturstudien validerades genom intervjuer med SRM:er och utökades med ytterligare faktorer som empirin ansåg vara relevanta. För att kunna svara på vilka faktorer som driver kund- och leverantörmakt, behövde följande underfrågor besvaras.

Tabell 6. Underfrågor till huvudfrågan gällande maktfaktorer

Underfrågor	Metod
1.1. Vilka faktorer bygger upp kund- och leverantörsakt på Ericsson?	Litteraturstudie Intervju med SRM
1.2. Hur påverkar olika produktkategori-kuster de ingående faktorerna i maktbalansen?	Intervju med SRM Analys av likheter
1.3. Finns det faktorer som har samma bakomliggande orsaker?	
1.4. Kan faktorer exkluderas ur modellen utan att positioneringsprecisionen signifikant försämras?	Intervju med SRM Regressionsanalys

För att få svar på frågan *Vilka faktorer bygger upp kund- och leverantörsakt på Ericsson?* ställdes frågor i ett formulär under intervjun som testade hur väl respektive faktor från litteraturstudien stämde överens. Inledningsvis fick respondenten besvara frågorna efter vad denne ansåg att det fanns för orsaker till hög kund- respektive leverantörsakt. Därefter fick respondenten för respektive identifierad faktor svara på frågor om bland annat hur väl påståenden stämde överens, samt fylla i information om leverantören och dess relation med Ericsson. Beroende av hur SRM:erna svarade på delfrågorna och hur de svarade på helhetsfrågan för respektive faktor, kunde misstankar om huruvida det saknades någon faktor fattas och hur väl de redan identifierade faktorerna stämde överens. Respondenten blev även i slutet av intervjun tillfrågad om han eller hon saknade någon faktor.

För att besvara *Hur påverkar produktkategori-kustren faktorer i maktbalansen?* gjordes intervjuer med SRM:er inom olika produktkategori-kuster och med olika leverantörer. Ofta har en SRM god kunskap om flera leverantörer, antingen inom samma produktkategori-kuster eller inom olika. Tack vare dessa kunskaper kunde skillnaderna mellan produktkategori-kustren synliggöras och vad som inom respektive studerat produktkategori-kuster påverkar maktbalansen. För att få ytterligare stöd kring skillnaderna mellan olika produktkategori-kuster genomfördes dessutom linjära regressionsanalyser inom respektive kuster för att upptäcka om sambanden mellan faktor och akt skiljde sig åt.

De två frågorna *Finns det faktorer som har samma bakomliggande orsaker?* och *Kan faktorer exkluderas ur modellen utan att positioneringsprecisionen signifikant försämras?* bemöttes genom kvalitativa analyser om faktorernas presumtiva korrelation, genom jämförelse mellan respondenternas svar och till viss del även kvantitativa samband som identifierades under studiens gång. Genom att undersöka vad som bygger upp respektive faktor kunde likheter identifieras och omstrukturering av faktorer ske.

Viktning av faktorerna

2. Hur bör faktorerna i studiens inköpsportfölj viktas?

Hur faktorerna i modellen bör viktas undersöktes genom intervjuer med SRM:er för att förstå vilken roll de olika faktorerna spelar för respektive produktkategori-kuster. Då litteraturen är fåordig om faktorernas viktning har intervjustudien med SRM:erna varit desto viktigare. Svaren från formulären och intervjuerna har analyserats med hjälp av en matematisk modell i Excel, där författarna tar hjälp av teori och empiri för att kunna bedöma svarets rimlighet. Genom att det matematiska resultatet säkerställer den bästa möjliga anpassningen mellan inköpsportfölj och maktposition inhämtad från intervjuerna, kunde en god approximation av SRM:ernas uppfattning om faktorernas individuella relevans göras.

Tabell 7. Underfrågor till huvudfrågan gällande viktning

Underfrågor	Metod
2.1. Vilken viktning har respektive faktor?	Intervju med SRM Analys av faktorer Beräkning i Excel
2.2. Hur påverkar de olika produktkategori-kustren viktningen av faktorerna?	Intervju med SRM
2.3. Vilka faktorer har lika viktning oavsett produktkategori-kuster?	Analys av faktorer

Frågan *Vilken viktning har respektive faktor?* besvarades till att börja med genom den betygsättning som respondenterna under intervjuerna gav respektive faktor. Genom betygsättningen erhöles en initial uppfattning om viktningen av faktorerna. Även de angivna maktpositionerna i kombination med svaren på faktorfrågorna gjorde att analyser kunde göras för att utröna faktorernas viktning. SRM:ernas betygsättning och analysen av faktorerna gav stöd till bivillkoren då den slutgiltiga viktningen beräknades i Excel.

Hur påverkar de olika produktkategori-kustren viktningen av faktorerna? besvarades genom att analysera respondenternas svar på dels formulärens frågor och dels på den betygsättning som respondenten fick göra i slutet av formuläret. Genom att jämföra svaren mellan produktkategori-kustren kunde slutsatser dras.

Vilka faktorer har lika viktning oavsett produktkategori-kuster? undersöktes först i slutet av studien, genom att jämföra den viktningen som författarna kommer fram till mellan de undersökta produktkategori-kustren. I de fall då faktorer var lika betydelsefulla i olika produktkategori-kuster, kunde det konstateras att faktorernas viktning inte berodde av produktkategori-kustren. Om majoriteten av faktorerna har lika viktning oavsett kluster, finns möjlighet att göra en generell modell och en större skalbarhet av modellen kan i så fall påvisas.

Förflyttningsstrategier

3. Hur bör Ericsson agera för att möjliggöra en skiftning i maktbalansen från en position till en annan?

För att ta fram strategier anpassade för förflyttning från en maktposition till en annan har mycket stöd tagits i litteraturen. Genom att studera Ericssons tidigare förflyttningar, i kombination med SRM:ernas lärdomar och erfarenheter från dessa resor, har vid behov justeringar och anpassningar kunnat göras. På detta sätt kunde det säkerhetsställas att de framtagna förflyttningsstrategierna går i linje med Ericssons arbetssätt.

Tabell 8. Underfrågor till huvudfrågan gällande förflyttningsstrategier

Underfrågor	Metod
3.1. Hur ser de nuvarande maktbalanserna mellan Ericsson och leverantörerna ut?	Intervju med SRM
3.2. Vilka är målpositionerna som förflyttningsstrategierna ska eftersträva?	Intervju med SRM
3.3. Hur har Ericsson historiskt gått tillväga för att genomföra en förflyttning av maktbalansen?	Litteraturstudie Intervju med kategoriledare och SRM
3.4. Vilken förflyttningsstrategi är lämplig att använda i vilken situation?	Litteraturstudie Intervju med SRM

Frågan *Hur ser de nuvarande maktbalanserna mellan Ericsson och leverantörerna ut?* besvarades med hjälp av intervjuer med SRM:er där SRM:erna fick ange leverantörens aktuella maktposition.

Genom intervjuer med SRM:er besvarades frågeställningen *Vilka är målpositionerna som förflyttningsstrategierna ska eftersträva?*. Dessa hjälpte sedan författarna att identifiera relevanta situationer för frågeställning 3.4 *Vilken förflyttningsstrategi är lämplig att använda i vilken situation?*

Frågan *Hur har Ericsson historiskt gått tillväga för att genomföra en förflyttning av maktbalansen?* besvarades genom intervjuer med personal på Ericsson. Syftet med att besvara denna fråga var att fånga upp erfarenhet från verksamheten och kunna ta hänsyn till Ericssons arbetssätt.

Vilken förflyttningsstrategi är lämplig att använda i vilken situation? besvarades genom att jämföra förflyttningsstrategier från olika inköpsportföljer i litteraturen. Beroende på i vilken riktning maktbalansen önskas förflyttas applicerades olika metoder baserade på Ericssons tidigare erfarenheter och litteraturens förslag.

5.6 METODKRITIK

I metodkritiken kritiseras tillvägagångssätten för att besvara studiens frågeställningar. Även potentiella felkällor belyses och diskuteras.

5.6.1 Litteratursökning

Risken med att söka litteratur i referenserna till andra artiklar är att det kan ge begränsade synsätt, om författarna av de olika artiklarna har influerats av varandra. Då Cox, van Weele, Gelderman och Porter är representerade i referensramen med flertalet litteraturkällor vardera finns risk att synsättet blir för begränsat då de endast har lämnat lite plats åt andra författare. Å andra sidan har litteratur inom deras ämnen, men av andra författare, varit begränsad och svårare att hitta. En annan risk med litteraturstudier är att det är uppbyggt av sekundärdata, vilket gör att det inte alltid är givet hur den har samlas in och för vilket syfte (Björklund & Paulsson, 2013). Därtill förekommer andrahandsreferering i litteraturstudien vilket enligt Linköpings universitet (2011) riskerar att medföra att informationen har ändrats. Då det i dessa fall har varit svårt att hitta originalkällan, har andrahandsreferering varit nödvändig även om författarna har försökt att undvika det i så stor mån som möjligt.

5.6.2 Datainsamling

Då detta examensarbete inte har haft möjlighet att studera leverantörens syn på maktförhållanden, kan det ge missvisande resultat. Detta var inte möjligt eftersom det skulle kunna påverka maktpositionen och Ericssons förhandlingsläge mot leverantören, tillsammans med en tidsbegränsad studie.

I framtagandet av maktpositioneringsmodellen skulle viktiga faktorer kunna ha förbisetts. Därmed finns risken att de inte har inkluderats i modellen, om inte intervjuerna har försett författarna med den relevanta aspekten. Om sådana faktorer förbises kan det leda till en felaktig och ofullständig maktpositioneringsmodell.

Då den sanna maktpositionen inte har varit möjlig att ta reda på, utan studien har fått hålla tillgodo med olika SRM:ers uppskattningar om en leverantörs maktposition, kan det ha gett en missvisande bild och därmed en felaktig viktning av faktorer. Trots att en leverantör positioneras av olika personer och att en god uppskattning har uppnåtts, ger det inte den sanna maktpositionen. En ytterligare felkälla är att endast ett fåtal av leverantörerna positioneras av flera personer. Detta ger då i de flesta fall endast ett synsätt på maktbalansen mellan Ericsson och leverantör.

Det faktum att studiens enkäter har formulerats olika för de olika produktkategori-klustren kan medföra olika enkätresultat beroende på produktkategori-kuster, utan att det med säkerhet kan sägas att det beror på frågans utformning eller inbördes skillnad mellan olika kluster. Detta har eftersträvat att undvikas genom att ställa så likartade frågor som möjligt, givet att representanter inom samtliga produktkategori-kuster fortfarande ska kunna svara på de frågor som ställs, men kan ändå ha gett ett missvisande resultat.

5.6.3 Analys

Att använda regressionsanalys kräver ett högt förklaringsvärde för att analysen ska vara meningsfull att inkludera i studien. En mer kvalitativ analysmetod hade inte krävt samma statistiska grund för att ge ett bidrag till studien. Då grunden i studien utgjordes av kvalitativa svar och analyser, var detta inte ett stort problem. Regressionsanalysen användes mestadels för att förstärka de kvalitativa analyserna och ge studien ytterligare trovärdighet.

En matematisk modell har begränsningar och genererar endast ett svar som ger bra anpassning mellan de maktpositionerna från datainsamlingen och de genererade av inköpsportföljen. Om modellen inte får rätt bivillkor kan det leda till en modell som inte kan positionera leverantörer korrekt. Ytterligare en begränsning är att den iterativa metoden stannar av när algoritmen efter en viss tid inte når något bättre resultat. Det är alltså möjligt att modellen inte når ett globalt optimum, det vill säga en bästa position baserat på hela området, utan endast når ett lokalt optimum, vilket är en bästa position inom det närliggande området. Författarna har minskat effekten av denna risk genom att testa algoritmen från flera utgångspunkter med syftet att nå olika resultat.

5.6.4 Direktiv och avgränsningar

En avgränsning är att inte alla SRM:er har kunnat intervjuas på grund av att de var för många för att hinna behandlas inom examensarbetets begränsade tidsram. Ett säkrare resultat hade kunnat uppnås med fler respondenter.

Det har varit tvunget att avgränsa produktkategorierna och endast studera ett urval av dessa, och endast ett fåtal leverantörer per produktkategori. Detta eftersom studien har pågått under en begränsad tid. Hade fler produktkategorier och leverantörer kunnat kartläggas hade förmodligen resultatet blivit säkrare. Om några viktiga faktorer för en generell modell inte lyckades identifieras inom de studerade produktkategorierna har avgränsningen påverkat studiens resultat.

6 Empiri

Avsnittet kommer att sammanställa empirisk data, insamlad under studiens intervjuer, som kommer att användas för att modellen ska kunna utformas. Hur faktorerna som identifierats i litteraturen bemöttes av de intervjuade SRM:erna presenteras i detta kapitel, åtföljt av de nya synsätt och aspekter som identifierats under datainsamlingsfasen.

6.1 FAKTORER

I nästföljande stycken kommer faktorerna som identifierades i litteraturstudien att beskrivas utifrån vad som sades om dem i intervjustudien. Tillsammans med de intervjuades åsikter om faktorerna kommer det att presenteras diagram för att visa om det finns trender mellan faktorn och maktpositionen. Leverantörerna inom Logistics kommer inte att behandlas kvantitativt i dessa diagram. Detta eftersom endast åtta leverantörer inte ansågs vara en tillräckligt stor mängd för att kunna se samband ur deskriptiv statistik och ett avvikande svar kan få alltför stor påverkan på trendens utseende. De flesta SRM:erna som intervjuades ansåg att studien tog upp de mest relevanta faktorerna och aspekterna för att bygga upp kund- och leverantörmakt, även om flera ansåg att faktorerna överlappade med varandra och kunde omformuleras för att innebörden av dem skulle vara tydligare. Några SRM:er ansåg att det inte var någon skillnad mellan beroende och fördelar, och att det därför var svårt att uppskatta de olika faktorernas unika påverkan på maktbalansen.

6.1.1 Marknadssituation

Gällande marknadssituation har flertalet av de intervjuade SRM:erna bedömt faktorn som viktig för att avgöra maktförhållandet, med motiveringen att om det finns få alternativ tillgängliga ökar makten hos de befintliga leverantörerna, samtidigt som Ericssons makt minskar. På samma sätt ansåg de att maktbalansen skiftar om det finns många alternativ samtidigt som det är få stora kunder som köper produkten eller tjänsten.

Inom Hardware är spridningen mellan olika leverantörer stor och SRM:erna ansåg att det generellt finns många fler kunder än leverantörer och att Ericsson har mycket att säga till om vid förhandlingarna. Detta gäller speciellt de leverantörer som säljer specialkomponenter till Ericsson. Däremot finns även ett flertal som ansetts ha marknader som består av fler leverantörer än kunder. Under flera av intervjuerna nämndes Ericssons interna barriärer mot leverantörerna. Det är en lång process att bli en godkänd leverantör till Ericsson, vilket innebär att Ericsson gärna håller sig till en mindre leverantörsbas trots alternativ på marknaden.

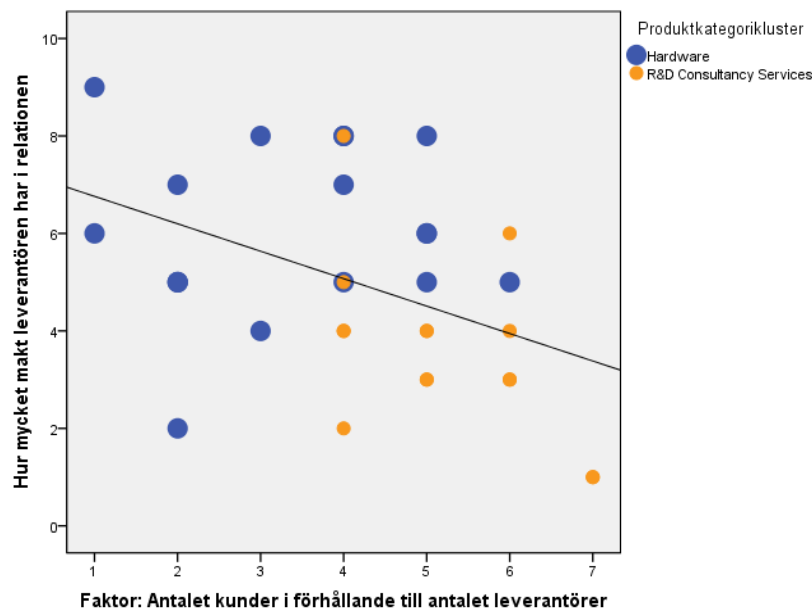
SRM:erna från Logistics ansåg att marknadens uppdelning lutar mest åt att det finns fler leverantörer än kunder. Med detta menade de att det finns ett fåtal större aktörer som använder sig av nätverk av flertalet mindre aktörer, vilket gör att det finns nästan oändligt många leverantörer sett ur det perspektivet. Andra SRM:er har angett att det finns lika många eller fler kunder än leverantörer. Generellt har Ericsson mycket förhandlingsmakt gentemot leverantörerna inom Logistics enligt SRM:erna.

Enligt SRM:er på R&D Consultancy Services finns det ungefär lika många eller lite fler leverantörer än kunder på marknaden och vid förhandlingar har Ericsson mycket att säga till om eftersom leverantören är angelägen att få affären. Dock för vissa leverantörer i studien finns det många fler leverantörer än kunder på marknaden.

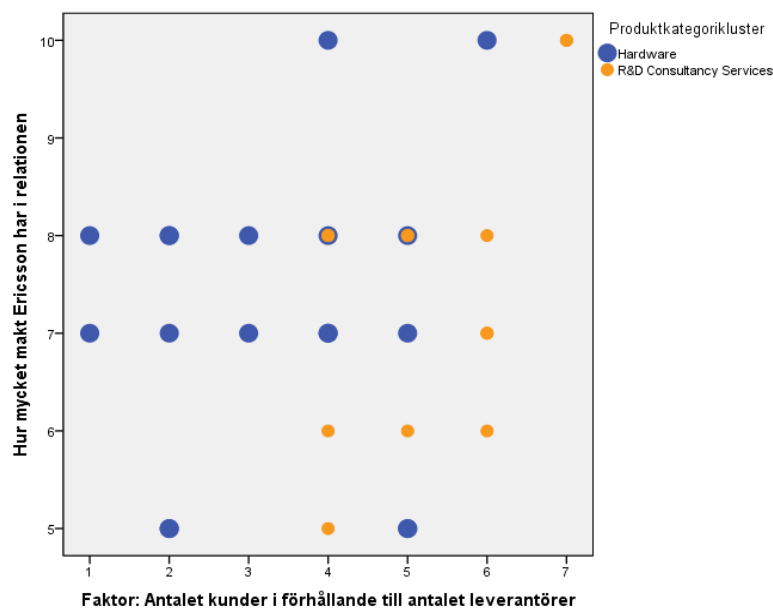
Enligt en SRM är en viktig del inom faktorn Marknadssituation inte det rena antalet kunder eller leverantörer som finns tillgängliga, utan antalet betydande spelare på marknaden. Marknaden kan också se olika ut för olika leverantörer inom samma marknadssegment. Finns ett visst antal stora spelare på marknaden betyder inte det per automatik att samtliga leverantörer gör affärer med dem. En leverantör som levererar till flera stora kunder kan vara mer krävande än andra, eftersom de har alternativa köpare.

Ytterligare en aspekt som är relevant inom Marknadssituation enligt flera SRM:er inom produktkategori-klustret Hardware är kapacitet, om det förekommer under- eller överkapacitet på marknaden. Vid kapacitetsbegränsningar måste resurserna fördelas, varpå det blir avgörande vilken betydelse Ericsson som kund har för de respektive leverantörerna, där de viktigaste kunderna kommer få sitt resursbehov tillgodosett först. Finns kapacitetsbegränsningar i produktionen tenderar leverantören dessutom att prioritera de produkter som är mest lönsamma för dem, vilket påverkar prissättningen och marginalerna negativt för kunderna, enligt intervjuade inom Hardware.

En jämförelse mellan hur många spelare det finns på kundmarknaden, jämfört leverantörens marknad, och hur maktförhållandet ser ut mellan leverantör och Ericsson finns i Figur 24 och Figur 25. Höga värden på diagrammets x-axel innebär att det finns fler leverantörer än kunder på marknaden, medan låga värden betyder att det finns fler kunder än leverantörer. De SRM:er som svarat att antalet kunder i förhållande till antalet leverantörer är fyra, syftade till att det finns lika många kunder som leverantörer på marknaden. Syftet med denna mätning är att få en uppfattning om marknadssituationen mellan Ericsson och leverantör inom olika kluster, samt hur faktorn tros påverka maktbalansen.



Figur 24. Leverantörens makt i relation till Marknadssituation



Figur 25. Ericssons makt i relation till Marknadssituation

Med ett avvikande svar har SRM:erna inom Logistics svarat att Ericsson har större makt när kundmarknaden har färre aktörer än leverantörsmarknaden. Ett samband kan uttydas inom produktkategori-klustren Hardware och R&D Consultancy Services då det finns fler leverantörer än kunder på en marknad. I dessa fall tenderade SRM:erna att se leverantörens makt som lägre, vilket framgår i Figur 24. Inom R&D Consultancy Services finns det antingen lika många kunder och leverantörer, eller fler leverantörer, vilket kan ses i diagrammet inte är fallet på klustret Hardware. Det finns inga tydliga samband mellan antalet aktörer på marknaden och Ericssons makt i relationen, enligt Figur 25. Det kan möjligen utläsas att Ericsson har högre makt vid ett högre antal leverantörer på marknaden, men denna trend är inte påtagligt tydlig.

6.1.2 Leverantörens beroende av Ericsson

Enligt flertalet SRM:er var leverantörens beroende av Ericsson något som påverkade makten. Många nämnde försäljningsvolymen och att vara en stor kund till leverantören som avgörande maktfaktorer.

SRM:erna på Hardware, Logistics och R&D Consultancy Services var överens om att då leverantörens affär hos Ericsson utgör en stor andel av leverantörens totala affär, hamnar leverantören i en beroendeställning till Ericsson. Detta ska enligt intervjustudien påverka maktbalansen till Ericssons fördel. Volymerna som köps in från leverantören idag och vad som kan köpas in på sikt avgör leverantörens beroende av, och beteende mot, Ericsson menar SRM:erna. Enkätundersökningen samlade in affärens storlek som, precis som leverantörernas totala omsättning, hade stor spridning.

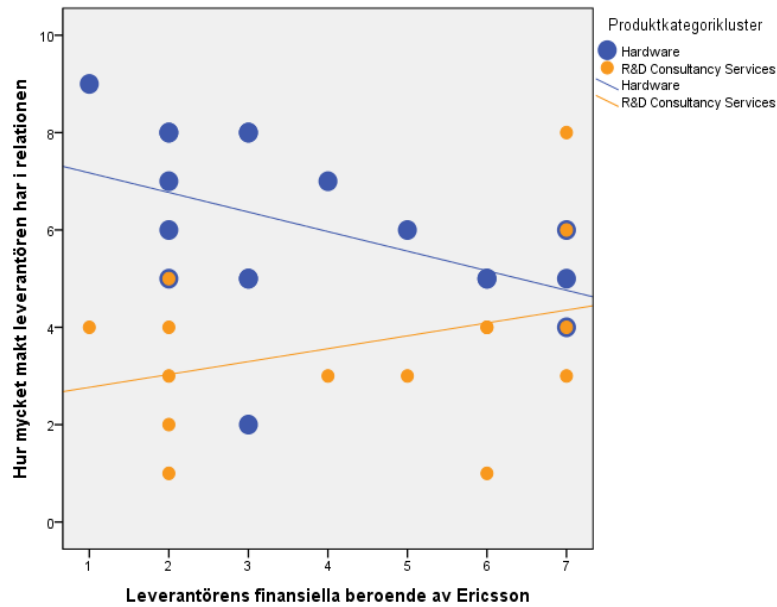
Genom att Ericsson konsoliderar sina inköp hos ett mindre antal leverantörer fås ett högre volymvärde och således lägre priser genom en mer beroende leverantör. På Logistics är detta särskilt viktigt då andra faktorer, som Ericssons kompetens eller varumärke, inte ger leverantören någon större fördel av ett samarbete. Vidare beskrev SRM:erna att Ericsson försöker undvika att leverantörer blir alltför beroende av dem då det indirekt gör Ericsson ansvariga om en leverantör går i konkurs efter ett leverantörsbyte.

SRM:erna på Hardware ansåg att det finansiella beroendet hos omkring hälften av leverantörerna var högt. De ansåg ofta även att dessa leverantörer såg Ericsson som en stor kund. Ungefär lika många leverantörer ansågs inte vara finansiellt beroende av Ericsson. Av dessa hade många däremot ett högt tekniskt beroende, det vill säga att Ericssons teknik- och innovationspådrivning var av stor vikt för leverantören. Enligt SRM:erna var majoriteten av de behandlade leverantörerna inom Hardwareklustret mycket angelägna om att behålla Ericsson som kund, huvudsakligen på grund av det innovationsbidrag som Ericsson ger leverantörerna.

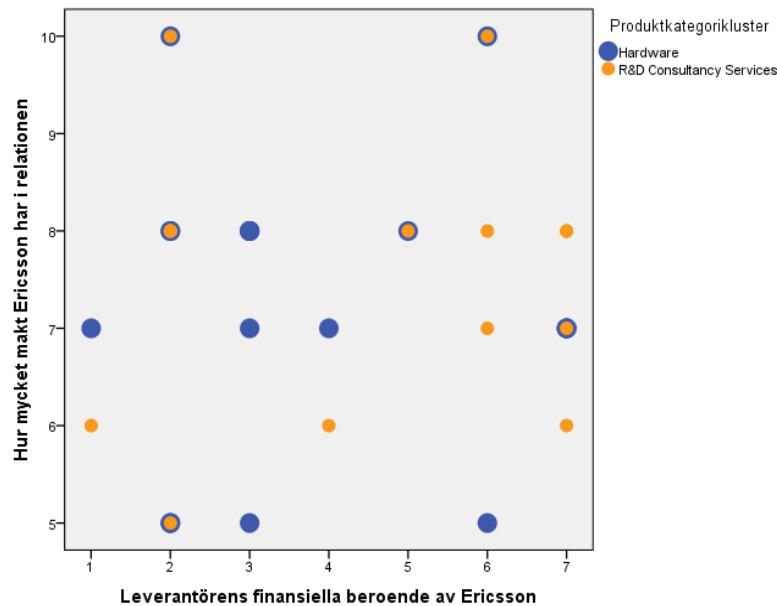
Enligt SRM:erna från Logistics var varken leverantörernas tekniska eller finansiella beroende av Ericsson stort. Ericssons andel av deras försäljning av logistiklösningar inom denna kategori var dessutom ofta mindre än 1 procent. Det fanns ett undantag där Ericssons andel var stor hos leverantören, och då var leverantören i sin tur finansiellt beroende av Ericsson.

Inom R&D Consultancy Services hade, enligt SRM:erna, ungefär hälften av leverantörerna en förhållandevis stor andel av sin försäljning till Ericsson, medan andra hälften inte hade det. Ericsson kunde även klassas som en stor kund till de leverantörerna. Dessa leverantörer bedömdes också till viss mån vara finansiellt beroende av Ericsson. Hos leverantörer som inte hade högt finansiellt beroende av Ericsson gick generellt mindre än 10 procent av den totala försäljningen av R&D-tjänster till Ericsson. Dock fanns det undantag där Ericsson fortfarande räknades som en stor kund och köpte 20-30 procent av leverantörens R&D-tjänster, men ändå inte var finansiellt beroende av Ericsson. I dessa fall var dock beroende av kompetens och teknik högt.

Figur 26 och Figur 27 jämför faktorn finansiellt beroende med makten i relationen, där höga svar på diagrammens axel Leverantörens finansiella beroende av Ericsson innebär att leverantören har ett stort finansiellt beroende av Ericsson. De SRM:er som svarade ett eller två på frågan om leverantörens finansiella eller tekniska beroende menade att leverantören har ett mycket litet eller inget beroende av Ericsson, medan svar som sex eller sju på frågan indikerat att leverantören har ett mycket stort finansiellt beroende av Ericsson. Det finns inga tydliga samband mellan Ericssons makt i relationen och leverantörens finansiella beroende, vid betraktande av Figur 27. Det förekommer både hög och låg Ericssonmakt oberoende av det finansiella beroendet. Gällande leverantörens makt i relationen jämfört med det finansiella beroendet ansåg SRM:erna på Hardware att leverantörerna har mindre makt i relationen med Ericsson när deras finansiella beroende av Ericsson är stort, enligt Figur 26. SRM:erna på R&D Consultancy Services bedömde leverantörernas makt ungefär likvärdigt eller något lägre, bortsett från en avvikande leverantör.

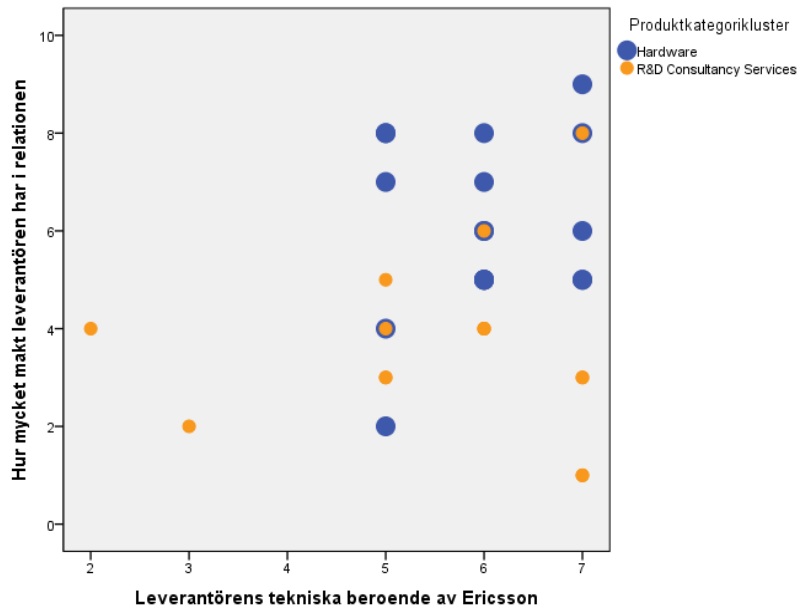


Figur 26. Leverantörmakten i relation till leverantörens finansiella beroende av Ericsson

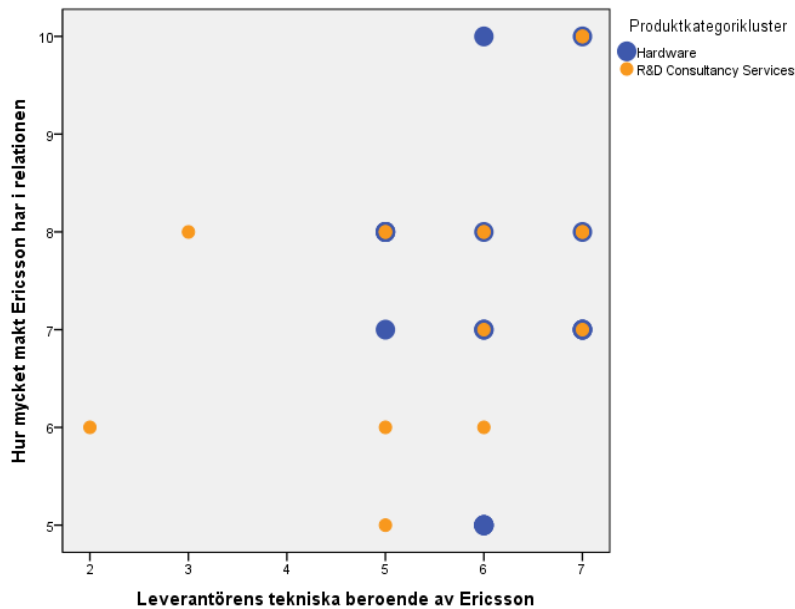


Figur 27. Ericssonmakten i relation till leverantörens finansiella beroende av Ericsson

Figur 28 och Figur 29 jämför hur SRM:erna har besvarat faktorn Leverantörens tekniska beroende av Ericsson med hur mycket leverantörmakt respektive Ericssonmakt som finns i relationen. Precis som för finansiellt beroende, har ett lågt värde på x-axeln symboliserat ett lågt tekniskt beroende, medan höga svar har visat på ett starkt tekniskt beroende. De flesta SRM:erna har svarat att det finns ett stort tekniskt beroende hos leverantören samtidigt som det finns en stor spridning mellan hur mycket makt som anses finnas i relationen. Många av SRM:erna inom Hardware tycker att leverantören har förhållandevis mycket makt i relationen, samtidigt som det finns ett starkt tekniskt beroende, vilket kan ses i Figur 28. Det föreligger inga egentliga skillnader i tekniskt beroende mellan klustren R&D Consultancy Services och Hardware, utan är generellt på en hög nivå.



Figur 28. Leverantörmakten i relation till tekniskt beroende



Figur 29. Ericssonmakten i relation till tekniskt beroende

6.1.3 Ericssons beroende av leverantören

De flesta SRM:er var överens om att Ericssons beroende av leverantören är betydande för maktbalansen. De nämnde att storleken på den befintliga leverantörsbasen är, alltså hur många leverantörer som finns att välja bland, är en viktig parameter vid avgörandet av Ericssons beroende. En single sourcing-situation leder omedelbart till ett beroende för Ericsson, och skulle enligt intervjustudien innebära en stor maktfördel för leverantören.

Höga inträdesbarriärer för att bli en godkänd leverantör till Ericsson gör att det tar lång tid och är kostsamt att inkludera en ny leverantör till den befintliga leverantörsbasen. Detta är enligt SRM:erna en av anledningarna till att det ofta finns långa samarbeten med leverantörerna. Det förekommer oftare, enligt datainsamlingen, att en leverantör som Ericsson redan har ett etablerat samarbete med inom ett annat område initieras till ett nytt, då detta innebär lägre kostnader mot att etablera ett samarbete med en helt ny leverantör.

Ett smalt tekniskt område eller en kompetens som är unik, vilket gör att Ericsson inte har många leverantörer att välja mellan, innebär att Ericssons beroende av leverantören ökar enligt många SRM:er. Detta utvecklades av en av SRM:erna med att om Ericsson vill ta sig in på en ny marknad snabbt, kan Ericsson lätt hamna i en beroendeställning hos leverantörerna. Denna spjutspetskompetens är något som SRM:erna inom R&D Consultancy Services ansett ha särskilt stor påverkan för maktbalansen.

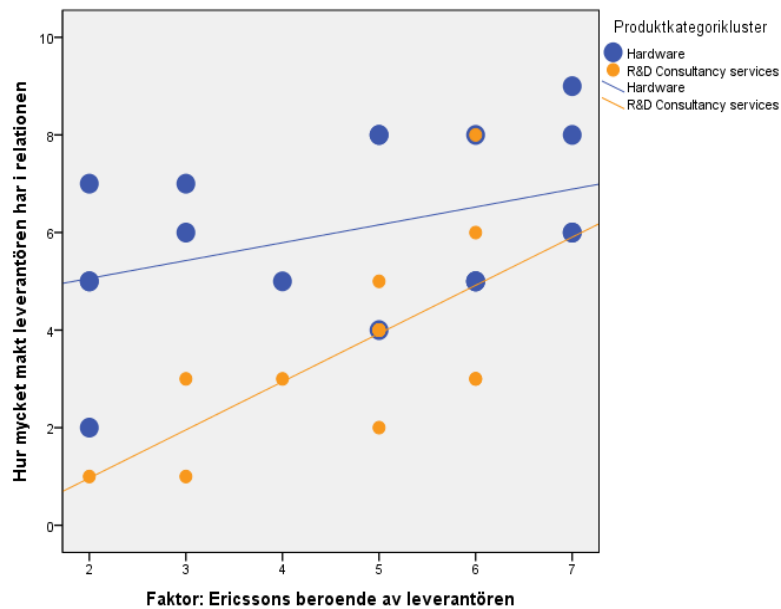
SRM:erna inom Hardware menade att det ofta finns brist på substitut, men att leverantörerna ofta konkurrensutsätts, det vill säga att det finns flera leverantörer som kan leverera samma produkt. Patent har enligt SRM:erna liten betydelse för maktbalansen. Ericssons behov av teknik är stort och leverantörens tekniska kunnande är viktigt för Ericsson i de flesta relationer med leverantörerna. Dessutom ansåg SRM:erna att Ericssons behov av produkterna som leverantören tillhandahåller är stort. Ericsson är även i hög grad angelägen om att behålla samarbetet med leverantören. Det fåtal leverantörer som Ericsson inte anser sig vara beroende av kännetecknas av att Ericsson inte är angelägna om att behålla dem som leverantör, att det finns ett stort antal leverantörer att välja mellan och god tillgång till substitut. Sammantaget menade SRM:erna att Ericsson är beroende av majoriteten av de behandlade leverantörerna.

Logistics-SRM:erna ansåg generellt att Ericsson är beroende av leverantörerna. Kompetensen sågs inte som unik, men viktig för Ericssons verksamhet. För en leverantör som utvärderades inom två olika produktkategorier ansåg SRM:en att logistiklösningen var olika viktig beroende på kategori. I kategorin där leverantörens logistiklösning ansågs viktigare för Ericsson, ansågs även Ericssons beroende av leverantören vara högre än i den andra. Generellt finns det flera leverantörer att välja mellan och SRM:erna uppgav att leverantörerna konkurrensutsätts. Samarbetet med leverantörerna är något som Ericsson är angelägen om att bibehålla och eventuellt utöka, enligt SRM:ernas svar. De SRM:er som inte ansåg att Ericsson var beroende av leverantören uppgav även att kompetensen och logistiklösningen inte var så viktig.

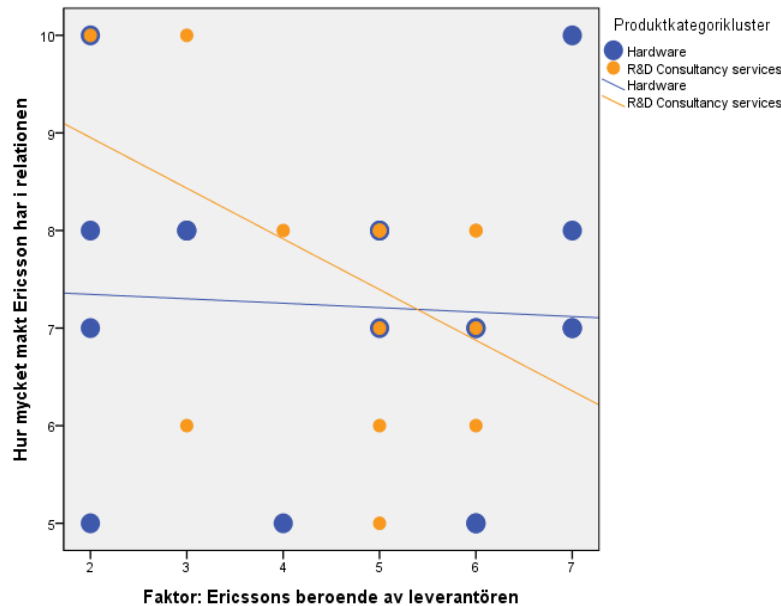
De flesta leverantörerna inom R&D Consultancy Services är Ericsson mycket beroende av, enligt respondenterna. Ericsson konkurrensutsätter nästan alla behandlade leverantörer, men är angelägna om att bibehålla sitt samarbete med dem. Vidare ansåg vissa SRM:er att R&D-konsulternas kompetens är av hög betydelse för Ericsson, medan andra menade att den är av medelhög eller låg betydelse. Det finns vissa typer av kompetenser som är mer unika än andra, och som gör att Ericssons beroende av leverantören växer.

I Figur 30 och Figur 31 framgår SRM:ernas bedömning av Ericssons beroende av leverantören relativt leverantörens respektive Ericssons inflytande. Höga värden på x-axlarna i diagrammet, exempelvis 6 eller 7, innebär att SRM:erna ansett att Ericsson är mycket beroende av leverantören. Har SRM:erna svarat 1 eller 2 på frågan om Ericssons beroende av leverantören, betyder det att SRM:en ansåg att Ericsson är mycket lite eller inget beroende av leverantören.

I Figur 31 framgår att de leverantörer inom R&D Consultancy Services som Ericsson är beroende av, har Ericsson också mindre makt över. Denna trend är inte lika tydlig för leverantörerna inom Hardware. Gällande leverantörmakt, som syns i Figur 30, verkar SRM:erna på både R&D Consultancy Services och Hardware tycka att leverantörerna innehar en högre makt om Ericsson är beroende av dem. Trenderna som kan urskiljas stödjer det SRM:erna sagt om att ett högre beroende för Ericsson har en positiv inverkan på leverantörens makt och en negativ inverkan på Ericssons.



Figur 30. Leverantörens makt i relation till Ericssons beroende



Figur 31. Ericssons makt i relation till Ericssons beroende

6.1.4 Kostnader för att avsluta relationen

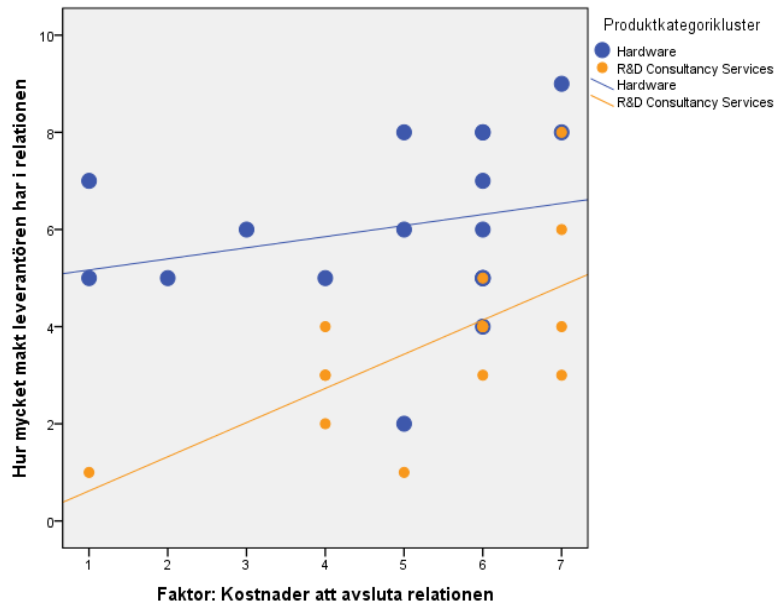
Enligt SRM:erna var höga kostnader för att avsluta relationen med en leverantör ofta en bidragande orsak till att relationen fortlöper. En annan aspekt som väcktes var att nya projekt ofta görs med befintliga leverantörer för att det är dyrt att lära en ny leverantör Ericssons arbets sätt och rutiner. Med detta menade SRM:erna att det ibland är för höga inträdesbarriärer för att introducera en ny leverantör, och undviks gärna om det finns befintliga leverantörer som kan utföra arbetet. De största kostnaderna, oavsett kluster, är inte förknippade med att avsluta ett samarbete utan med att påbörja ett nytt. Det beskrevs som att det ibland kan vara svårt att ändra tekniken och att det därmed är svårt att byta leverantör. En ytterligare aspekt som nämnts som viktig är vad avslutandet av en relation kan få för konsekvenser för den befintliga affären. Det nämndes flera gånger under studien att de nya affärerna kan användas för att öka flexibiliteten och bibehålla leverantörens intresse för Ericsson.

SRM:erna på Hardware tyckte över lag att det innebär mycket kostnader, tid och arbete innan en ny leverantör kan leverera på samma nivå som den nuvarande. Ett fåtal håller inte med utan ansåg det vara relativt enkelt att byta leverantör. Majoriteten ansåg att det finns minst en potentiell ersättare för att leverera samma produkt. De flesta menade även att det skulle innebära konsekvenser i förseningar, risk och lägre prioritet om leverantören börjar fasas ut. En leverantör avvek avsevärt då det enligt SRM:en inte fanns några hinder i form av tid, kostnader eller arbete att byta ut leverantören.

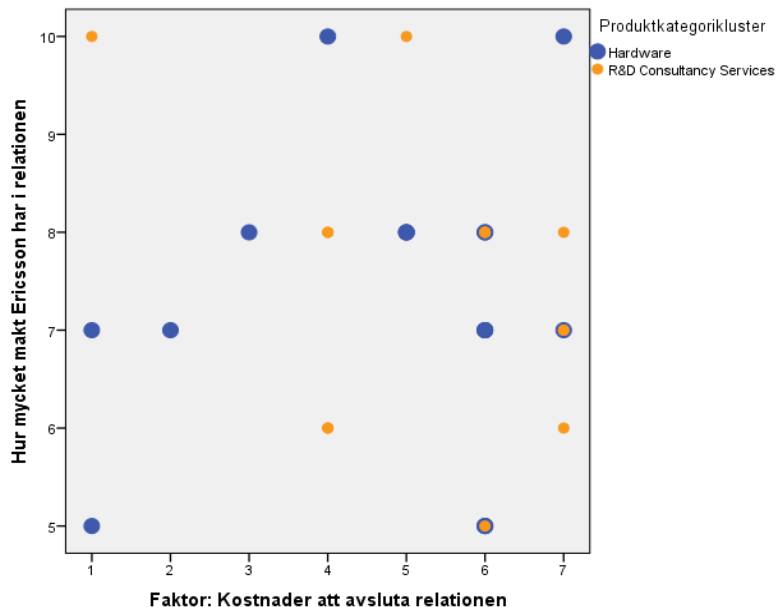
Inom Logistics finns det generellt inte så stora kostnader eller svårigheter relaterade till att byta leverantör. De flesta SRM:er menade att det inte skulle krävas stora kostnader eller kräva mycket arbete för att få en ny leverantör att leverera på samma nivå. Ericsson har i låg grad anpassat sin verksamhet för att den ska fungera med leverantörerna, vilket gör att omfattande anpassningar inte krävs för att initiera ett samarbete med en annan leverantör enligt SRM:erna. Det finns även potentiella ersättare till de befintliga leverantörerna. Vissa SRM:er anser att det skulle innebära konsekvenser så som förseningar, högre risk och sämre geografisk täckning vid en utfasning av leverantören.

Till största delen ansåg SRM:er från R&D Consultancy Services att det skulle innebära höga kostnader och mycket arbete innan en ny leverantör skulle kunna leverera på samma nivå som de nuvarande. Till de allra flesta leverantörerna finns potentiella ersättare, däremot menade SRM:erna att det innebär höga kostnader att byta. Ett par av SRM:erna inom klustret nämnde att det tar tid för konsulterna att lära sig Ericssons sätt att arbeta, och att det därför anses fördelaktigt att anlita en leverantör vars konsulter är vana att arbeta med Ericsson och känner till deras kultur och rutiner.

Vid en jämförelse mellan hur SRM:erna svarat på kostnaden att avsluta relationen med leverantören och vad leverantören respektive Ericsson har för makt, finns viss spridning. Figur 32 och Figur 33 visar graferna som jämför kostnaden för att avsluta relationen med befintlig leverantör och leverantörens respektive Ericssons makt i relationen. Höga värden på x-axeln, 5 eller högre, innebär att det finns höga kostnader relaterade till att avsluta samarbetet med leverantören. För de leverantörer där svaren istället är 3 eller lägre, ansåg SRM:erna att det inte finns några större kostnader relaterade till att avsluta samarbetet med leverantören. Svaret 4 betyder att det finns medelhöga kostnader för att avsluta relationen. Både SRM:erna på Hardware och R&D Consultancy Services verkar vara av uppfattningen att ju högre kostnaderna är att avsluta relationen, desto högre makt får leverantören i relationen, vilket visas i Figur 32. I Figur 33 syns att det förekommer svar inom Hardware där Ericsson har både hög och inte så hög makt oberoende av hur stora kostnaderna att byta ut leverantören bedömts vara. Inom R&D Consultancy Services kan en viss trend utläsas till att Ericsson skulle ha lägre makt i en relation där kostnaderna för att byta ut leverantören är höga, men svaren varierar mycket.



Figur 32. Leverantörmakten i relation till kostnader för att avsluta relationen



Figur 33. Ericssonmakten i relation till Kostnader för att avsluta relationen

6.1.5 Leverantörens fördelar av ett samarbete med Ericsson

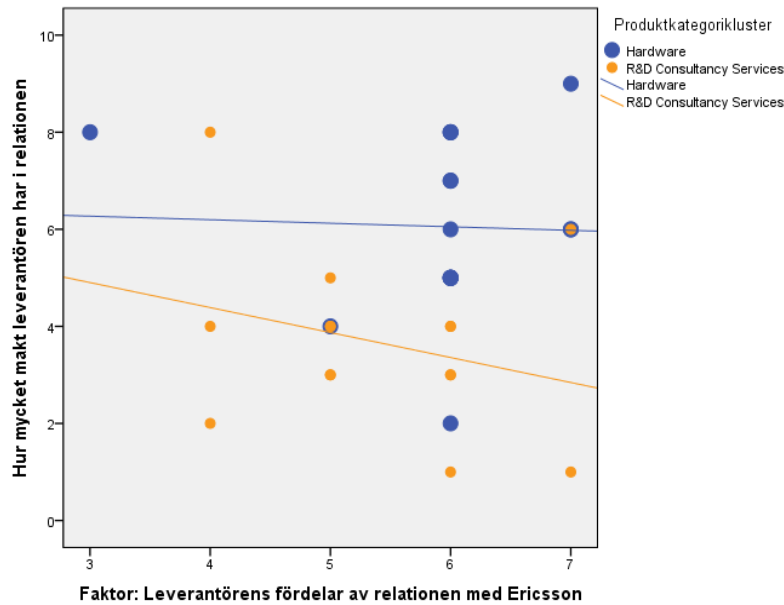
Många SRM:er, framför allt inom R&D Consultancy Services och Hardware, framhöll att Ericssons tekniska ledarskap är en viktig fördel som Ericsson ger leverantören. Indirekt hjälper Ericsson leverantören att driva sin teknikutveckling och utveckla sina produkter då de gör projekt tillsammans. En SRM berättade att leverantörens vilja att lösa problem varierar beroende på hur leverantören ser sina framtida fördelar med ett fortsatt arbete på Ericsson. Exempel på fördelar kan vara en ökad försäljning eller fortsatt produktutveckling, tack vare Ericssons höga kravställning på de köpta produkterna. Ericssons varumärke är något som anses ge leverantören fördel även om det inte är officiellt att Ericsson är kund till leverantören. SRM:erna menade att det kommer fram ändå. Samtidigt ansåg vissa att Ericssons rykte och namn hade större påverkan förr, gentemot den nuvarande betydelsen.

Inom Hardware var de flesta SRM:er av uppfattningen att deras leverantör får ut fler fördelar av att arbeta med Ericsson än med de flesta andra kunder. Samtliga ansåg även att leverantören får en kvalitetsstämpel i branschen för att de är leverantör till Ericsson. Något annat som SRM:erna inom Hardware var överens om var att leverantören får tillgång till innovation och kompetens genom dess samarbete med Ericsson. Huruvida leverantörerna får kontinuerlig försäljningsökning och hur hög marginal de får i förhållande till affärer med andra kunder varierade mellan de olika leverantörerna, den sistnämnda dock generellt låg. SRM:erna hade sällan insikt i hur leverantörernas marginaler ser ut mot Ericsson jämfört andra kunder.

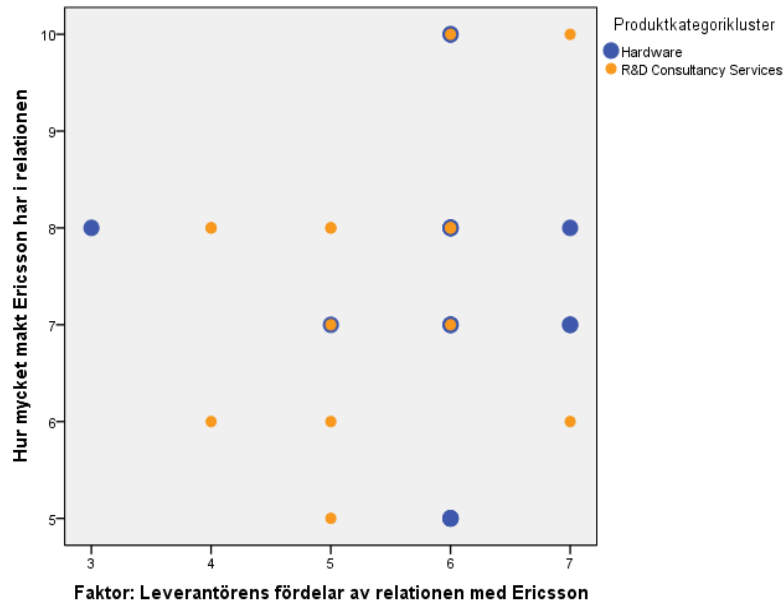
Enligt SRM:erna från Logistics är spridningen stor mellan hur mycket fördelar olika leverantörer får, även om det verkar som att logistikleverantörerna generellt får mindre fördelar av att samarbeta med Ericsson än de andra klustren som inkluderats i studien. Vissa SRM:er menade att leverantören får en kvalitetsstämpel i branschen av att arbeta med Ericsson, medan andra ansåg att leverantören får en kontinuerlig försäljningsökning. Leverantörerna får generellt inte högre marginal av att göra affärer med Ericsson jämfört med motsvarande logistiklösningar till andra företag. Enligt de flesta intervjuade SRM:er inom Logistics får deras leverantörer bättre logistiklösningar av att samarbeta med Ericsson, vilket beror på Ericssons kravspecifikationer och önskemål. Bland Logistics-SRM:erna ansågs inte innovation och produktpassning vara en central del, utom för enstaka leverantörer som erbjöd en mer skräddarsydd lösning.

Samtliga intervjuade SRM:er inom R&D Consultancy Services ansåg att leverantören drar stora fördelar av samarbetet med Ericsson. Två fördelar är att leverantören ökar sin kompetens och sitt rykte i branschen genom att vara leverantör till Ericsson. Med den ökade kompetensen ökar kvaliteten på leverantörens produkter, menar SRM:erna. Respondenterna ansåg generellt dock inte att leverantören får högre marginal på affärer med Ericsson än med andra. Till vissa leverantörer sker en kontinuerlig försäljningsökning, medan det till andra inte är lika tydligt förekommande. En SRM menade att om leverantören ser en framtid med Ericsson, med exempelvis större volymer, ökar Ericssons makt då leverantören gör mer för att få vara kvar i den primära leverantörsbasen.

Figur 34 och Figur 35 visar sammanställningen av faktorn Leverantörens fördelar av relationen mot Leverantörens makt och Ericssons makt. I diagrammen har SRM:ernas uppfattning om Leverantörens fördelar av relationen ställts emot hur mycket makt som Ericsson, respektive leverantören, har i relationen. De SRM:er som svarat 1 och 2 på frågan om leverantörens fördelar av relationen menar att leverantören endast får få fördelar av att vara leverantör åt Ericsson. Har SRM:erna istället svarat 6 eller 7 anser de att leverantören får stora fördelar av att samarbeta med Ericsson. Ur Figur 35 kan inget samband ses mellan hur mycket makt Ericsson skulle ha i relationen med vilka fördelar leverantören får av samarbetet. Det som kan urskiljas i diagrammet är att SRM:erna på Hardware anser att leverantörerna får större fördelar av samarbetet än de på R&D Consultancy Services, även om de också får förhållandevis stora fördelar. Vid en sammanställning av faktorns inverkan på leverantörens makt, Figur 34, syns få indikationer att höga och låga värden av Leverantörens fördelar av relationen skulle inverka på leverantörsmakten för klustret Hardware. Leverantören tycks få stora fördelar av samarbetet samtidigt som det finns stor variation mellan de olika leverantörernas makt. R&D leverantörerna tycks få något lägre makt när deras fördelar växer.



Figur 34. Leverantörmakten i relation till Leverantörens fördelar



Figur 35. Ericssons makt i relation till Leverantörens fördelar

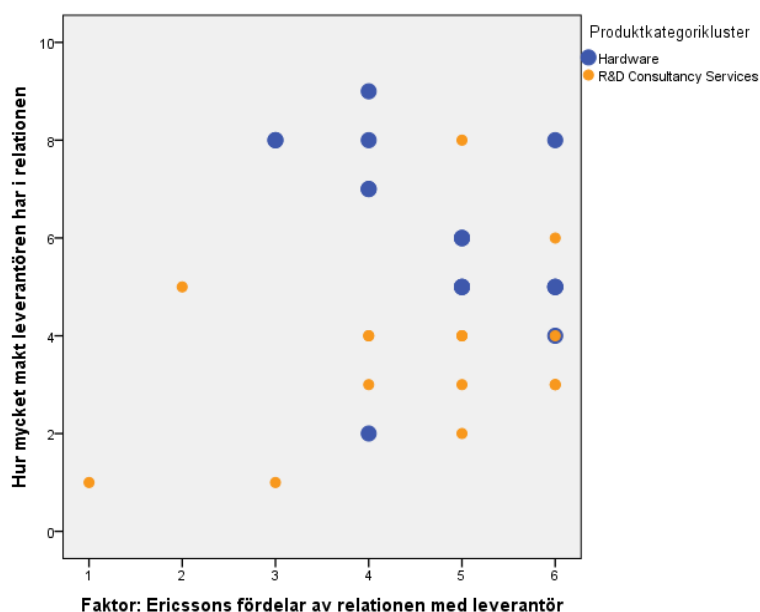
6.1.6 Ericssons fördelar av ett samarbete med leverantören

Ericsson kan få ut en unik kompetens eller teknik genom att arbeta med en viss leverantör, vilket enligt SRM:er på både Hardware och R&D Consultancy Services ger upphov till högre leverantörmakt. Det föreligger inga nämnvärda skillnader mellan produktkategorierna inom denna faktor. Gällande om Ericssons kunder är beredda att betala mer för en produkt om en viss leverantör används har inte stämt in på någon utav produktkategorierna. Många av SRM:erna på Hardware och R&D Consultancy Services tyckte att en högre kvalitet på produkterna är en fördel som fås genom att anlita leverantörerna, däremot är ett lägre pris sällan en av leverantörens fördelar. SRM:erna påpekade att leverantörerna inte blivit utvalda för att de levererar till det bästa priset, utan för att deras produkter motsvarar Ericssons krav på kvalitet.

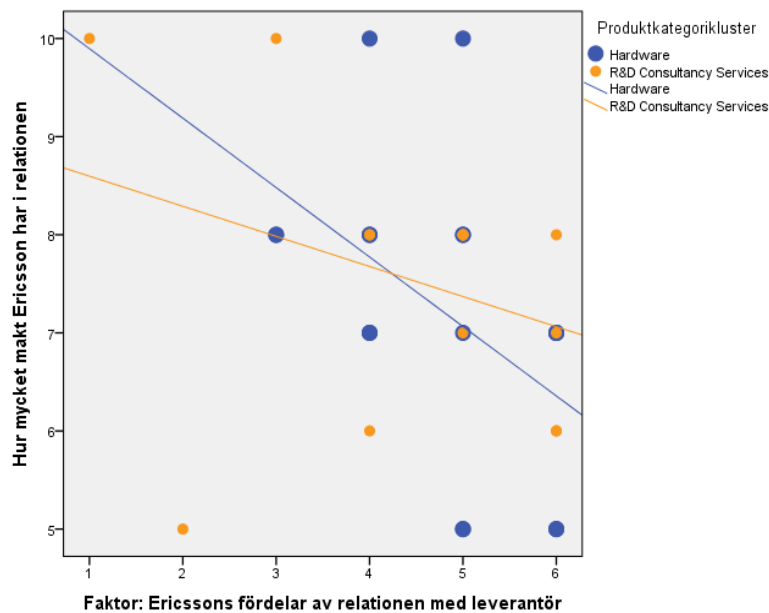
Om detta instämde inte SRM:erna inom Logistics, utan menade att priset är en viktig parameter vid valet av en leverantör tillsammans med global närvaro, leveransprecision och tillräcklig lagerkapacitet. Flertalet av de intervjuade svarade att leverantörerna är genomsnittliga på servicenivå, jämfört med deras konkurrenter, men tycker som helhet att Ericsson drar förhållandevis stora fördelar av samarbetet med sina leverantörer.

Om en leverantör är duktig på att hantera risker för produktionsstörningar och är flexibla vid volymändringar, är det en fördel för Ericsson vid val av leverantör enligt SRM:er. Både SRM:erna från Logistics och R&D Consultancy Services tog upp att leverantörens geografiska placering är en bidragande faktor och en fördel för Ericsson i affärer. De menade att om en leverantör har stor global närvaro finns det fördelar att hämta för Ericsson. Leverantörens geografiska placering påverkar dessutom dess attraktivitet och därmed även maktbalansen enligt SRM:erna. SRM:er på Hardware nämnde flexibilitet vid volymändringar som en fördel när Ericsson väljer sina leverantörer.

Figur 36 och Figur 37 visar sambandet mellan Ericssons fördelar av relationen med leverantören och hur stor leverantörens, respektive Ericssons, makt är. Siffrorna på diagrammens x-axlar representerar hur stora fördelar som SRM:erna anser att Ericsson får utav samarbetet med en viss leverantör. Låga siffror svarar mot färre fördelar av samarbetet, medan höga siffror innebär att SRM:erna ansett det finnas stora fördelar av samarbetet med den leverantören. Enligt de trendlinjer som syns i diagrammen har de SRM:er som bedömt att Ericsson drar stora, respektive små, fördelar av samarbetet angivit liknande Ericsson- och leverantörmakt. Det verkar inte finnas några tydliga trender mellan hur SRM:erna bedömt Ericssons fördelar och hur de bedömt leverantörens makt i relationen. I Figur 37 tycks det som att Ericsson har mindre makt i en relation i vilken Ericsson har stora fördelar, men det finns för lite mätdata där Ericsson har små fördelar för att kunna säga något mer definitivt om trenden.



Figur 36. Leverantörens makt i relation till Ericssons fördelar



Figur 37. Ericssonmakt i relation till Ericssons fördelar

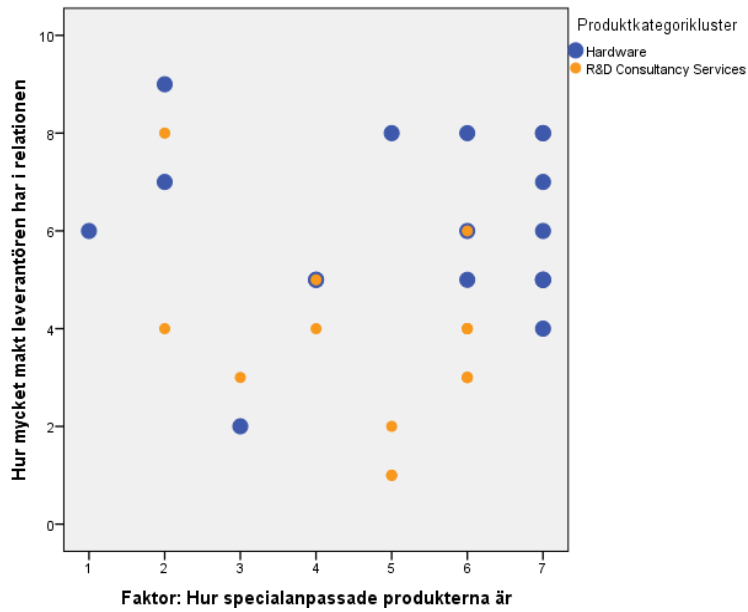
6.1.7 Produktens standardisering

Då många av Ericssons produkter är specialanpassade ansåg SRM:erna att det hade inneburit en högre makt om de istället hade varit mer standardiserade.

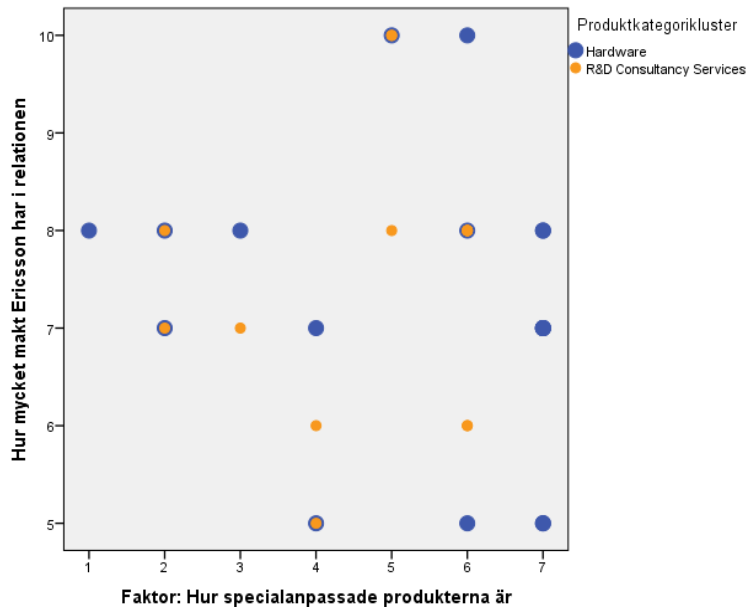
Inom Hardware har produkterna för de leverantörer som ingått i undersökningen generellt en hög grad av specialanpassning, få av produkterna är standardiserade. Detta menade SRM:erna ökar deras beroende av de leverantörer som tillverkar de specialtillverkade produkterna, eftersom det är få övriga leverantörer som tillhandahåller dem. SRM:erna inom Logistics ansåg att logistiklösningarna var mer standardiserade än SRM:erna på de övriga produktkategorierna. Det finns enligt dem ett begränsat antal sätt att transportera saker på, och det går inte att variera i det oändliga. Däremot fanns det undantag som hade hög grad av specialanpassning. Denna faktor hade SRM:erna inom R&D Consultancy Services svårt att svara på, då inga tjänster som köps in är standardiserade i någon större utsträckning.

Många av de intervjuade ansåg att denna faktor inte är speciellt avgörande för att fastställa maktbalansen, eftersom väldigt många av de produkter och tjänster som Ericsson köper är specialanpassade och ibland även specificerade av Ericsson. Däremot medför de höga kraven enligt intervjustudien att det finns färre leverantörer som kan uppfylla dem, vilket begränsar hur många leverantörer det finns att välja bland.

I Figur 38 och Figur 39 nedan syns hur svaren är fördelade mellan hur standardiserad produkten eller tjänsten som Ericsson köper in och hur stor makt som Ericsson och leverantören har i relationen. Siffrorna på x-axlarna representerar hur specialanpassade produkterna, tillhandahållna av en viss leverantör, är. Höga siffror medför en hög grad av specialanpassning, medan låga siffror indikerar en hög standardiseringsgrad. Inget direkt samband mellan hur mycket makt leverantören har i relationen, mot hur specialanpassad produkten är, kan urskiljas. Av de få leverantörer som fick betyg 3 eller lägre i frågan om hur specialanpassad produkten som köps från leverantören är, uppvisar samtliga en förhållandevis hög maktposition för Ericsson i relationen. Av detta kan en hög produktstandardisering tänkas ha en positiv inverkan på Ericssons makt i relationen, men för få leverantörer med standardiserade produkter har ingått i studien för att detta samband ska vara påtagligt.



Figur 38. Leverantörmakten i relation till Produktstandardisering



Figur 39. Ericssons makt i relation till Produktstandardisering

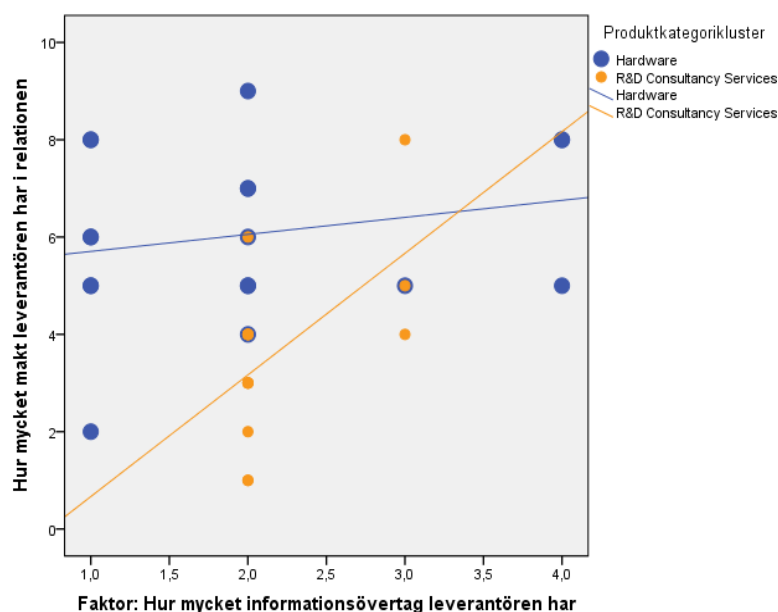
6.1.8 Leverantörens informationsövertag

Flera SRM:er nämnde att dålig förberedelse från Ericssons sida är en bidragande faktor till hög leverantörmakt vid ett enskilt förhandlingstillfälle. Hur koordinerad och medveten Ericsson är mot leverantören påverkar maktbalansen, ansåg en SRM. För en mer komplex produkt, som därför är svårare att uppskatta kostnadsmässigt, anses det också svårare att utföra cost engineering än för en enklare produkt. En SRM menade att hur specialanpassad en produkt är kan ge en indikation om hur betydande informationsövertaget kan vara i relationen, eftersom det ger en indikation om produktens komplexitet.

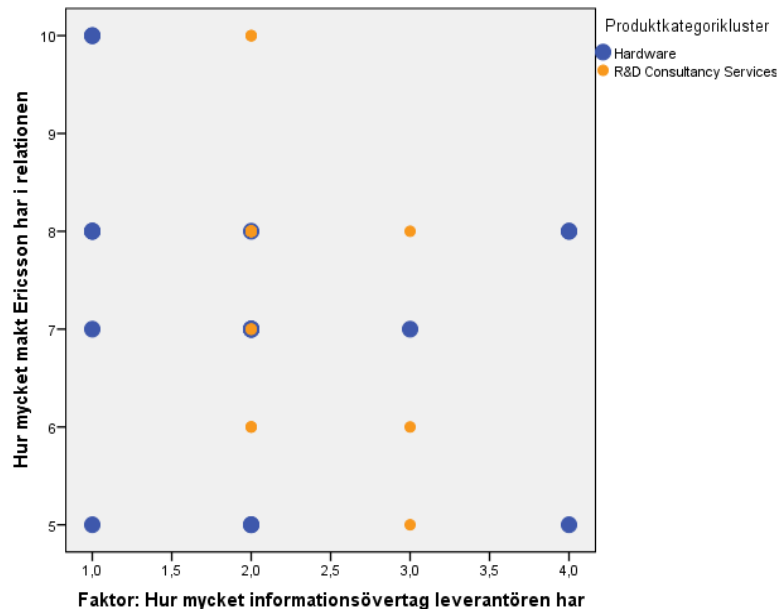
Att leverantörerna generellt skulle ha ett högt informationsövertag bedömdes av samtliga SRM:er inte vara fallet för Ericsson, och har gett informationsövertaget en låg relevans för maktbalansen. Ur SRM:ernas svar kan det utläsas att det generellt finns en hög insyn om de inköpta produkterna hos Ericsson, även om flera har påpekat att det är svårt att veta exakt hur mycket ytterligare information som leverantören har om sina produkter. I cirka 75 procent av svaren uppgav SRM:erna att Ericsson har mycket goda förutsättningar att göra en korrekt bedömning av produkten och tjänstens värde. Hur mycket informationsövertag leverantören har i relationen med Ericsson skiljer sig inte nämnvärt åt mellan studiens produktkategori-kuster.

En SRM inom Hardware påpekade att det finns olika typer av informationsövertag som kan spela in i maktbalansen. Dels finns information om vad produkten kostar att tillverka, och därigenom vilka marginaler leverantören har på sina produkter. Vidare finns informationsövertag inom leverantörens produktion. Ericsson vet egentligen inte om leverantören meddelar att det inte finns beläggning på grund av att en annan kund eller annan produkt prioriteras högre, eller om det inte finns tillräcklig kapacitet i fabriken för att kunna fullfölja beställningen. SRM:en ansåg dock att det är en problematik som är svår att förändra, då kompetens för att göra en kalkyl av produktens förväntade kostnad inte är tillräcklig för att det ska vara kostnadseffektivt inom denna produktkategori.

Vid en jämförelse mellan hur SRM:erna svarat på faktorn Leverantörens informationsövertag och hur mycket makt leverantören har i relationen, visade det sig att få leverantörer bedömdes ha ett nämnvärt informationsövertag. Dessa tenderar också att ha lika mycket eller mer makt än leverantörerna med mindre informationsövertag. Det syns dock ingen skillnad mellan klustren i fråga om hur mycket informationsövertag som leverantören skulle ha. Gällande hur mycket makt Ericsson har i relationen gentemot faktorn Leverantörens informationsövertag finns ingen tydlig trend. För de leverantörer som har ett högre informationsövertag, tenderar också Ericssons makt att vara något lägre, även om majoriteten av leverantörerna har inget eller mycket lite informationsövertag. Se Figur 40 och Figur 41 för en närmre beskrivning av faktorn Leverantörens informationsövertags påverkan på leverantörens och Ericssons makt. I frågan om informationsövertag har SRM:erna fått svara på frågan, på en skala mellan 1 till 7, hur mycket informationsövertag leverantören anses ha i relationen med Ericsson. 7 motsvarar ett mycket stort informationsövertag och siffran 1 representerar ett mycket litet. Då det inte förekom några svar som var högre än fyra, har skalan kortats av.



Figur 40. Leverantörmakten i relation till Leverantörens informationsövertag



Figur 41. Ericssons makt i relation till Leverantörens informationsövertag

6.2 VIKTNING

Detta avsnitt kommer att beskriva vad SRM:erna ansett att de olika faktorerna får för betydelse i maktbalansen, samt vilka faktorer de ansett ha mest betydelse för att fastställa maktbalansen.

6.2.1 SRM:ernas viktning av faktorerna

Den preliminära viktningen av faktorerna som SRM:erna fick göra i enkäten kan ses i Tabell 9, uppdelad inom respektive kategorikluster. SRM:erna ansåg att de faktorer som har störst betydelse för att avgöra maktbalansen är Marknadssituationen och Ericssons beroende av leverantören, tätt följda av Leverantörens beroende av Ericsson och Ericssons fördelar av ett samarbete med leverantören. De faktorer som enligt SRM:erna har lägst betydelse är Produktstandardisering och Leverantörens informationsövertag. SRM:erna inom Logistics avvek genom sin åsikt att Leverantörens informationsövertag har mycket större inverkan på maktbalansen än SRM:erna inom övriga kluster.

Tabell 9. Medelvärde av faktorernas viktning enligt SRM:erna

Faktorer	Hardware	Logistics	R&D Consultancy Services
Marknadssituation	3,5	4,5	4,4
Leverantörens beroende av Ericsson	3,8	3,5	4,3
Ericssons beroende av leverantören	4,2	4,5	4,0
Kostnader för att avsluta relationen	3,5	3,3	3,9
Ericssons fördelar av samarbete med leverantören	3,9	4,0	3,1
Leverantörens fördelar av samarbete med Ericsson	3,5	3,5	3,7
Produktstandardisering	3,1	4,3	2,4
Leverantörens informationsövertag	2,7	4,5	2,7

På intervjufrågorna gällande vad som bygger upp Ericssonmakt svarade många av SRM:erna storskalighet, volym och tekniskt ledarskap. Att ha flera alternativa leverantörer att välja mellan menade de intervjuade också skulle öka Ericssons makt i relationen. Ett gott rykte och ett känt namn ansåg flera av SRM:erna kunna medföra en mer fördelaktig maktposition. En annan aspekt som en SRM nämnde är relationens inverkan på maktbalansen. Om en SRM är ansvarig för samma leverantör för länge kan den personliga relationen ta större plats och påverka både positivt och negativt. Hur involverade Ericsson är i relationen ger hög makt till Ericsson, enligt några SRM:er.

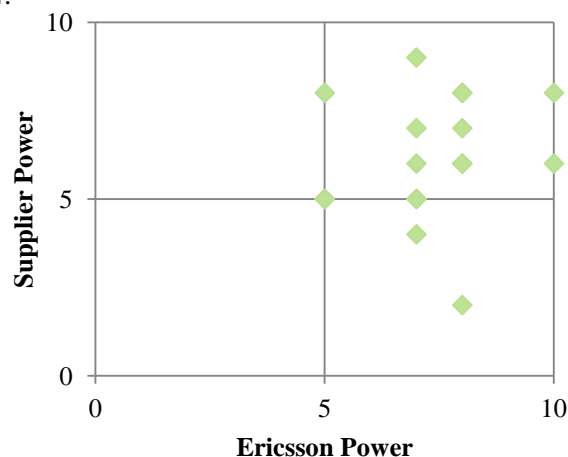
En unik produkt eller kompetens har SRM:erna uppgivit som en viktig parameter till hög leverantörmakt, eller åtminstone en produkt som få andra leverantörer kan tillverka på ett sätt som uppfyller Ericssons kravspecifikation. Ytterligare anledningar kan vara bristande förberedelser från Ericssons sida, eller om Ericsson snabbt behövde ge sig in på en ny marknad. Befinner sig Ericsson i en single sourcing-situation får leverantören genast en mer fördelaktig maktposition, eftersom Ericsson i och med detta får svårt att konkurrensutsätta leverantören. Detta menade flera SRM:er inom R&D Consultancy Services och Hardware som en avgörande maktfaktor för leverantören samtidigt som Logistics menar att det är svårt att se en situation inom deras kluster där leverantören har mycket makt. En av SRM:erna inom Logistics sa att det endast finns ett begränsat antal leverantörer sett till de som arbetar på en global nivå. På grund av detta menade SRM:en att det inte finns någon egentlig leverantörmakt. En annan menar att då Ericsson är små inom sjöfrakt ökar leverantörmakten.

6.3 FÖRFLYTTNINGSTRATEGIER

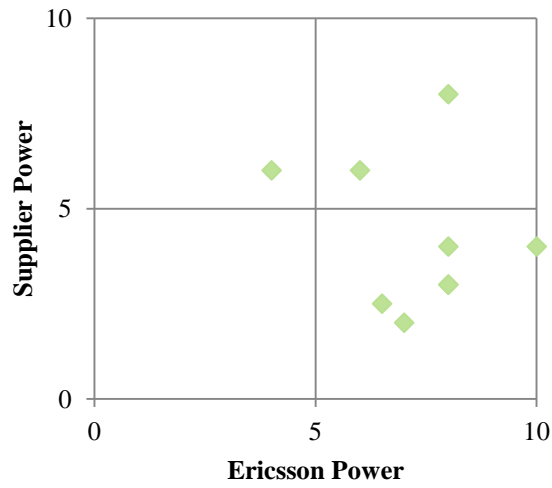
Avsnittet presenterar de nuvarande maktpositionerna inom de olika klustren, och åtföljs av vilka riktningar som SRM:erna anser att makten borde förskjutas mot. Slutligen kommer en beskrivning av strategier som Ericsson historiskt använt sig av för att ändra maktbalansen mellan sig och en leverantör.

6.3.1 Nuvarande maktpositioner

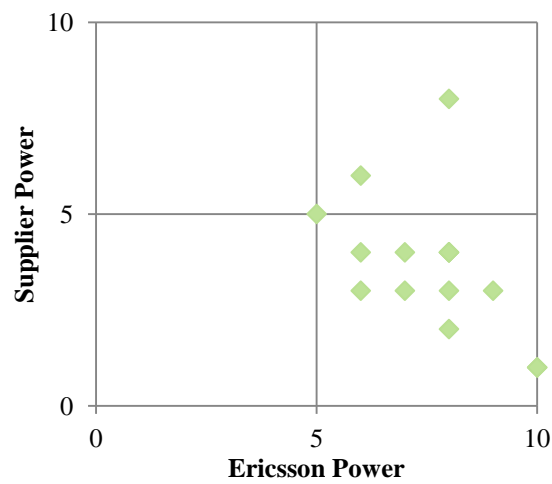
Inom Hardware, se Figur 42, placerades oftast leverantören i hög Ericssonmakt och hög leverantörmakt. Ett fåtal undantag hamnade i hög Ericssonmakt och låg leverantörmakt. Av de som hamnade i kvadranten hög Ericssonmakt och hög leverantörmakt, var det några som hade högre leverantörmakt än Ericssonmakt. Leverantörerna inom Logistics hamnade mer utspritt, Figur 43, där det förekom både leverantörer med mer och mindre makt än Ericsson. De flesta hamnade dock i kvadranten med hög Ericssonmakt och låg leverantörmakt. De flesta SRM:er inom R&D Consultancy Services placerade ut den nuvarande maktpositionen i hög Ericssonmakt och låg leverantörmakt, vilket framgår i Figur 44.



Figur 42. Leverantörspositioner på Hardware



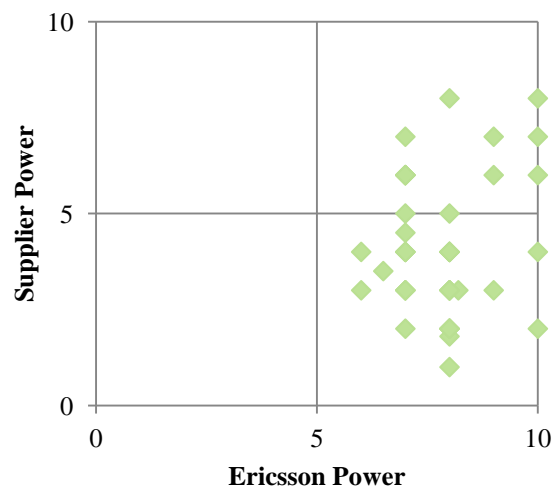
Figur 43. Leverantörspositioner på Logistics



Figur 44. Leverantörspositioner på R&D Consultancy Services

6.3.2 Eftersträvade maktpositioner hos utvalda leverantörer

De eftersträvade maktpositionerna låg uteslutande i kvadranten med hög Ericssonmakt och låg leverantörmakt eller i kvadranten med hög makt hos både Ericsson och leverantör, se Figur 45.



Figur 45. Eftersträvade maktpositioner

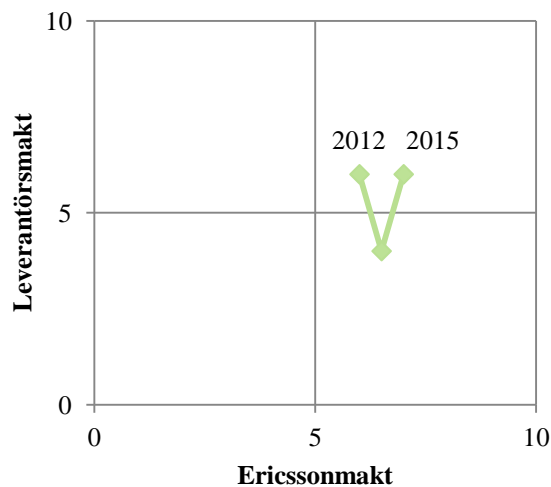
Skillnaden mellan den nuvarande maktpositionen och målpositionen medför generellt förflyttningar mot mer Ericssonmakt enligt SRM:erna. Flera lyfte dock fram att Ericsson inte bör ha för mycket makt, utan att leverantören också behöver ha makt för ett lyckat samarbete. De beskrev även att då en hög leverantörmakt och en hög Ericssonmakt råder, är leverantören villig att investera i nya projekt och nya tekniker, vilket Ericsson eftersträvar. Då Ericssonmakten är hög och leverantörmakten är låg är inte leverantörerna lika benägna att investera i projekt. Däremot ansåg vissa SRM:er med tekniskt avancerade leverantörer att leverantörmakten ska vara låg och Ericssonmakten hög. En av SRM:erna lyfte fram att om Ericsson skulle skriva längre avtal än ettårsavtal skulle det kunna ge Ericsson ett större inflytande. En annan ansåg att kvalificeringsprocessen behöver bli snabbare och smidigare för att inte tappa Ericssonmakten på grund av inträdesbarriärer. Flera av de tillfrågade SRM:erna ansåg att en bättre maktposition än den nuvarande inte fanns och att de redan var på den önskvärda maktpositionen.

6.3.3 Ericssons erfarenheter av tidigare förflyttningar

Vid intervjuer med SRM:er och kategoriledare gavs bakgrund till förflyttningar som har skett med tre olika leverantörer, A, B och C; en från respektive produktkategori-kuster.

Leverantör A

Leverantör A, som under en lång tid varit leverantör till Ericsson, beskrevs ha förflyttat sig från att ha levererat maintenance-uppdrag med låg påverkan till uppdrag av mer strategisk karaktär. Positionen för tre år sedan var omkring 6,5 i Ericssonmakt och 6 i leverantörmakt, se Figur 43. Anledningen till att leverantören 2012 befann sig i den positionen var att de hanterade sina dåvarande uppdrag väl.



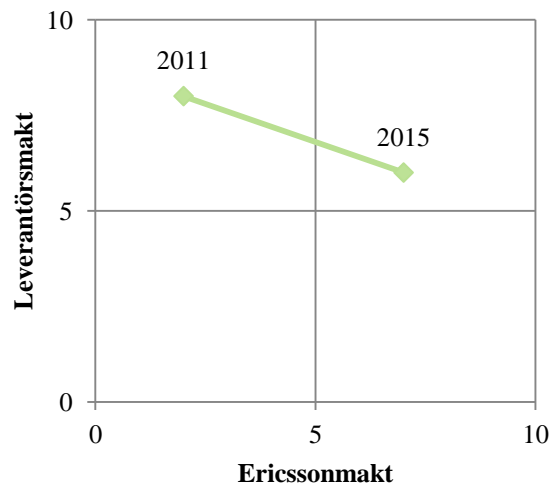
Figur 46. Maktpositioner för leverantör A

De fick plötsligt mer avancerade uppdrag av Ericsson och klarade inte längre av att leverera till rätt kvalitet. Denna förändring initierades då flera leverantörer började bli för dyra, och Ericsson såg möjligheten att ge en lågkostnadsleverantör mer avancerade uppdrag. På grund av den sänkta kvaliteten stoppades därför affärerna med leverantör A under en period. Ericsson satte sedan in resurser och hjälpte till, vilket innebar att affärerna kunde återupptas. Under perioden av uppehåll sjönk leverantörmakten. År 2015 var leverantörmakten tillbaka på samma nivå, dock med något högre Ericssonmakt än tidigare.

Resultatet efter förändringen var att leverantör A fick mer avancerade projekt efter att tidigare mestadels tillgodosett kostnadseffektivisering. Leverantör A har därför fått möjlighet till fler uppdrag än tidigare, vilket enligt SRM:en har inneburit att Ericsson fått mer uppmärksamhet av leverantören. Inom kategorin, beskrev SRM:en, är det svårt att hitta lämpliga leverantörer och det är därför lättare för befintliga leverantörer att få nya affärer. Det viktigaste enligt SRM:en för att påverka maktbalansen är förtroende och att leverantörens ansträngningar ger resultat. Även individerna i projekten lyfts fram som viktiga och kan göra stor skillnad. De två mest effektiva verktygen för att ändra maktbalansen för denna leverantör var enligt SRM:en att sluta ge dem uppdrag och att sätta in resurser för att hjälpa och stötta dem. Att trappa upp en leverantör stegvis istället för att på en gång ge dem fler affärer och svårare uppdrag skulle underlätta övergången, och därmed undvika kvalitetssvackor.

Leverantör B

Makten i relationen med leverantör B har ändrats främst de senaste tre åren, se Figur 47. Från att ha befunnit sig i en maktbalans med låg Ericssonmakt och hög leverantörmakt, har positionen skiftat till betydligt högre Ericssonmakt och något lägre leverantörmakt.



Figur 47. Maktpositioner för leverantör B

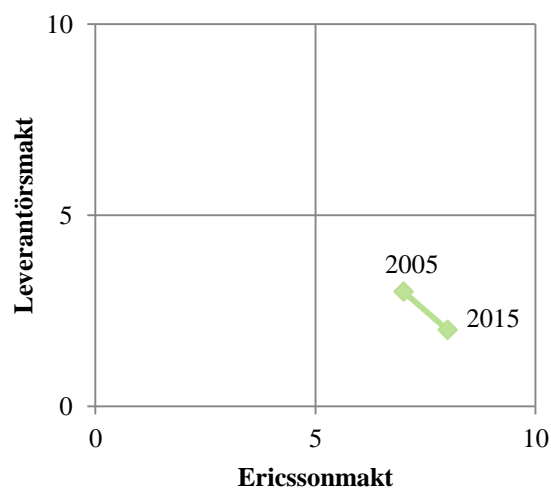
Den tidigare maktpositionen berodde enligt den intervjuade SRM:en på leverantörens tidigare marknadsdominans. När de istället ville ta sig in på nya marknader, där de inte var marknadsledare, minskade deras makt. Leverantör B såg dessutom stor potential i Ericsson som kund, vilket gjorde att Ericssons makt ökade. Antalet leverantörer inom produktkategorin minskade under förändringsperioden och inköpsvolymerna till respektive leverantör ökade. Konsolideringen medförde att Ericssons makt ökade något, men det viktigaste enligt SRM:en var att det fanns en tillväxtpotential.

Ericsson har bjudit in leverantör B till diskussion om ytterligare samarbeten och anser att det är tryggt att ha ytterligare en bra leverantör, förutom den som de tidigare haft som naturlig diskussionspartner, eftersom det ökar konkurrensen. För att lyckas förändra en maktposition ansåg SRM:en att det bästa sättet är att locka med en potentiellt stor affär. Därtill handlar det om hur mycket leverantören tror på Ericssons estimat om den framtida affären.

Leverantör C

De senaste tio åren har förändringar skett i relationen med leverantör C, se Figur 48. Innan förändringen hade leverantör C låg konkurrens från andra leverantörer, på grund av att Ericsson inte hade letat efter alternativa leverantörer. Denna brist på konkurrensutsättning medförde att maktposition var en jämförelsevis hög leverantörmakt och låg Ericssonmakt. År 2005 började Ericsson introducera fler leverantörer inom samma kategori, vilket minskade leverantörens makt och ökade Ericssons makt något. Genom ökad konkurrens blev leverantör C mer alert och tillmötesgående gällande prissättningen. Även kostnadstransparensen ökade i och med att leverantören blev mer öppen med sina kostnader. Att göra noggranna och tydliga upphandlingar och förhandlingar där inköskostnaderna delades upp mellan olika leverantörer, var enligt kategoriledaren den framgångsfaktor som möjliggjorde förändringen.

Får en leverantör en mindre affär än vad den tidigare haft är det viktigt att se på vilka andra sätt Ericsson kan möta leverantörens vilja och fortfarande framstå som en viktig kund. Det är relevant att leverantören, trots en mindre affär, förstår sin betydelse för Ericsson. Något som kategoriledaren skulle arbetat med ytterligare är förändringsaspekten. Då nya leverantörer tar över delar som en annan aktör tidigare har haft hand om, är det även viktigt att säkerhetsställa att alla är införstådda med situationen så att övergången sker smidigt.



Figur 48. Maktpositioner för leverantör C

7 Analys

Genom att jämföra litteraturen presenterad i kapitel 3 Referensram med insamlad data presenterad i föregående kapitel 6 Empiri kan analyser göras, vilket är syftet med detta kapitel. På så sätt kan faktorerna och deras respektive viktning fastställas för att senare användas i en modell. Dessutom diskuteras produktkategori-klustrens samband och betydelse för maktbalansen. Slutligen analyseras vilka förflyttningsstrategier som är mest lämpliga för Ericsson att applicera i olika situationer.

7.1 FAKTORER

I detta avsnitt analyseras studiens faktorer, genom att jämföra svaren ur datainsamlingen med teorier i litteraturen. Avsikten är att fastställa vilka av de tidigare identifierade faktorerna som påverkar maktbalansen på fallföretaget inom de olika produktkategori-klustren, samt att analysera vilka faktorer som liknar varandra eller har samma bakomliggande orsaker.

7.1.1 Marknadssituation

Under intervjuerna har det framkommit att situationen på marknaden är viktig för att avgöra maktbalansen, eftersom det påverkar tillgängligheten på alternativ för både Ericsson och leverantör. En viktig insikt inom Marknadssituation är att det inte är det absoluta antalet kunder eller leverantörer som faller avgörandet på hur marknaden ser ut, utan antalet *betydande* spelare på marknaden. Detta nämns även av Schuh et al. (2012) som anser att antalet relevanta leverantörer som finns på marknaden är en viktig aspekt i maktpositioneringen. Vidare kan marknaden se olika ut för leverantörer inom samma marknadssegment. Bara för att det finns ett visst antal stora spelare på marknaden betyder inte det per automatik att samtliga leverantörer gör affärer med dem. Empirin gav att processen för att bli leverantör hos Ericsson är lång, vilket gör att det finns ett antal potentiella leverantörer som hade kunnat vara leverantörer. Detta är enligt Kraljics (1983) resonemang inträdesbarriärer.

Ytterligare en aspekt som enligt empirin är relevant inom Marknadssituation är kapacitet. Vid kapacitetsbegränsningar måste resurserna fördelas, varpå det blir avgörande vilken betydelse Ericsson som kund har för de respektive leverantörerna. Detta eftersom de viktigaste kunderna kommer få sitt resursbehov tillgodosett först. På grund av detta är det därför avgörande för Ericsson att vara en viktig kund hos leverantören. SRM:erna menar att om det finns kapacitetsbegränsningar i produktionen tenderar leverantören dessutom att prioritera sin produkttillverkning efter lönsamhet, vilket påverkar prissättningen och marginalerna negativt för kunderna. Kapacitet identifierades inte explicit i litteraturen som en viktig del för maktbalansen, men framkom under intervjuerna som en viktig aspekt. Chen(2008) nämner att en fördelaktig konkurrenssituation påverkar maktbalansen, vilket en begränsning i kapacitet skulle kunna innebära för leverantörerna.

Hur faktorn påverkar maktbalansen

Den generella uppfattningen från Ericssons SRM:er är att det är mycket väsentligt att ha kännedom om marknadssituationen för att kunna fastställa maktbalansen. Den uppfattningen styrks av det höga betyget som faktorn fick under intervjustudien, se Tabell 9 i kapitel 6 Empiri. Detta tillsammans med att Cox (2001 a) anser att skillnaden i antal kunder och leverantörer påverkar maktbalansen och att Porter (2008) hävdar att marknadskoncentrationen inverkar på en marknadsaktörs förhandlingsstyrka, verkar faktorn vara viktig för maktpositioneringen.

Studiens datainsamling antyder att faktorn Marknadssituation i huvudsak speglar tillgänglighet av potentiella leverantörer, hur situationen ser ut gällande tillgång och efterfrågan på produkten samt inträdesbarriärer. Enligt 6.1.1 Marknadssituation finns det ett linjärt samband mellan hur mycket makt leverantören har i relation och antalet leverantörer i relation till kunder på marknaden, vilket visar på marknadssituationens betydelse för maktbalansen. Om utbudet av leverantörer är stort minskas alltså leverantörens makt.

Ett motsvarande samband för Ericssons makt i relationen var svårare att utläsa, men tendenser visar på att den ökar då antalet leverantörer ökar. Marknadssituationen skulle möjligen kunna ha ännu större påverkan om studien utförts på ett annat företag, eftersom Ericsson har arbetat länge för att det ska finnas alternativ till leverantören för att nå en mer fördelaktig förhandlingssituation. Detta motiveras med att samtliga SRM:er svarade att deras leverantör i stor utsträckning är konkurrensutsatt. Ytterligare ett intressant faktum är att geografisk täckning och placering är nämnt av flera SRM:er från Logistics och R&D Consultancy Services som en inverkan på maktbalansen. Detta skulle kunna vara en barriär som bidrar till att leverantörsbasen begränsas, tillsammans med krav på kvalitet och leveransprecision.

Likhet med andra faktorer

Aspekten med inträdesbarriärer, kort nämnt i avsnittet, har en stark koppling till faktorerna Kostnader för att avsluta relationen och Ericssons beroende av leverantören. Dessa kommer därför att analyseras mer i den sistnämnda delen. Det framgick under intervjustudien att det är en lång och kostsam process att kvalificera leverantörer, samt att det är få leverantörer som kan möta Ericssons kravspecifikationer. Orsakar inträdesbarriärerna kapacitetsbrist kommer det att inkluderas i faktorn Marknadssituation.

7.1.2 Leverantörens beroende av Ericsson

För att få ytterligare nyanseringar i faktorn Leverantörens beroende av Ericsson, samt ett förtydligande om vad faktorn skulle representera, gjordes initialt en indelning i Leverantörens tekniska beroende samt Leverantörens finansiella beroende till Ericsson.

Det som visat sig ha störst betydelse för att avgöra Leverantörens finansiella beroende av Ericsson är affärens storlek, samt hur stor del av leverantörens omsättning som kommer från Ericsson. Flera av de intervjuade påpekade också att det är viktigt att sätta storleken på affären till Ericsson i relation till leverantörens övriga affärer, för att få en indikation till hur Ericsson prioriteras som kund. Då Cox et al.(2001) anser att leverantörens beroende kommer av kundernas intäkter och respondenterna är av samma åsikt, kan det konstateras att Ericssons storlek som kund och andel av omsättningen som går till leverantören troligen förklarar Leverantörens finansiella beroende av Ericsson. Prioritet kan bedömas vara ett sätt att se hur mycket makt Ericsson har i relationen, även om det inte är en direkt orsak till en viss maktposition.

Leverantörens tekniska beroende speglar hur beroende leverantören är av Ericsson, på grund av de teknologiska lösningar och den kunskap som leverantören kan tillhandahålla sig genom ett samarbete med Ericsson, beskrivet av Cox et al. (2001). Studiens datainsamling visar att leverantören i flera av relationerna har ett stort tekniskt beroende av Ericsson, enligt uppgift främst på grund av Ericssons marknadsposition som tekniskt ledande. Genom att ställa krav på leverantören bidrar Ericsson till dennes innovationsförmåga och produktutveckling.

Hur faktorn påverkar maktbalansen

Faktorn Leverantörens finansiella beroende av Ericsson har visat sig ha en betydande inverkan på maktbalansen mellan Ericsson och leverantören. Ett högre finansiellt beroende från leverantörens sida tycks medföra att leverantören får mindre makt enligt Figur 26 i empirin.

Enligt intervjuvaren ökar Ericssons makt om leverantören är mycket beroende av Ericsson. Faktorn antas få mindre betydelse än vad den annars skulle ha fått, då Ericsson försöker undvika att ha leverantörer som är alltför finansiellt beroende av dem. Detta beror på att Ericsson då indirekt skulle bli ansvariga för om deras leverantör skulle gå i konkurs på grund av ett val att premiera en annan leverantör. Den procentuella andelen av leverantörens försäljning som går till Ericsson är mer relevant för positioneringsverktyget då affärens storlek uttryckt i pengar kan anses vara stor eller liten beroende på leverantörens totala omsättning inom produktkategorin.

Porter (2008) och Cox et al. (2001) menade att innovation och utveckling kan vara ett beroende som binder en leverantör till en kund. Detta stämde in på denna studie då det höga tekniska beroendet har enligt insamlad data haft påverkan på maktförhållandet, i den meningen att SRM:er anser att ett högre tekniskt beroende från leverantören medför att Ericsson får högre makt i relationen.

Likhet till andra faktorer

Några av de intervjuade SRM:erna påpekar att det är svårt att se skillnad mellan faktorerna Leverantörens beroende av Ericsson och Leverantörens fördelar av relationen, vilket indikerar att de skulle kunna mäta samma sak. Det kan diskuteras om tekniskt beroende inte bör ses som ett beroende utan som en fördel som leverantören kan få av ett innovationsgenererande samarbete med en kund. Enligt Cox et al. (2001) är leverantörens främsta beroende av sin kund ett monetärt beroende. Detta leder till att innovation och utveckling kan betraktas som en, i vissa fall avgörande, fördel för att samarbeta med en viss kund. Av den anledningen kommer de aspekter som innefattas av tekniskt beroende hädanefter att ingå i Leverantörens fördelar av relationen med Ericsson.

7.1.3 Ericssons beroende av leverantören

Ericssons beroende av leverantören beskrivs främst av hur viktig leverantörens produkt och kompetens är för Ericsson (Cox, et al., 2001), men också hur väl Ericsson lyckas konkurrensutsätta leverantören enligt Cox (2001 a). Om detta instämmer SRM:erna då unika kompetenser och smala tekniska områden medför att Ericsson inte har många leverantörer att välja mellan, och därmed gör Ericsson beroende av sin leverantör. Då det finns flera alternativ minskar Ericssons beroende enligt 6.1.3 Ericssons beroende av leverantören.

Beroende av hur specialanpassad produkten eller tjänsten är kan det vara svårt att hitta flera alternativa leverantörer. Kraljic (1983) beskriver att det är vanligt att det råder höga inträdesbarriärer i form av teknisk specialanpassning. Respondenterna instämmer med att det kan finnas flera alternativ till leverantörer, men att det krävs tid och ansträngning innan en ny leverantör kan leverera Ericssons specialanpassade produkt. Hade produkten till högre grad varit standardiserad, hade leverantören kunnat börja leverera direkt. Andra inträdesbarriärer är enligt SRM:erna de rutiner och arbetssätt som tar tid att introducera för en leverantör, samt att etablera en relation. Om en leverantör redan har arbetat med Ericsson, krävs inte den tiden för ett nytt projekt. Därför är det enklare för Ericsson att välja en leverantör som de arbetat med tidigare.

Kundens beroende av en leverantör kan enligt Provan och Gassenheimer (1994) vägas upp av långsiktiga relationer där leverantören ser långsiktiga positiva effekter av att arbeta med en viss kund. Många av Ericssons relationer går långt tillbaka i tiden och i flera fall sker en kontinuerlig ökning av affären. Dessa förutsättningar gör att beroendet får färre negativa effekter. Samma teori kan appliceras på leverantörens beroende av kunden, där Ericsson upplever positiva långsiktiga effekter, vilka minskar effekterna av leverantörens beroende.

SRM:erna beskrev att det kan uppstå konsekvenser av att avsluta en affär med en leverantör i form av att leverantören prioriterar ner andra affärer med Ericsson, slutar vara tillmötesgående och blir mindre flexibla. Porter (2008) instämmer med att om en kund har investerat mycket i relationen med en leverantör, är det svårare att avsluta relationen. Har Ericsson investerat i andra viktiga affärer med samma leverantör hamnar de således i en större beroendeställning till leverantören i fråga.

Hur faktorn påverkar maktbalansen

Faktorn anses ha stor inverkan på maktbalansen enligt de SRM:er som har intervjuats i studien. Cox (2001 a) anser att leverantören får högre makt om den inte är beroende av kunden, vilket kan antas vara motsvarande då kunden är mycket beroende av leverantören. Enligt 6.1.3 Ericssons beroende av leverantören minskar Ericssons makt något samtidigt som leverantörens makt tydligt ökar då Ericssons beroende av leverantören ökar, se Figur 30 och Figur 31. Således kan det antas att Ericssons beroende av leverantören är en betydelsefull maktfaktor. Vidare nämner flera av SRM:erna att brist på alternativ är direkt avgörande för maktbalansen, eftersom det starkt bidrar till ett ökat beroende om produkten eller tjänsten är av vikt.

Då Ericsson till stor del väljer leverantörer som de tidigare har arbetat med, för att undvika kostsamma inträdesbarriärer såsom att lära leverantören rutiner och arbetssätt, påverkar det troligen maktbalansen till leverantörernas fördel. Detta eftersom befintliga leverantörer inte behöver anstränga sig lika mycket för att få affären jämfört med helt nya, vilket enligt Porter (1979) kan innebära en ojämn konkurrenssituation. Det kan dessutom antas att ju fler affärer en leverantör har med Ericsson, desto större beroende har Ericsson av leverantörens flexibilitet och av att bli prioriterad som kund. En ytterligare barriär som nämnts är att produkterna som köps in ofta är specialanpassade.

Patent, som SRM:erna inte ansåg vara relevant för maktbalansen, skulle kunna spela stor roll beroende på hur Ericsson hanterar frågan. Att SRM:erna nu har svarat att det inte är relevant tyder på att det i den nuvarande situationen inte har någon betydelse, förmodligen på grund av ett väl uppbyggt design- och utvecklingsarbete som skyddar Ericsson från missgynnsamma patentinnehav. Enligt Cox et al.:s (2001) resonemang kring att kritiska produkter och unika produkter skapar kundberoende, borde patent utgöra en viss påverkan, vilket även Schuh et al. (2012) anser. Då det nu är väl hanterat av Ericsson tas den inte med i maktmodellen, men ur ett större perspektiv med andra företag som kunder bör den aspekten ingå.

Likhet till andra faktorer

Som nämnt ovan har produktens specialanpassning en viss påverkan på Ericssons beroende av leverantören, vilket gör att författarna väljer att inkludera faktorn Produktstandardisering i Ericssons beroende av leverantörer, istället för att behandla den som en separat faktor.

Även inträdesbarriärer påverkar Ericssons beroende av leverantören, vilket har ingått i både Kostnader att avsluta samarbetet med leverantören och Marknadssituation. Framöver kommer inträdesbarriärer endast att ingå i Ericssons beroende av leverantören.

7.1.4 Kostnader för att avsluta relationen

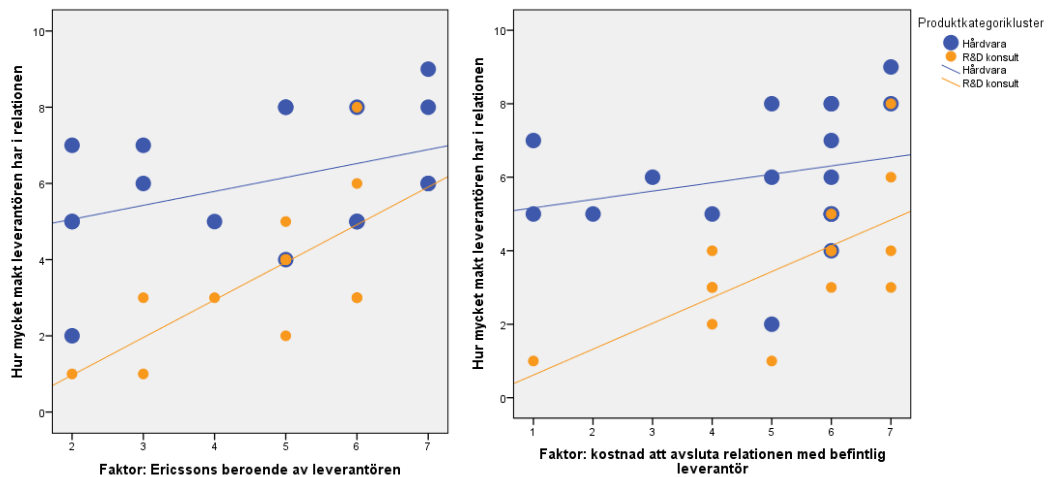
Denna faktor inkluderar både kostnaderna kring att avsluta samarbetet med en befintlig leverantör, effekter en utfasning kan få på den nuvarande affären samt kostnader kopplade till att etablera ett motsvarande samarbete med en annan leverantör. Negativa effekter skulle kunna vara att Ericsson tappar i prioritet som kund då leverantören inte längre ser några fördelar med att uppmärksamma affärerna med Ericsson. Generellt sett är åsikten bland de intervjuade att det vore besvärligt att avsluta en relation med en leverantör, men att det är görbart. Enligt de intervjuer som har genomförts handlar det ytterst sällan om att omedelbart avsluta allt samarbete med leverantören, utan att utfasningen generellt är en lång process.

Det har framkommit under studien att kostnaderna är väldigt situationsberoende. Kostnaderna blir signifikant högre om en helt ny leverantör ersätter den leverantör som Ericsson vill byta ut, jämfört med om samarbetet kan fortgå med färre leverantörer eller om leverantören kan bytas mot en annan leverantör som redan samarbetar med Ericsson. En mindre leverantörsbas medför dock en maktökning för de kvarstående leverantörerna, eftersom alternativen blir färre, vilket blir en effekt att ta med i beräkningen.

Det dessa kostnader främst skulle kunna bestå av, enligt intervjustudien, är att den befintliga relationen och affären som behöver finnas kvar skadas om leverantören skulle sluta få nya affärer, eftersom det är ett skäl för leverantören att fortsätta att utföra ett bra arbete. Schuh et al. (2012) styrker argumentet i den mening att tillväxtpotentialer bidrar till att leverantören ser en framtid med kunden, vilket har en positiv inverkan på kundens makt. På samma sätt kan man se en avsaknad av tillväxt som hämmande för kundmakten, då leverantören istället väljer att prioritera andra samarbeten.

Vidare medför det en kostnad att etablera en relation med en annan leverantör, om den tidigare relationen har fortgått under en lång tid, och det skulle krävas arbete för att nå en likvärdig relation med en annan leverantör. Detta anser SRM:erna vara en större kostnad än avslutandet av den tidigare.

Vid en närmre granskning av vad faktorn Kostnader för att avsluta relationen består av, kan den delas upp i inträdesbarriärer samt effekt på den nuvarande affären. Med inträdesbarriärer menas den tid och kostnad det skulle ta att ersätta leverantören, etablerandet av en relation inkluderat. Inträdesbarriärer inkluderas i faktorn Ericssons beroende av leverantören, tillsammans med effekter på den nuvarande affären. Kostnader relaterade till att avsluta samarbetet med leverantören kommer därför att upphöra som faktor och dess innehåll behandlas under Ericssons beroende av leverantören. Detta motiveras ytterligare genom att betrakta graferna som mätte Kostnader för att avsluta relationen respektive Ericssons beroende av leverantören mot leverantörens makt i relationen, se Figur 49. Vid jämförelse mellan graferna kan man se att de i stor utsträckning liknar varandra, vilket ytterligare stödjer teorin om betydande likheter mellan dessa faktorer.



Figur 49. Jämförelse av Ericssons beroende och kostnader för att avsluta relationen

7.1.5 Leverantörens fördelar av relationen med Ericsson

Schuh et al. (2012) anser att leverantören kan förbättra sin image genom att samarbeta med kunder som kan ge kompetensutvecklingsmöjligheter och tillväxtpotentialer. Detta bekräftas av intervjuer med SRM:er som anser att Ericssons position som marknadsledande inom telekommunikation har bidragit till att leverantörerna har velat samarbeta med dem. Leverantören får alltså fördelar av att göra affärer med Ericsson, i form av en kvalitetsstämpel i branschen samt en högre kvalitet på sina produkter och tjänster. Då Ericsson ställer höga krav på sina produkter får leverantörerna med sig ett arbetssätt som ger dem hög kvalitet även i andra projekt, enligt 6.1.5 Leverantörens fördelar av ett samarbete med Ericsson.

Andra fördelar som behandlades i litteraturstudien var möjligheter till nya affärer och bättre marginaler. Fink et al. (2011) anser att leverantören kan få fördelar såsom ökad försäljning över tid och större andel av kundens inköp. Dessa parametrar undersöktes i intervjuerna och påvisade att någon högre marginal i affärerna med Ericsson generellt inte förekom, men att vissa leverantörer får en kontinuerlig försäljningsökning. Att SRM:erna överlag inte ansåg att leverantörerna fick högre marginaler kan bero på subjektivitet, att de anser att priset redan är bra förhandlat eller att det är svårt att veta leverantörens marginaler till andra kunder. Det kan således finnas en fördel för leverantören i bättre marginaler, även om det inte framgick från datainsamlingen och är svårt att fastställa utan leverantörernas inblandning. Den kontinuerliga försäljningsökningen, särskilt om leverantören ser en framtida tillväxt med Ericsson, anser SRM:erna vara en avgörande fördel som stärker Ericssons makt.

Hur faktorn påverkar maktbalansen

I Figur 34 i empirin finns det tydliga samband som visar på att faktorn har en viss betydelse, men som inte är så stor. Därmed kan faktorn anses mindre viktig för maktbalansen än Leverantörens beroende av Ericsson. För Ericssons makt har liksom tidigare tendenser varit svåra att utläsa, men faktorn kan antas ha betydelse för Ericssonmakten i alla fall baserat på SRM:ernas svar. Cox (2001 a) anser att det har positiv inverkan på kundens maktbalans om denne är attraktiv för en leverantör, vilket SRM:erna ansåg Ericsson vara för sina leverantörer. Därför kan det argumenteras för att Ericssons ledarskap inom telekommunikation bidrar till högre Ericssonmakt inom dessa segment. Ytterligare en aspekt som i vissa fall ansetts påverka maktbalansen är om Ericsson hjälper leverantören till innovation och produktutveckling.

Enligt Fink et al. (2011) kan fördelar även vara en effekt som fås av att vara i en fördelaktig maktposition. Tendenser på sådana effekter har förekommit i den här studien, såsom att SRM:erna nämner att de har större möjlighet att sänka priserna hos en leverantör till vilken de har ett maktövertag, eller när de kan förhandla med framtida affärer för att skapa sig ett bättre förhandlingsläge. På samma sätt kan avsaknad av inflytande anses innebära att priserna inte kan sänkas på samma sätt, vilket gör affären mer gynnsam för leverantören. Då det har varit svårt att fastställa leverantörens marginaler, har det inte gått att empiriskt styrka resonemanget om högre leverantörmakt. Prisändring tros, baserat på argumenten ovan, vara ett kännetecken på hur maktbalansen är uppbyggd och tros agera som en motverkande kraft till övriga fördelar, innovation och försäljningsökning. Exempelvis kan en framtida försäljningsökning, enligt 6.1.5 Leverantörens fördelar av ett samarbete med Ericsson, användas som försäljningsargument för att idag ge Ericsson en gynnsam affär.

Likhet till andra faktorer

Det finns flera likheter mellan Leverantörens tekniska beroende av Ericsson och Leverantörens fördelar av relationen. Innovation och utveckling omnämns inom bägge faktorerna, med en distinktion huruvida leverantören är beroende av dessa typer av utvecklingsarbete, eller om det kan ses som en fördel. Då leverantörerna inte intervjuas är det svårt att empiriskt fastslå vilken faktor som är mest lämplig för innovation och utveckling. Då Cox (2001 a) menar att leverantörens främsta beroende är monetärt, kommer leverantörens tekniska beroende att ingå i Leverantörens fördelar av relationen med Ericsson.

7.1.6 Ericssons fördelar av relationen med leverantören

Mer fördelaktiga priser är inte en av de största fördelarna som Ericsson får av att samarbeta med en viss leverantör, enligt intervjustudien. De främsta fördelarna tycks vara högre kvalitet, lägre totalkostnader och bra servicevillkor. Att SRM:erna från Logistics svarade att kvalitet inte var lika viktigt som pris, kan ha berott på hur frågan var formulerad då den inte bjöd in till att tolka leveranssäkerhet och leveranspålitlighet som kvalitetsaspekter, vilket hade varit lämpligt. Därför formuleras kvalitetsfrågan i inköpsportföljen så att den inkluderar dessa aspekter. Goda servicevillkor är enligt intervjustudien främst flexibilitet, vilket ligger nära kopplat till att Ericsson prioriteras som kund. Prioritet kan innebära att Ericsson får utökad kapacitet om så efterfrågas, eller att leverantörens främsta resurser och förmågor används till att utveckla lösningar åt Ericsson. En annan fördel Ericsson skulle kunna få är en utökad kompetens via leverantören enligt Fink et al. (2011). Detta framkom även under intervjuerna med SRM:erna och kan därför läggas till som viktig fördel.

Hur faktorn påverkar maktbalansen

Faktorn tros inverka på Ericssons makt i relationen, positivt eller negativt beroende på vilket kluster och vilken fördel som studeras. Faktorn bedöms ha mindre påverkan på maktbalansen än Ericssons beroende av leverantören. Detta eftersom SRM:erna anser fördelarna vara enklare att ersätta, eller klara sig utan, än ett beroende. Servicevillkor och prioritet kan vara en effekt av att Ericsson har hög makt i relationen och kan även ge ytterligare en positiv effekt på Ericssons maktbalans, vilket stämmer överens med resonemang från Fink et al. (2011). Lägre totalkostnader och högre kvalitet är däremot anledningar till att en leverantör skulle väljas över en annan, vilket medför ett mer fördelaktigt förhandlingsläge för leverantören (Olsen & Ellram, 1997), vilket då tyder på en förskjutning av maktbalansen till leverantörens fördel. Empirin styrker teorin från Olsen och Ellram (1997) genom att kvalitet och kostnad är viktiga parametrar när Ericsson väljer ut sina samarbetspartners.

Om Ericsson får mer avancerad teknik tack vare samarbetet med en leverantör påverkas troligtvis maktbalansen till leverantörens fördel. En kund kan av den anledningen vilja fortsätta arbeta med leverantören, och välja samma leverantör även till andra projekt (Olsen & Ellram, 1997). Ytterligare en fördel som omnämns i empirin, medförande en högre leverantörmakt, är riskminimering. Denna aspekt uppmuntrar SRM:erna att sprida sina affärer på flera leverantörer, även om det skulle medföra en kostnadsökning till dess att den nyare leverantören levererar på samma nivå som den befintliga.

Likhet till andra faktorer

Det har förekommit indikationer på att Ericssons fördelar av relationen påminner om Ericssons beroende av leverantören, framförallt inom aspekten kvalitet orsakat av höga produktkrav. Kan en leverantör leverera en viss kvalitet, sitter de sedan förhållandevis säkert. Är priset istället en viktigare fördel för Ericsson, är det mindre troligt att faktorn påminner om Ericssons beroende av leverantören. Kvalitet kommer dock att fortsätta förekomma under faktorn Ericssons fördelar av relationen, då detta bedöms vara möjligt att påverka hos sin befintliga leverantörsbas och därför inte till lika stor grad leda till ett beroende av en specifik leverantör.

7.1.7 Produktstandardisering

Då produktens standardisering, tillsammans med marknadens storlek, är avgörande för hur många leverantörer som kan tänkas vara intresserade av att tillverka och sälja produkten eller tjänsten, påverkar faktorn antalet alternativa leverantörer (Kraljic, 1983). Detta stöds av den empiriska studien då SRM:erna på Hardware menar att beroendet av leverantören ökar vid hög specialanpassning eftersom det är få leverantörer som tillhandahåller dem. Produktstandardiseringen kan också ses som en motriktad kraft, då även leverantören blir mer beroende av en enskild kund på små eller nischade marknader, eftersom det också är färre kunder som köper produkten.

Standardiseringen antas inte ha samma variation inom R&D Consultancy Services eller Logistics, där det generellt finns fler alternativa leverantörer men också en mer homogen standardiseringsgrad. Inom Logistics är standardiseringen ofta hög, med vissa undantag, och inom R&D Consultancy Services generellt låg.

Enligt de kvantitativa analyser som gjorts har det varit svårt att utläsa ett samband mellan produktstandardisering och makt, vilket tyder på att faktorn inte är särskilt relevant i fråga om att avgöra maktbalansen när Ericsson är kund. Detta skulle, enligt argumenten ovan, kunna bero på att den ökar det ömsesidiga beroendet, det vill säga ökar både kundens och leverantörens makt likvärdigt. Det är färre som både köper och säljer en specialanpassad produkt. Då en ökande kundmakt skulle kunna få effekten att istället sänka leverantörmakten, och vice versa, skulle det kunna förklara varför produktstandardiseringen inte fick större slagkraft för maktbalansen. SRM:erna ansåg att maktbalansen ändå ändrades om en specialanpassad produkt blev mer standardiserad, kan det anses vara en relevant fråga. Faktorn är tätt förknippad med antalet leverantörer på marknaden (Schuh, et al., 2012) och inträdesbarriärer (Kraljic, 1983), och kommer på grund av det hädanefter att vara en del av Ericssons beroende av leverantören.

7.1.8 Leverantörens informationsövertag

Det är svårt att avgöra hur mycket mer information leverantören har gentemot Ericsson utan att prata med leverantörerna, och även då skulle det vara svårt att lita på den givna informationen. Baserat på teorier från Cox (2001 a) bör denna faktor ändå ha viss påverkan på maktbalansen. Ericsson ägnar en del uppmärksamhet åt cost engineering, vilket kan vara ett bra sätt att granska leverantörens prissättning och kunna bilda sig en uppfattning om produkten eller tjänstens marginaler. Att inte förstå kostnaden och produktens funktionalitet som köps beskriver Williamson (1995) som grunder till att ett maktövertag hos leverantören kan uppstå. Det är förstås svårt att veta hur mycket bättre priserna blir tack vare dessa insatser, men det anses i allmänhet ha en positiv inverkan på förhandlingarna.

Hur faktorn påverkar maktbalansen

Cox (2001 a) anser att informationsövertag kan ge en leverantör maktövertag över kunden. Williamson (1995) håller med Cox och anser att leverantören kan skapa ett fiktivt beroende om kunden inte förstår vad den köper. Detta tros kunna påverka maktbalansen mycket om Ericsson tror sig vara mer beroende av leverantören än vad som faktiskt är fallet, och således inte ser sig ha några alternativ. Däremot råder det skilda åsikter bland SRM:erna om huruvida denna faktor inverkar på maktbalansen, vilket visas i Figur 40 och Figur 41 i empirin. Vissa SRM:er anser att det är ett problem att få en korrekt uppfattning om ett rimligt pris för en produkt, medan andra menar att samma förmåga är en konkurrensfördel för Ericsson. Det kan därför misstänkas att faktorn är relevant för att avgöra maktbalansen, men att det finns olika uppfattningar om vad som utgör ett informationsövertag och hur mycket informationsövertag som leverantören har.

En SRM ansåg att grad av specialanpassning på produkten, liksom hur komplex produkten är, påverkar informationsövertagets betydelse i relationen, vilket är rimligt då det tordes vara svårare att räkna ut vad produkten bör kosta. Detta kan dock vara en fiktiv övertygelse om specialanpassning enligt Williamsons (1995) resonemang ovan. I de fallen skulle leverantören ha ett stort informationsövertag om den lyckas få Ericsson att tro att produkten är mer specialanpassad och komplicerad än vad den faktiskt är.

Även om faktorn kan anses vara för subjektiv för att kunna få en effekt i inköpsportföljen, tycks den vara viktig att resonera kring och minimera effekterna av. Flera av SRM:erna menar dock att bristen på information kring alternativ kan göra att leverantörerna inte konkurrensutsätts i samma utsträckning som de annars kanske skulle ha gjort, varpå informationsbristen blir påtaglig. Faktorn skulle kanske ha fått en större påverkan om studien gjorts på ett företag som inte ägnar så stor uppmärksamhet åt att kalkylera en kostnadsbaserad prissättning. Det verkar dock fortfarande finnas områden där bristande kunskap om produkter och marknad bidrar till en lägre förhandlingsstyrka gentemot leverantören.

Påverkan av andra faktorer

Produktstandardisering, numera en del av Ericssons beroende av leverantören, tros ha en inverkan på hur viktig denna faktor blir. Utöver detta verkar faktorn vara fristående från övriga faktorer i inköpsportföljen. Anledningen till att den uppfattas som enskild är troligtvis att den mäter en betydligt mer specifik del i maktbalansen, medan de andra faktorerna uppfattas som betydligt bredare och svårare att bilda sig en uppfattning om deras innehåll.

7.1.9 Sammanställning av faktoranalysavsnittet

Efter att analyserna utförts konstateras att faktorerna ur litteraturen behöver ändras för att överensstämma med vad som driver makt på Ericsson. Faktorerna Produktstandardisering och Kostnader för att avsluta relationen med leverantören kommer inte att vara faktorer i den slutgiltiga inköpsportföljen. Produktstandardisering ansågs inte påverka makten tillräckligt mycket för att vara en egen faktor, och Kostnader för att avsluta relationen påminde i alltför stor utsträckning om Ericssons beroende av leverantören. Vidare upptäcktes kapacitet som en beskrivande del av faktorn Marknadssituation, och kommer härnäst att ingå bland faktorerna. Det konstaterades också att ett ökat värde för slutkunden inte påverkar maktbalansen, samt att kostnaden att hitta information var svår att uppskatta. Inträdesbarriärer identifierades som en del av Ericssons beroende av leverantören, varpå flera parametrar till kostnadsfaktorn flyttades dit, tillsammans med Utfasningens effekt på befintlig affär. Slutligen beslutades att leverantörens tekniska beroende av Ericsson passade bättre in som en del av Leverantörens fördelar av relationen med Ericsson.

Sammantaget kan det konstateras att samtliga faktorer tycks ha påverkan på alla kluster, varpå ingen anpassning i ingående faktorer behöver göras för att inköpsportföljen ska fungera på studiens olika kluster. En sammanställning om hur faktorerna ändrades mellan Uppgiftsprecisering och Analys syns i Figur 50. Nytt innehåll i faktormodellen markeras med fetstil, och faktorer som inte ska kvarstå i modellen har strukits över. I vissa fall har endast beskrivningen formulerats om, varpå den nya formuleringen står utan att den tidigare beskrivningen har strukits över utan endast ersatts med den nya.

Faktorerna som driver maktbalansen mellan Ericsson och leverantör			
Marknadssituation <ul style="list-style-type: none"> - Antal leverantörer - Antal köpare - Kapacitet 	Ericssons beroende av leverantören <ul style="list-style-type: none"> - Alternativa leverantörer - Inträdesbarriärer - Utfasningens effekt på befintlig affär - Produktstandardisering 	Leverantörens finansiella beroende av Ericsson <ul style="list-style-type: none"> - Inköpsvolym relativt omsättningen - Ericssons storlek som kund - Högre flexibilitet och prioritet - Beroende av innovation 	Kostnader för att avsluta relationen <ul style="list-style-type: none"> - Etablera nytt samarbete - Hitta alternativ - Tid till produktanpassning
Ericssons fördelar av relationen <ul style="list-style-type: none"> - Ökat värde för slutkund - Kompetens och innovation - Högre kvalitet - Pris och service 	Leverantörens fördelar av relationen <ul style="list-style-type: none"> - Kompetens Utveckling och innovation - Tillväxt och marginal - Gott rykte i branschen 	Produktstandardisering <ul style="list-style-type: none"> - Anpassad produkt - Patent innehav - Substitut till produkten 	Leverantörens informationsövertag <ul style="list-style-type: none"> - Kostnad att hitta information - Insyn i produktens värde och kostnadsstruktur

Figur 50. Reviderad faktormodell

7.2 VIKTNING

Detta avsnitt analyserar viktningen till faktorerna som författarna behandlat i den empiriska studien, med hänsyn till de förändringar i faktorerna som framkommit under den första delen av analysavsnittet. Inledningsvis sammanställs faktorernas troliga påverkan på maktbalansen, med hänsyn till studiens produktkategorikluster. Avsnittet mynnar ut i en uppskattning om vilken påverkan faktorerna har för maktbalansen och hur viktningen kan variera beroende på produktkategorikluster. Denna analys ger ett stöd i granskningen och rimlighetsbedömningen av den viktning som erhålls genom användandet av en optimeringsfunktion i Excel.

7.2.1 Marknadssituation

På en marknad där det finns fler leverantörer än kunder innehar Ericsson en högre makt, och leverantören en lägre. Situationen på marknaden verkar enligt empirin främst vara viktig för produktkategoriklustret Hardware, medan det inte finns stöd för att faktorn skulle ha lika stor påverkan inom de övriga produktkategoriklustren. En anledning till detta skulle kunna vara en större tillgång av alternativa logistikleverantörer eller R&D-konsulter. Marknadssituationen skulle kunna vara en av anledningarna till varför leverantörerna inom Hardware tenderar att ha mer makt än leverantörerna inom Logistics och R&D Consultancy Services, då det är en tydlig skillnad mellan antalet spelare på marknaden. Kapacitet tros vara bidragande till marknadssituationen och maktbalansen inom samtliga produktkategorikluster, om än en aspekt som har en ganska liten påverkan.

Inom samtliga produktkategorikluster lyfts Ericssons kravställning på leverantörerna som en barriär, tillsammans med den tiden det tar för en leverantör att bli insatt i Ericssons sätt att arbeta. Även om det finns potentiella leverantörer på marknaden är det betydligt färre som kan och är beredda att leverera till Ericssons krav, vilket minskar leverantörsbasen. Detta kan bidra till att antalet leverantörer som finns på marknaden förmodligen inte får lika stor betydelse för maktbalansen som den annars hade fått, då kravställningen utgör en större begränsning.

Sammanfattningsvis antas underfaktorerna inom Marknadssituation, hur många fler leverantörer än kunder det finns på marknaden och hur stor överkapaciteten på marknaden är, påverka Ericssons makt positivt och leverantörens makt negativt. Ytterligare antaganden som görs är att denna faktor inte har störst inverkan på maktbalansen, samt att influensen på Hardware kan bli något större än för övriga kluster inom antalet leverantörer på marknaden.

7.2.2 Leverantörens beroende av Ericsson

Leverantörens finansiella beroende har främst haft påverkan på produktkategoriklustren Hardware och R&D Consultancy Services, vilket framgick i Figur 26 i empirin. Bortses det från en avvikande leverantör inom R&D Consultancy Services, visar de två produktkategoriklustren på liknande mönster. För Hardware, särskilt för specialanpassade eller nischade produkter, finns det få stora kunder som köper dem och varje enskild kund får således en större procentuell andel av leverantörens försäljning av produkten. Gällande R&D Consultancy Services har ett finansiellt beroende mestadels funnits i de fall då Ericsson varit en av leverantörens största kunder. Att påverkan inte har varit lika stor inom Logistics beror troligtvis på att logistikleverantörerna som inkluderats i studien var stora, globala aktörer med ett lågt finansiellt beroende av en enskild kund. Makten byggs alltså upp av andra faktorer än denna.

Generellt tros ett högt leverantörsberoende leda till att Ericsson får betydligt högre makt i relationen, och leverantören lägre, oavsett produktkategori-kuster. Volymvärde och hur stor kund Ericsson är till leverantören bedöms av flera SRM:er som direkt relevanta för att påverka maktbalansen till Ericssons fördel. Ett starkt beroende från leverantörens sida bör enligt tidigare analyser bidra signifikant till att makten förskjuts till Ericssons fördel, det vill säga att Ericssons makt ökar och att leverantörens minskar. Leverantörens beroende förmodas vara en av de faktorer som har störst inverkan på maktbalansen.

7.2.3 Ericssons beroende av leverantören

Ericssons beroende av leverantören tycks vara av betydelse för samtliga kluster, även om det finns anledning att tro att betydelsen varierar.

Inom R&D Consultancy Services beskrev SRM:erna att en spjutspetskompetens av stor betydelse för Ericsson kan förskjuta maktbalansen till Ericssons nackdel, speciellt då det är viktigt att snabbt ta sig in på en ny marknad. SRM:erna anser också att relationen med leverantören är viktig vid bedömningen om samarbetet ska fortgå eller ej, tillsammans med risken att gå miste om duktiga konsulter. Logistics-leverantörernas erbjudande anses av SRM:erna oftast vara en viktig, men inte en unik logistisklösning. Därför blir det viktigt att fastställa hur enkelt det vore att köpa en motsvarande tjänst från en annan leverantör. Det fanns ett samband mellan att leverantörer som inte hade en unik logistisklösning och som Ericsson inte ansåg sig vara beroende av, konkurrensutsattes i högre grad. Hardware värderar inte relationen med leverantören i lika stor utsträckning som de andra klustren, utan menar att brist på substitut och högspecialanpassning som bidragande faktorer till hög leverantörs-makt.

Samtliga produktkategori-kuster nämner någon form av barriär som en orsak till att öka leverantörs-makten. Leverantörerna av R&D-tjänster behöver lära sig Ericssons sätt att arbeta, blir det en konkurrensfördel att de redan är insatta i Ericssons sätt att driva utveckling och en kunskap inom branschen, samt en barriär för nya leverantörer. SRM:erna inom Logistics menar att konsekvenser såsom förseningar innan en leverantör är insatt i Ericssons sätt att arbeta, samt en sämre global täckning och regional närvaro, kan bli konsekvenser av att sluta premiera en leverantör och därför en anledning att fortsätta samarbetet. För Hardware kan produktens kvalitet och leverantörens intresse av affären med Ericsson påverkas negativt om de skulle sluta premieras, vilket gör Ericsson ovillig att byta ut en befintlig leverantör. Negativa effekter på befintlig affär bedöms kunna få högre viktning inom Hardware och R&D Consultancy Services än på Logistics, då flera SRM:er inom de klustren nämner nya affärer som ett sätt att bibehålla leverantörernas uppmärksamhet och prioritet. Logistikleverantörerna upphandlas på ett lite annorlunda sätt och det bedöms inte finnas negativa effekter på samma sätt.

Ju högre Ericssons beroende av leverantören är, desto mer kommer maktbalansen att ändras till leverantörens fördel. Inträdesbarriärer och alternativa leverantörer tros ha en inverkan på maktbalansen för samtliga kluster, även om alternativ troligtvis får högre viktning än inträdesbarriärer inom Hardware. Inträdesbarriärer kan få större betydelse inom Logistics och R&D Consultancy Services, då etablerandet av ett samarbete bedöms som viktigt. Även utfasningens effekt på befintlig affär skulle kunna få en betydande inverkan på samtliga kluster, trots att det främst är Hardware som använder aspekten aktivt i förhandlingar. Möjligen kan utfasning ha något lägre betydelse inom Logistics. Vikten av att ha en hög specialanpassning i produkterna antas påverka maktbalansen mindre än de övriga parametrarna, även om också den kommer påverka leverantörens makt positivt, och Ericssons makt negativt. Baserat på svaren som fåtts i intervjustudien, finns skäl att tro att denna faktor är en av de som har störst inverkan på maktbalansen.

7.2.4 Leverantörens fördelar av relationen

Att Ericsson skulle bidra till leverantörens utveckling anser SRM:erna inom samtliga produktkategorikluster medföra en högre Ericssonmakt, i och med att Ericsson blir en mer attraktiv kund. För Hardware antas detta bero på att det är en högteknologisk bransch där leverantörerna behöver befinna sig i konstant innovation för att vara konkurrenskraftiga. Inom Logistics fanns det ett par specialfall bland leverantörerna där logistiklösningen skraddarsys för Ericsson, vilket har skapat en konkurrensfördel. Transportbranschen anses inte vara en lika innovationsberoende bransch som hårdvara, vilket medför att innovation bör ha mindre betydelse hos Logistics än Hardware. Datainsamlingen stödjer inte det faktum att innovation och kompetensutveckling skulle inverka signifikant på maktförhållandet hos R&D Consultancy Services, vilket kan ses i det kvantitativa sambandet för Ericssons tekniska beroende. Det var svårt för SRM:erna att uppskatta om R&D-konsulterna får bättre kompetensutveckling hos Ericsson än om de vore på uppdrag hos en annan kund, vilket kan förklara resultatet. Kompetens och utveckling skulle också kunna vara svårare att mäta resultaten av jämfört med utvecklingen av en produkt. Slutsatsen kan dras om att tekniskt beroende inte är mindre viktigt för produktkategoriklustret R&D Consultancy Services än för Hardware, och mer relevant än för Logistics.

Skulle Ericsson visa leverantören att det finns potential för framtida affärer, får Ericsson mer uppmärksamhet och prioritet från leverantören i fråga. Hardware i synnerhet beskriver detta som en strategi för att bli en uppmärksam kund hos leverantören, och därmed öka sitt inflytande. Liknande beskrivningar finns inom Logistics, om än strategiska utvecklingssamarbeten inte förekommer lika frekvent. Även inom R&D Consultancy Services har volymer använts för att belöna duktiga leverantörer, och därigenom bli en mer intressant kund.

Att leverantören får en kvalitetsstämpel i branschen av att vara leverantör åt Ericsson tros också leda till att Ericsson får lite högre makt i relationen, givet att leverantören lättare kan attrahera andra kunder med vetskapen att Ericsson är en kund. Detta har enligt SRM:erna påverkan trots att leverantörerna inte öppet går ut med att de levererar till Ericsson, det bedöms i många fall vara allmänt känt. Denna kvalitetsstämpel kan ha en viss influens på maktbalansen, oavsett kluster, inom de segment där Ericsson innehar en ledande marknadsposition.

För att sammanfatta analysen om faktorns relevans för att fastställa maktbalansen, bedöms den inte vara en av de som får högst viktning. Den antas dock medföra att Ericsson får en högre makt. De aspekter som skulle kunna ha en relevant inverkan är huruvida Ericsson kan bidra till leverantörens innovation och kompetensutveckling, att kunna erbjuda leverantören volymökning samt att bidra till att leverantören får en kvalitetsstämpel i branschen. Av dessa tros den förstnämnda vara av mest relevans för Hardware, medan det tros vara snarlik påverkan från alla tre aspekterna för de andra klustren.

7.2.5 Ericssons fördelar av relationen

Får Ericsson fördelar av leverantören, såsom högre kvalitet, tros detta inverka positivt på leverantörens makt och negativt för Ericssons. För Hardware är kvalitet troligtvis en viktigare parameter för Ericsson än pris, vilket medför att leverantörer till den primära leverantörsbasen väljs ut baserat på produktkvalitet snarare än pris. Även om kvalitet är en viktig parameter har Logistics fördelen att kunna välja den bland sina godkända leverantörer som ger bäst pris. Det skulle kunna vara en anledning till att man kan urskilja tendenser för att större fördelar för Ericsson medför en högre Ericssonmakt för detta kluster. Då priser kan pressas då kunden innehar en högre makt, kan detta vara förklaringen till varför fördelarna ökar vid en högre maktposition (Fink, et al., 2011). Därför finns det anledning att tro att både totalkostnader och kvalitet är förhållandevis viktiga för Logistics.

På R&D Consultancy Services finns trender, kvalitativa men också i viss mån kvantitativa, som tyder på att Ericssons fördelar av att samarbeta med en viss leverantör har en något negativ inverkan på Ericssons makt. De kvantitativa resultaten är svåra att lita på, då det förekommer stor variation i leverantörmakten för lika stora fördelar. Anledningen till de likartade svaren kan bero på att det är en bred produkt som köps in och det kan vara svårt att särskilja fördelarna mellan de olika konsultbolagen. Det framkommer inte i empirin att SRM:erna inom R&D Consultancy Services tror att den ena fördelen skulle påverka mer än den andra. Skulle aspekterna kvalitet och pris ha en motriktad påverkan på maktbalansen, vilket enligt teorin kan vara fallet, kan det vara en förklaring till det otydliga resultatet. Tendenserna att fördelarna har en negativ inverkan på Ericssonmakten tyder dock på att SRM:erna inom R&D Consultancy Services värderar kvalitet högre än kostnader.

Ericssons fördelar av relationen anses inte vara den faktor som har störst inverkan på maktbalansen. Faktorn har fått medelhögt betyg av SRM:erna och ingen av de tillfrågade har bedömt fördelar som en drivande faktor till vare sig hög Ericssonmakt eller leverantörmakt. Finns påverkan kommer aspekten kvalitet att vrida leverantörmakten till leverantörens fördel och totala kostnader till Ericssons. Det finns skäl att tro att hög kvalitet bör vägas högre än låga totala kostnader för Hardware och R&D Consultancy Services och ungefär lika för Logistics.

7.2.6 Leverantörens informationsövertag

Generellt är nivån av informationsövertag låg och relativt lika mellan de tre produktkategorierna. Inom Logistics finns det en leverantör som har en mer specialanpassad tjänst och därmed sticker ut gentemot de andra logistikleverantörerna som säljer en mer standardiserad lösning. Med denna leverantör undantaget, tros inte informationsövertag vara av avgörande betydelse inom Logistics. Ett par av SRM:erna som menade att informationsövertaget kan växa när produktstandardiseringen sjunker, vilket skulle kunna innebära att informationsövertaget inom R&D Consultancy Services och Hardware kan vara något större.

Leverantörens informationsövertag är den faktor som fått lägst betyg av SRM:erna när det kommer till att fastställa maktbalansen. Dock anser de SRM:er som har gett ett lite högre betyg på Leverantörens informationsövertag att faktorn medfört en högre leverantörmakt, något som också setts i de kvantitativa analyserna, Figur 40 i empirin. Tillsammans med argumenten från Williamson (1995) om att kunskapsasymmetri ger ett maktövertag, vore det inte förvånande om informationsövertaget blir en bidragande faktor till att makten förskjuts till leverantörens favör. Detta gäller för samtliga produktkategorierna. Det fanns däremot inte tillräckligt med information för att motivera att denna faktor skulle ge mer än en medelhög betydelse för maktbalansen.

7.2.7 Ericssonmakt och leverantörmakt

Det har observerats att Ericssons makt har varit svårare för SRM:erna att fastställa i och med att spridningen har varit betydligt större än för leverantörmakten och inga tydliga linjära samband har kunnat urskiljas. Detta kan bero på flera anledningar. van Weele (2012) menar att det kan vara svårt att veta hur leverantören har positionerat kunden och att den uppfattade egna maktpositionen därmed kan skilja sig från den av leverantören uppfattade maktpositionen. Mellan leverantörmakten och faktorerna gavs tydligare samband, vilket ger anledning att tro att SRM:erna är säkrare i sin positionering av leverantörens makt.

I och med att det är den andra partens uppfattning av makten som är relevant för vilka fördelar eller villkor som relationen kan ge, är det normalt lättare för SRM:erna att fastställa leverantörernas makt än sin egen. Däremot är det omöjligt att känna till den sanna kund- och leverantörmakten, men av resonemanget ovan kan den antas vara närmast den andra partens syn på den egna makten.

7.2.8 Sammanställning av viktningsanalysavsnittet

Under viktningsavsnittet utfördes analyser för att konstatera hur mycket en faktor påverkar maktbalansen, och hur viktningen skiljer sig mellan olika produktkategori-kuster. Det som konstaterades är att viktningen bedöms vara olika, beroende på produktkategori-kuster, för majoriteten av faktorerna. Hur de olika faktorerna enligt datainsamlingen påverkar maktbalansen sammanställs i Tabell 10. Då faktorerna bedöms för generella för att viktas, har ytterligare en nedbrytning gjorts till att fastställa viktningen för faktorernas delparametrar. Delparametrarna har, på grund av att en mer noggrann bedömning inte ansetts möjlig att göra med befintlig data, fått betyget Låg, Medel eller Hög påverkan på maktbalansen. För vissa av parametrarna blev det svårt att göra även den bedömningen, varpå dessa fick betyget Låg-Medel eller Medel-Hög.

Tabell 10. Faktorernas påverkan på maktbalansen

Faktorer	Beskrivande parametrar	Påverkan Hardware	Påverkan Logistics	Påverkan R&D CS
Marknadssituation	Potentiella leverantörer, relativt kunder, på marknaden	Medel	Låg - Medel	Låg - Medel
	Kapacitet	Låg	Låg	Låg
Leverantörens beroende	Inköpsvolym relativt omsättningen	Medel - Hög	Medel	Medel - Hög
	Ericssons storlek som kund	Medel - Hög	Medel	Medel - Hög
	Högre flexibilitet och prioritet	Medel	Medel	Medel
Ericssons beroende	Alternativa leverantörer	Medel - Hög	Medel - Hög	Medel - Hög
	Inträdesbarriärer	Medel - Hög	Medel - Hög	Medel - Hög
	Utfasningens effekt på befintlig affär	Medel - Hög	Medel - Hög	Medel - Hög
	Produktstandardisering	Medel	Låg - Medel	Låg - Medel
Leverantörens fördelar	Möjlighet till nya affärer och långsiktigt samarbete	Låg - Medel	Låg	Låg - Medel
	Innovation och utveckling	Medel - Hög	Låg	Låg - Medel
	Ericssons goda rykte	Låg - Medel	Låg - Medel	Låg - Medel
Ericssons fördelar	Högre kvalitet på produkt eller tjänst	Medel - Hög	Låg - Medel	Medel
	Lägre kostnader	Låg	Låg - Medel	Låg
Leverantörens informationsövertag	Tillverkningskostnader och marginaler	Låg - Medel	Låg - Medel	Låg - Medel

7.3 FÖRFLYTTNINGSTRATEGIER

Detta avsnitt analyserar Ericssons tidigare förflyttningsstrategier med de föreslagna tillvägagångssättet från litteraturen. Avslutningsvis sammanställs litteratur och empiri.

7.3.1 Analys av önskade förflyttningsriktningar

Ericsson har i flera fall lyft fram att de vill öka leverantörens makt och därmed förflytta makten till en jämnare maktbalans för att göra leverantören villigare att investera i nya projekt och tekniker. Detta är enligt Gelderman och van Weele (2003) det enda skälet till att en köpare bör flytta sin leverantör från kvadranten med mycket köpmakt. De anser att det i så fall bör handla om samarbete av hög teknisk grad och att leverantören är villig till att samarbeta (Gelderman & van Weele, 2003). Enligt flera av SRM:erna är leverantörerna mer samarbetsvilliga och benägna att investera om de har större påverkan i relationen, varför Ericsson är måna om att leverantörsmakten i vissa relationer inte får vara för låg. I de fall som Ericsson vill öka leverantörens makt handlar det ofta om avancerad teknik, vilket enligt Gelderman och van Weele (2003) är ett befogat och strategiskt drag. Däremot svarade andra SRM:er, vars leverantörer också tillhandahåller avancerade produkter eller tjänster, att den eftersträvade maktpositionen skulle bestå av låg leverantörs makt och hög Ericssonmakt. Anledningen till varför Ericsson inte vill att dessa leverantörers makt ska höjas, kan ifrågasättas om leverantörens vilja att investera i nya tekniker och projekt ska kvarstå. Den nuvarande inriktningen på Ericsson om att minska kostnader och öka lönsamheten skulle kunna förklara varför Ericsson vill se till att ha mer makt än leverantörerna, då det ger större förhandlingsutrymme.

7.3.2 Ericssons erfarenheter av tidigare förflyttningar

Leverantör A

Då leverantör A fick nya, mer avancerade uppdrag lyckades de inte leverera, vilket gjorde att Ericsson stoppade affärerna med dem under en period. Enligt Gelderman och van Weele (2003) bör samarbetet med leverantörer avslutas om leverantören inte lever upp till det som förväntas, vilket Ericsson tillfälligt gjorde. Att Ericsson satte in resurser för att hjälpa till, var troligtvis för att Ericsson kände ett ansvar för att de avancerade uppdragen hade begärts för snabbt och plötsligt. Som SRM:en konstaterade i intervjun, borde en leverantörs uppdrag trappas upp stegvis för att inte skapa en situation där uppdragen blir övermäktiga för leverantören. Förändringen var förmodligen önskad från både Ericssons och leverantörens håll, varför leverantören tog på sig de nya för avancerade uppdragen utan att vara redo för dem. Då affärerna tillfälligt stoppades och Ericsson hjälpte leverantören, fick leverantören ett nytt förtroende till Ericsson. Enligt Cox (2001 b) kan ett stort leverantörsberoende generera högre kundmakt, vilket leverantörens högre beroende av Ericsson förmodligen bidrog till. En annan anledning skulle kunna vara att leverantören ansåg Ericsson vara en mer attraktiv kund än tidigare. Även detta går i linje med Cox (2001 b) teorier.

Leverantör B

Leverantör B genomgick en förändring då marknaden ändrades och de ville ta sig in på nya marknader. Då de såg stor potential i Ericsson och valde att investera i den nya marknaden ändrades maktbalansen. I detta fall var förändringen inte initierad av Ericsson, vilket gjorde att Ericsson inte heller behövde arbeta aktivt för att utvecklingen skulle gå åt rätt håll. Cox (2001 b) anser att en ökning av köparens attraktivitet i leverantörens ögon ökar kundmakten, vilket i detta fall verkar stämma mycket väl. Även att leverantören inte är marknadsledare på den nya marknaden, utan konkurrerar med andra leverantörer, påverkar förmodligen maktbalansen. Detta stöds av Cox (2001 b) resonemang om att en minskad leverantörsandel på marknaden driver bort positionen från kvadranten med hög leverantörs makt och låg kundmakt.

Då makten nu anses ligga i kvadranten med både hög leverantörsstyrka och hög Ericssonstyrka, kan det anses vara helt rätt av Ericsson att bjuda in till diskussion om samarbeten. Ericsson har lockat med framtida affärer till leverantören då det har ansetts vara viktigt att det finns en tillväxtpotential för att leverantören ska vara intresserad. Detta anser även Schuh et al. (2012) vara bidragande till maktbalansen.

Leverantör C

I fallet med leverantör C introducerade Ericsson fler leverantörer för att minska leverantör C:s styrka och öka sin egen, vilket Cox (2001 b) lyfter som en god strategi för förflyttning från hög leverantörsstyrka. Även om leverantören inte befann sig i kvadranten med hög leverantörsstyrka och låg Ericssonstyrka, var riktningen densamma och resulterade i en framgångsrik förflyttning. Ericsson initierade förflyttningen för att öka konkurrensen, hålla leverantören alert, minska sin risk och minska sitt beroende av leverantören. De två sistnämnda anledningarna menar Gelderman och van Weele (Gelderman & van Weele, 2003) kan uppnås om produkten görs mindre komplex och alternativa leverantörer börjar användas. Detta anses leda till en position av både låg leverantörsstyrka och Ericssonstyrka (Gelderman & van Weele, 2003), men var ej fallet för leverantör C. Det som överensstämmer mellan litteraturen och förflyttningen av leverantör C var i detta avseende att leverantörsstyrkan minskade. Det som framhålls som en framgångsfaktor var att göra tydliga och strukturerade upphandlingar och förhandlingar, vilket tyder på relativt hög standardisering som Cox (2001 b) anser kunna öka kundstyrkan. På detta sätt kunde alltså konkurrensen ökas, inköpen delas upp på fler leverantörer och beroendet minska.

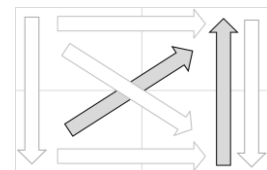
För både leverantör A och leverantör C, skedde förflyttningen inom samma kvadrant, vilket förmodligen är det vanligaste förekommande för Ericsson. Att då diskutera förflyttningar mellan kvadranter blir då för abstrakt och avlägset, varför det är lämpligare att fokusera på riktningar.

7.3.3 Sammanställning av förflyttningsstrategianalysen

Utifrån analyser kring den insamlade empirin och litteraturen kan det konstateras att tre riktningar var mest relevanta att förskjuta maktbalansen i, då dessa var de enda riktningar i vilka SRM:erna hade intresse av att förflytta den befintliga maktpositionen. Riktningarna sammanställs kort nedan med de mest effektiva metoderna för att röra maktbalansen i önskad riktning. Över lag kan det konstateras att Ericssons erfarenheter och val av strategier går i linje med litteraturens förslag, åtminstone om de ses som riktningar.

Öka leverantörsstyrka och öka eller behåll Ericssonstyrka

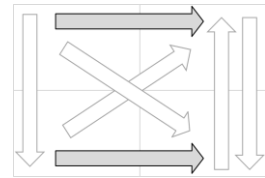
Kan uppnås genom att: minska antal leverantörer, tätare samarbete, mer uppmärksamhet och investera i projekt tillsammans.



Ett minskat antal leverantörer leder till att de kvarvarande leverantörerna får större volymer, vilket innebär att Ericsson får större uppmärksamhet som kund då leverantören ser tillväxtpotentialer. Samtidigt blir Ericsson mer beroende av de kvarvarande leverantörerna. Gemensamma projekt innebär också att Ericsson blir mer beroende av en leverantör i och med att den leverantören kommer att tillhandahålla Ericssons nya tekniska lösningar. Sammantaget innebär dessa metoder att det ömsesidiga beroendet ökar och således även leverantörens styrka.

Behåll leverantörmakt och öka Ericssonmakt

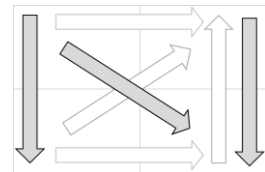
Kan uppnås genom att: skapa ett högre Ericssonberoende, framstå som en attraktiv kund och öka förtroendet.



För att få leverantören att bli mer beroende av Ericsson kan Ericsson hitta ett nytt affärsområde som leverantören inte är lika etablerade inom, och så på vis erbjuda leverantören nya affärer och en möjlighet att bredda sin kompetens. Kan Ericsson dessutom stötta leverantören i etableringen kan Ericsson få en starkare relation till leverantören och genom det ett större inflytande.

Minska leverantörmakt och öka eller behåll Ericssonmakt

Kan uppnås genom att: öka standardisering, introducera fler leverantörer, gör strukturerade upphandlingar och förhandlingar samt minska beroende och risk.



En ökad standardisering möjliggör introducerande av nya leverantörer utan ett omfattande arbete från Ericssons sida för att hjälpa de nya leverantörerna in på marknaden. Det är annars möjligt att introducera nya leverantörer ändå, dock till en högre kostnad. Genom att arbeta med kostnadstransparensen och öka kunskapen om leverantörens produkter, kan Ericsson få större inflytande under förhandlingar. Genom att kunna välja mellan fler leverantörer måste dessa i större utsträckning tävla mot varandra om affären, vilket ökar Ericssons förhandlingsstyrka. En ytterligare fördel som kommer med en multiple sourcing-situation är att Ericsson inte påverkas alltför mycket om något negativt, exempelvis konkurs, skulle drabba den befintliga leverantören.

Det finns stora likheter mellan vilka strategier som Ericsson historiskt har anammat och de som litteraturen rekommenderar. Detta med undantaget att Ericsson inte eftersträvar att minimera leverantörens makt utan förespråkar partnerskap och samarbete. Detta skiljer sig från exempelvis Schuh et al. (2012) som ofta rekommenderar att eftersträva ett så stort maktövertag som möjligt.

8 Resultat

I detta avsnitt besvaras studiens frågeställningar genom en presentation av studiens resultat; maktpositioneringsmodellen och förflyttningsstrategierna. Modellens faktorer kommer inledningsvis att presenteras, åtföljda av de faktorer som anses relevanta i en mer generell modell, men som uteslutits ur denna. Sedan presenteras den slutgiltiga viktning faktorerna fick. Därefter beskrivs studiens förflyttningsstrategier. Slutligen presenteras Excel-verktygets uppbyggnad, tillsammans med en beskrivning om dess användning.

8.1 SLUTGILTIGA FAKTORER

I nästkommande stycken besvaras frågegrupp ett, vilken innebär en genomgång av de slutgiltiga faktorerna.

1. Vilka faktorer bör ingå i modellen för maktpositionering mellan kund och leverantör?

1.1. Vilka faktorer bygger upp kund- och leverantörs makt på Ericsson?

Efter analyser och en viss omflyttning av faktorerna slutade modellen i sex stycken faktorer, vilka presenteras i Figur 51 nedan. I figuren finns även om kort beskrivning av de parametrar som primärt förklarar faktorerna, för att underlätta användandet av inköpsportföljen.

Faktorer som påverkar maktbalansen mellan Ericsson och leverantör		
Marknadssituation	Leverantörens finansiella beroende av Ericsson	Ericssons beroende av leverantören
<ul style="list-style-type: none">- Potentiella leverantörer relativt kunder på marknaden- Kapacitet	<ul style="list-style-type: none">- Inköpsvolym relativt omsättning- Ericssons storlek som kund- Högre flexibilitet och prioritet	<ul style="list-style-type: none">- Alternativa leverantörer- Inträdesbarriärer- Utfasningens effekt på befintlig affär- Produktstandardisering
Leverantörens fördelar av relationen	Ericssons fördelar av relationen	Informationsövertag
<ul style="list-style-type: none">- Möjlighet till nya affärer och långsiktigt samarbete- Innovation och utveckling- Ericssons goda rykte	<ul style="list-style-type: none">- Högre kvalitet på produkt eller tjänst- Lägre kostnader	<ul style="list-style-type: none">- Tillverkningskostnader och marginaler

Figur 51. Modellens slutgiltiga faktorer

Faktorerna har valts ut på grund av sin, enligt teori- och intervjustudie, relevans för maktbalansen i kombination med att vara möjliga för en användare att mäta och uppskatta. Faktorerna ingår i modellen för antingen Ericssonmakt, leverantörs makt eller både Ericsson- och leverantörs makt. Oftast har faktorerna påverkan på både leverantörens och Ericssons makt.

1.2. Hur påverkar olika produktkategori-kuster de ingående faktorerna i maktbalansen?

Oberoende på vilket produktkategori-kuster som studeras, ingår samtliga faktorer i modellen. Däremot kan det konstateras att deras inverkan på makten är olika stor beroende på produktkategori-kuster, vilket framgår i avsnitt 8.2 Slutgiltig viktning..

1.3. Finns det faktorer som har samma bakomliggande orsaker?

Då det upptäcktes att flera faktorer hade likheter med varandra och berodde av samma saker gjordes omflyttningar för att minska risken att de påverkade modellen flera gånger.

Två faktorer som bedömdes ha stora likheter var Leverantörens tekniska beroende av Ericsson och Leverantörens fördelar av relationen. Inom båda faktorerna utvärderades aspekten innovation och utveckling. Dessa sammanslogs till Leverantörens fördelar av relationen, vilket var lämpligare då Cox (2001 a) menade att leverantörens främsta beroende är monetärt.

Faktorn Kostnader för att avsluta relationen ansågs utgöra ett beroende för Ericsson av leverantören, vilket gjorde att det olämpligt att ha den som en separat faktor. Kostnader för att avsluta relationen delades därför upp i Inträdesbarriärer och Utfasningens effekt på befintlig affär, vilka ansågs vara de huvudsakliga anledningarna till att dessa kostnader uppstod. Dessa inkluderades istället i Ericssons beroende av leverantören.

Då det framkom att det var få leverantörer på marknaden som kunde möta Ericssons kravspecifikationer, fanns alltså även en koppling mellan Marknadssituation och Inträdesbarriärer. Det beslutades att dessa inträdesbarriärer skulle ingå i Ericssons beroende av leverantören då det innebär att Ericsson blir mindre benägen att byta. Om dess orsak istället var kapacitetsbegränsningar, skulle den ingå i Marknadssituation.

Leverantörens servicenivå, omnämnd i empirin under Ericssons fördelar av relationen, avsågs till viss del mäta hur prioriterad Ericsson är som kund. Då detta ansågs ha större likheter till hur beroende leverantören är av Ericsson, har faktorn som mäter servicegrad uteslutits ur modellen till förmån för prioriteringsnivå.

1.4. Kan faktorer exkluderas ur modellen utan att positioneringsprecisionen signifikant försämras?

Vissa av faktorerna hade kunnat uteslutas för att skapa enkelhet i modellen. Ericsson såg däremot ett värde i att de som använder modellen reflekterar kring de parametrar som enligt teorin bör inverka på maktbalansen, även om deras relevans inte framgick med tillräcklig tydlighet i denna studie. Även om exempelvis produktstandardisering inte ansågs tillföra mycket till maktbalansen inkluderas den som en förklarande del till Ericssons beroende av leverantören, eftersom den enligt teorin har en influens.

Vissa aspekter som initialt troddes ha inverkan på maktbalansen har uteslutits, antingen på grund av svårigheter för SRM:erna att besvara dem, bristande relevans eller för stor likhet till andra parametrar. Huruvida produkten eller tjänsten bringar ett mervärde till Ericssons kunder har uteslutits i modellen, på grund av att så inte var fallet för samtliga undersökta leverantörer och att sambandet därmed inte kunde styrkas. Faktorer som har uteslutits skulle kunna ha inverkan på maktbalansen vid en studie på ett annat företag, då litteraturen anser att de har påverkan. Dock har de inte ansetts tillföra något i denna studies framtagna inköpsportfölj. Leverantörens marginaler på produkterna, som kan indikera om leverantören ser en monetär fördel av att sälja produkten, bedömdes för svår att besvara för att kunna ingå i modellen.

En aspekt som ansågs för situationsspecifik för att passa in i modellen var huruvida Ericsson gjort tillräckliga förberedelser eller snabbt ville komma in på en marknad. Denna parameter kan endast avgöra ett tillfälligt maktunderläge och bedöms inte tillföra något till vilken makt som generellt gäller mellan Ericsson och leverantör. Denna tolkning kan vara felaktig om Ericsson vid upprepade tillfällen går till samma leverantör med undermålig förberedelse. Detta bedöms inte heller vara tillämpligt i en generell inköpsportfölj, men är en viktig aspekt att ha i åtanke vid förhandlingar för att inte ge den andra parten extra fördelar.

8.2 SLUTGILTIG VIKTNING

Huvudfråga två med underfrågor besvaras i detta avsnitt, där den slutgiltiga viktningen som används i inköpsportföljen presenteras för de olika produktkategori-klustren. Vissa av viktningarna har fått negativa siffror, vilket betyder att faktorn i det fallet minskar leverantörens, eller Ericssons, makt i relationen.

2. Hur bör faktorerna i studiens inköpsportfölj viktas?

Efter att justeringar gjorts i viktningskoefficienterna för att få en bättre anpassning till maktpositionerna erhöles en viktning som gav en bra modellanpassning för respektive produktkategori-kuster. Genom att justera viktningen i Excel så att skillnaden mellan positionerna som SRM:erna uppgav och den maktposition som inköpsportföljen genererade minimerades. De indikationer om viktningen som gjordes i analysavsnittet, lades in som bivillkor och säkerhetsstälde därmed att resultatet blev rimligt. Hade algoritmen fått justera viktningen utan bivillkor hade flera faktorer viktning satts till noll och mindre viktiga faktorer hade fått alltför hög relevans.

2.1. Vilken viktning har respektive faktor?

Den slutgiltiga viktning som faktorerna får inom respektive produktkategori-kuster presenteras i nedanstående tabeller; Tabell 11 är viktningen för leverantörmakt och Tabell 12 är viktningen för Ericssonmakt. Viktningen är gjord för de parametrar som beskriver respektive faktor, då faktorerna blev för generella för SRM:erna att betygsätta. Parametrarna är samma som de som visas i Figur 51.

2.2. Hur påverkar de olika produktkategori-klustren viktningen av faktorerna?

Produktkategori-klustren har stor påverkan för vilken viktning de olika faktorerna får, vilket utesluter möjligheten om en generell viktning för samtliga kuster. Inom Hardware är exempelvis antalet leverantörer på marknaden av större betydelse än för de andra klustren, tillsammans med aspekten att leverantören tillhandahåller produkter av en högre kvalitet än sina konkurrenter. Logistics värderar produktstandardisering högre än studiens övriga kuster, samtidigt som de finansiella aspekterna är av lägre vikt. Inom R&D Consultancy påverkar inträdesbarriärer maktbalansen i större utsträckning än för de andra, samt att alternativa leverantörer verkade ha lägre betydelse för maktpositionen. För ytterligare skillnader mellan studiens produktkategori-kuster, se Tabell 11 och Tabell 12.

2.3. Vilka faktorer har lika viktning oavsett produktkategori-kuster?

Det kan direkt utläsas att det är ytterst få faktorer inom leverantörmakt och ingen faktor för Ericssons makt som har samma viktning inom alla produktkategori-kuster, varpå en gemensam modell för samtliga kuster inte skulle uppnå den eftersträvade noggrannheten. Stora inköpsvolymmer, Ericsson har gott rykte i branschen samt innovation och utveckling ansågs ha tillräckligt lika viktning inom leverantörmakt för att kunna ha samma viktning oavsett produktkategori-kuster.

Tabell 11. Faktorernas betydelse för leverantörsmakten

Faktorer	Beskrivande parametrar	Hardware	Logistics	R&D Consultancy Services
Marknads- situation	Potentiella leverantörer relativt kunder på marknaden	0,00	-0,11	-0,05
	Kapacitet	0,00	-0,07	-0,01
Leverantörens finansiella beroende av Ericsson	Inköpsvolym relativt omsättning	0,00	0,00	-0,01
	Ericssons storlek som kund	-0,14	0,00	0,00
	Högre flexibilitet och prioritet	-0,03	-0,03	-0,02
Ericssons beroende av leverantören	Alternativa leverantörer	-0,07	0,00	0,00
	Inträdesbarriärer	0,00	0,00	-0,01
	Utfasningens effekt på befintlig affär	0,00	0,00	0,00
	Produktstandardisering	0,00	0,00	-0,05
Leverantörens fördelar av relationen	Möjlighet till nya affärer och långsiktigt samarbete	0,27	0,17	0,30
	Innovation och utveckling	0,37	0,17	0,38
	Ericssons goda rykte	0,00	0,18	0,00
Ericssons fördelar av relationen	Högre kvalitet på produkt eller tjänst	0,27	0,16	0,00
	Lägre kostnader	0,15	0,00	0,00
Informations- övertag	Tillverkningskostnader och marginaler	0,18	0,09	0,15

Tabell 12. Faktorernas betydelse för Ericssons makt

Faktorer	Beskrivande parametrar	Hardware	Logistics	R&D Consultancy Services
Marknads- situation	Potentiella leverantörer relativt kunder på marknaden	0,35	0,00	0,47
	Kapacitet	0,02	0,00	0,33
Leverantörens finansiella beroende av Ericsson	Inköpsvolym relativt omsättning	0,34	0,05	0,11
	Ericssons storlek som kund	0,01	0,24	0,48
	Högre flexibilitet och prioritet	0,07	0,25	0,01
Ericssons beroende av leverantören	Alternativa leverantörer	0,02	0,11	0,33
	Inträdesbarriärer	0,20	0,04	0,40
	Utfasningens effekt på befintlig affär	0,34	0,02	0,43
	Produktstandardisering	0,38	0,49	0,00
Leverantörens fördelar av relationen	Möjlighet till nya affärer och långsiktigt samarbete	-0,05	-0,02	-0,80
	Innovation och utveckling	-0,05	-0,01	0,00
	Ericssons goda rykte	-0,27	-0,22	-0,05
Ericssons fördelar av relationen	Högre kvalitet på produkt eller tjänst	-0,21	-0,04	-0,50
	Lägre kostnader	0,05	0,14	0,01
Informations- övertag	Tillverkningskostnader och marginaler	-0,18	-0,07	-0,22

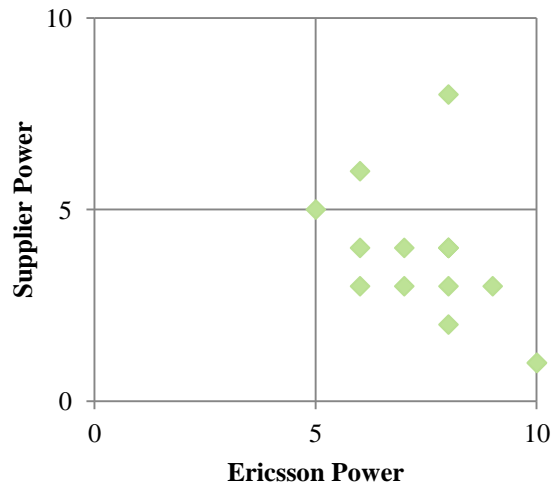
8.3 SLUTGILTIGA FÖRFLYTTNINGSTRATEGIER

Den tredje huvudfrågeställningen med underfrågor besvaras i detta avsnitt, vilket innefattar en presentation av de slutgiltiga förflyttningsstrategierna.

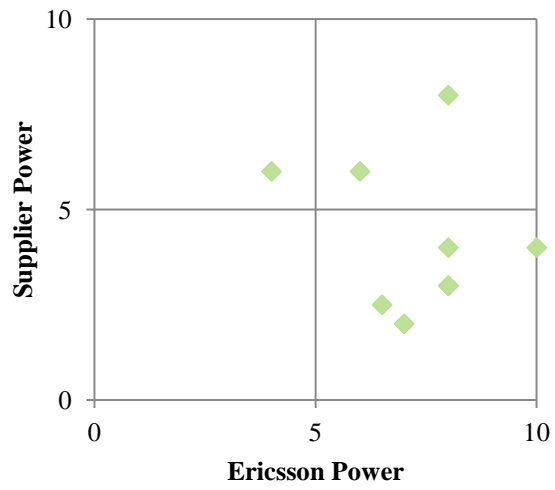
3. Hur bör Ericsson agera för att möjliggöra en skiftning i maktbalansen från en position till en annan?

3.1. Hur ser de nuvarande maktbalanserna mellan Ericsson och leverantörerna ut?

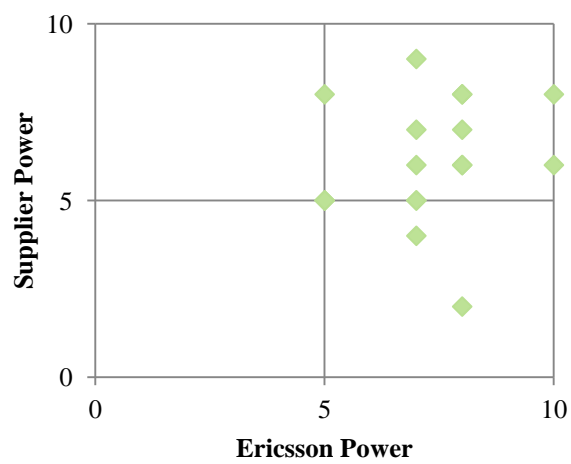
De flesta leverantörer som ingick i studien placerades av SRM:erna i kvadranterna för hög Ericssonmakt. Inom de olika produktkategori-klustren varierade placeringarna något. Leverantörerna på R&D Consultancy Services visade på tendenser av hög Ericssonmakt och låg leverantörmakt, se Figur 52 nedan. Inom Logistics, se Figur 53, fanns liknande tendenser, dock ej lika tydliga. Hardware-leverantörerna ansågs ofta ha hög leverantörs- och Ericssonmakt, enligt Figur 54.



Figur 52. Leverantörpositioner på R&D Consultancy Services



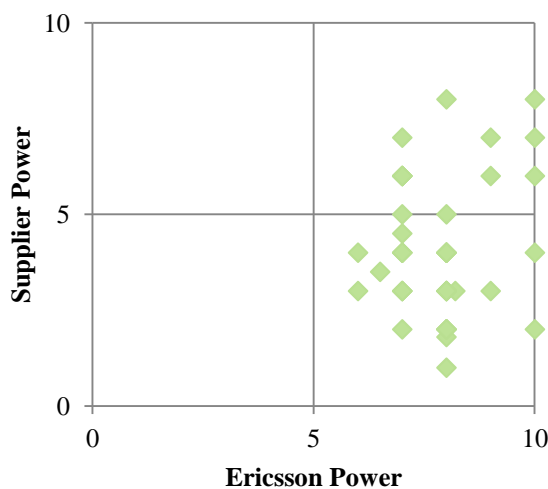
Figur 53. Leverantörpositioner på Logistics



Figur 54. Leverantörpositioner på Hardware

3.2. Vilka är målpositionerna som förflyttningsstrategierna ska eftersträva?

Målpositionerna som enligt SRM:erna eftersträvas är generellt hög Ericssonmakt och låg till medel leverantörmakt, enligt Figur 55.



Figur 55. Eftersträvalade maktpositioner

3.3. Hur har Ericsson historiskt gått tillväga för att genomföra en förflyttning av maktbalansen?

I maktpositions förflyttningen med leverantör A gav Ericsson leverantören mer avancerade uppdrag som de inte lyckades hålla kvaliteten på, då upptrappningen skedde för snabbt. Ericsson stoppade därför affärerna med leverantören under en period, men satte in resurser för att hjälpa leverantören. Leverantörens beroende av Ericsson ökade, vilket förmodligen genererade den högre Ericssonmakten som SRM:en ansåg finnas i dagsläget.

I fallet med leverantör B berodde inte maktförändringen på Ericsson, enligt den intervjuade SRM:en, utan mer på att marknaden förändrades. Däremot agerade Ericsson på ett lämpligt sätt då de bjöd in leverantören till diskussion om ytterligare samarbeten. Att locka med en potentiellt stor affär ansågs vara ett effektivt sätt att förändra en maktposition.

Tillvägagångssätt som Ericsson historiskt har använt sig av är att introducera fler leverantörer och därmed öka konkurrensen om uppdragen. Detta ledde i fallet för leverantör C till att Ericsson lyckades minska leverantörmakten och öka sin egen makt. Att göra produkten eller tjänsten mindre komplex är ett sätt att möjliggöra för fler leverantörer att leverera den.

3.4. Vilken förflyttningsstrategi är lämplig att använda i vilken situation?

Utifrån analyser kring den insamlade empirin och litteraturen kan det konstateras att tre riktningar var mest relevanta att förskjuta maktbalansen i, då dessa var de enda riktningar i vilka SRM:erna hade intresse av att förflytta den befintliga maktpositionen. Lämpliga förflyttningsstrategier sammanställs kort nedan, tillsammans med de mest effektiva metoderna för att röra maktbalansen i önskad riktning.

Öka leverantörmakt och öka eller behåll Ericssonmakt

Kan uppnås genom att: minska antal leverantörer, tätare samarbete, mer uppmärksamhet och investera i projekt tillsammans

Behåll leverantörmakt och öka Ericssonmakt

Kan uppnås genom att: skapa ett högre Ericssonberoende, framstå som en attraktiv kund och öka förtroendet

Minska leverantörmakt och öka eller behåll Ericssonmakt

Kan uppnås genom att: öka standardisering, introducera fler leverantörer, gör strukturerade upphandlingar och förhandlingar samt minska beroende och risk

Utifrån analyser kring den insamlade empirin och litteraturen kan det konstateras att tre riktningar var mest relevanta att förskjuta maktbalansen i, då dessa var de enda riktningar i vilka SRM:erna hade intresse av att förflytta den befintliga maktpositionen. Lämpliga förflyttningsstrategier för olika Dessa sammanställs kort nedan med de mest effektiva metoderna för att röra maktbalansen i önskad riktning.

8.4 INKÖSPORTFÖLJEN

De slutgiltiga faktorerna och viktningarna som presenterades i avsnitt 8.1 Slutgiltiga faktorer och 8.2 Slutgiltig viktning lades samman i Excel för att utgöra studiens maktpositioneringsverktyg. Vissa anpassningar, utöver faktorer och viktning, inkluderades i Excel-modellen för att ytterligare minska avvikelser mellan modell och referenspunkter. Då dessa aspekter anses vara utanför scope för studien har de utelämnats ur rapporten.

Inkösportföljen ska användas genom att en individ med leverantörsansvar fyller i 15 frågor, formulerade för att mäta faktorernas beskrivande parametrar, i Excel. Excel-modellen är på engelska då det är Ericssons arbetsspråk. I Figur 56 syns i kolumnen längst till vänster vilken faktor frågan tillhör. De beskrivande parametrarna från tidigare avsnitt har gjorts om till frågor för att vara enkla att besvara. Dessa återfinns i mittenkolumnen under *Questions to answer* och ska besvaras med en siffra mellan 1 och 5, enligt den mätskala som finns utskrivet i kolumnen längst till höger. Vilken mätskala som ska användas beror på frågans karaktär och framgår i Figur 57.

På den översta raden i Figur 57 står namnen på de olika mätskalorna som ingår i modellen, samma namn återfinns i Figur 56. I raderna under finns en översättning från mätskalan till siffror, vilka beskriver vad som krävs för att en fråga ska besvaras med en viss siffra på mätskalan. Den siffra som översättningen syftar till står skrivet i kolumnen längst till vänster. Exempelvis har den första frågan mätskalan *Balance*, vilket betyder att 5 ska anges om det finns många fler kunder än leverantörer. Om det däremot finns ungefär lika många kunder som leverantörer ska 3 anges. Om mätskalan istället är *Low-High*, vilket är fallet för många av frågorna, ska 5 anges för en fråga som besvaras *Very High* och 1 för *Very Low*.

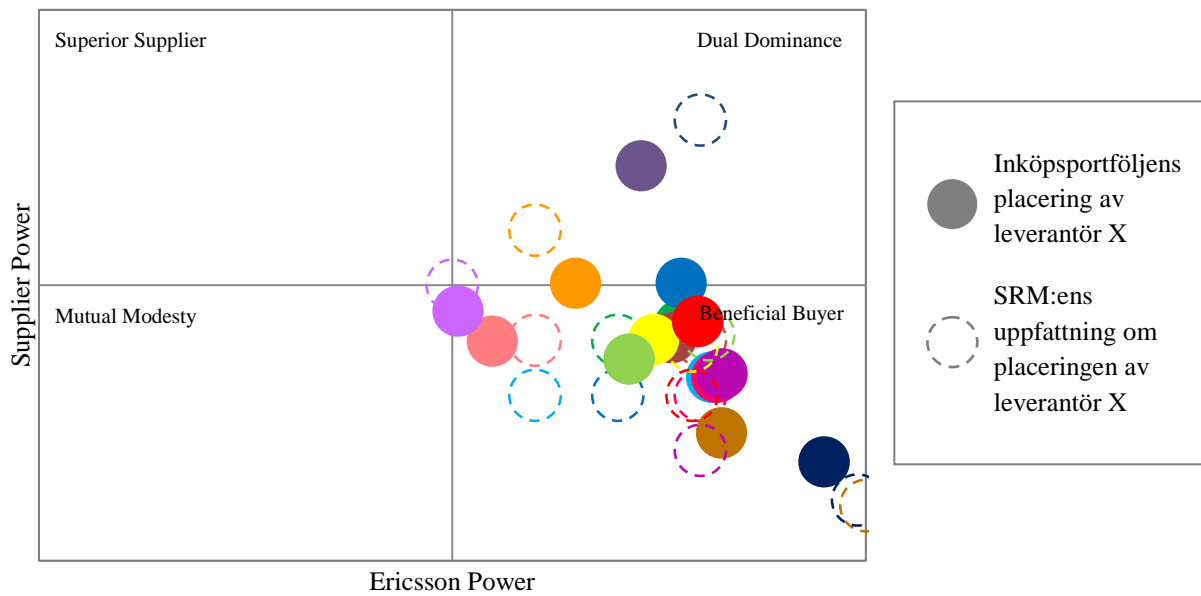
Factors	Questions to answer	Score type
Market situation	How many credible suppliers, compared with relevant customers, are there in the market segment?	Balance
Market situation	What is the degree of overcapacity in the market?	Capacity
Supplier dependency	What is the annual spend to the supplier relative to the suppliers total turnover in this category?	Share
Supplier dependency	How big is the supplier's spend to Ericsson compared with the supplier's other customers?	Low - High
Supplier dependency	How is Ericsson prioritized in the relation with the supplier, compared with other customers?	Low - High
Supplier benefits	To which extent does Ericsson offer the supplier the possibility of new business and a long-term cooperation?	Low - High
Supplier benefits	To which extent does the supplier get a benefit from Ericsson's brand?	Low - High
Supplier benefits	To which extent does Ericsson offer the supplier competence-enhancing possibilities?	Low - High
Ericsson dependency	How much competition does the supplier have due to that Ericsson has credible alternatives in its supplier base?	Low - High
Ericsson dependency	How hard is it for a competitor to this supplier, not already an Ericsson-supplier, to become a supplier to Ericsson?	Difficulty
Ericsson dependency	To which extent would there be negative effects on the existing business with the supplier, if Ericsson would stop giving the supplier new business?	Low - High
Ericsson dependency	To which extent is the product or service, provided by the supplier, customized for Ericsson?	Low - High
Ericsson's benefits	To which extent does Ericsson get a higher quality of the product or service, thanks to the supplier?	Low - High
Ericsson's benefits	To which extent can Ericsson lower its total cost in this category by working with the supplier, compared with alternative suppliers?	Low - High
Information advantage	To which extent does Ericsson struggle in negotiations with the supplier, due to lack of cost transparency?	Low - High

Figur 56. Faktorer, frågor och typ av mätskala i Excel-modellen

Score	High - Low	Difficulty	Share	Capacity	Balance
5	Very High	Very difficult	> 30 %	Strong overcapacity	Many more suppliers
4	High	Difficult	20 - 30 %	Overcapacity	Slightly more suppliers
3	Medium	Medium	10 - 20 %	Balanced	Balanced
2	Low	Easy	1 - 10 %	Undercapacity	Slightly more customers
1	Very Low	Very Easy	< 1 %	Strong undercapacity	Many more customers

Figur 57. Förklaring av mätskala i Excel-modellen

Maktpositionen fastställs genom att det betyg faktorn fått (1-5) multipliceras med sin viktning för leverantörmakt, se Tabell 11, respektive Ericssonmakt, se Tabell 12. Summan av de resulterande produkterna, en för varje fråga, representerar den totala maktbalansen och ritas ut i ett diagram med en ifylld cirkel samt anges i siffror under tabellen. Diagrammet med maktpositioneringen kan ses i Figur 58. För att ge en uppfattning om hur god anpassning modellen är till de positioner som erhöles under empiristudien finns även dessa utritade i diagrammet med streckad kantlinje. Dessa har fungerat som valideringspositioner för modellen. Cirkelnas färg representerar olika leverantör. Avvikelsen mellan modell och referenspunkter diskuteras i avsnitt 9.1.1 Modellens avvikelse från uppfattad maktposition.



Figur 58. Maktpositioneringen i Excel-modellen

9 Slutsatser och diskussion

I detta avslutande kapitel av examensarbetet dras slutsatser om arbetet och resultatet diskuteras. Därtill diskuteras resultatets generaliserbarhet och förslag till fortsatta studier ges.

9.1 SLUTSATSER

I analysen utvärderades samtliga faktorer utifrån den insamlade empirin och litteraturen. Efter att ha studerat hur faktorerna påverkar maktbalansen och varandra, kunde det beslutas att sex av de ursprungliga faktorerna skulle ingå i modellen. Samtliga faktorer som identifierades i litteraturen hade dock, direkt eller indirekt, en påverkan på maktpositioneringen, även om det fanns bakomliggande orsaker som medförde att faktorerna flyttades, eller omformulerades.

Faktorernas viktning gjordes uppdelat för respektive produktkategori-kuster då dessa avvek för mycket från varandra för att ge en rättvis bild sammanslaget. Enligt studiens resultat är viktningen mellan de olika produktkategori-kustren alltför olika för att det skulle vara fördelaktigt att göra en generell inköpsportfölj för samtliga kuster. Examensarbetets författare anser dock att faktorerna och viktningen är rimliga och ger en rättvisande bild av vad litteraturen och empirin ansåg om faktorerna. Att de också med viss precision lyckats positionera maktförhållandena tyder på att den inköpsportfölj som tagits fram kommer att bli ett användbart verktyg på Ericsson.

Inom Hardware blev de viktigaste drivarna av hög leverantörs-makt hur stor del av leverantörens försäljning som går till Ericsson, samt hur mycket Ericsson kan hjälpa leverantören till innovation och kompetensutveckling. Dessa två faktorer efterföljdes av hur väl Ericsson lyckas konkurransutsätta leverantören på grund av att det finns etablerade samarbeten med andra leverantörer. Ett högt informationsövertag och att leverantören har högre kvalitet på produkten än sina konkurrenter, har störst hämmande inverkan på Ericssons makt. En hög leverantörs-makt beror enligt studiens resultat främst på de konsekvenser som kan fås på Ericssons nuvarande affär, om leverantören skulle sluta premieras. Detta tillsammans med att leverantören har högre kvalitet än sina konkurrenter samt att det finns höga inträdesbarriärer. Leverantörs-makten hos leverantörerna på Hardware minskar om Ericsson är en stor kund till dem, om Ericsson erbjuder dem nya affärer eller om Ericsson har lämpliga alternativ. Då detta stämmer väl överens med vad analysen konstaterade som makt drivare inom Hardware, anses denna viktning ge en överensstämmande bild med den rådande situationen.

På Logistics bedöms en hög Ericsson-makt bero på att det finns alternativ till leverantören, att Ericsson är en av leverantörens större kunder samt att Ericsson blir prioriterad i relationen. Det är värt att nämna att den procentuella delen av försäljningen som går till Ericsson, till skillnad från Hardware, har relativt liten inverkan på maktbalansen. Detta är inget konstigt då logistikleverantörerna oftare har en större kundbas och således sprider sin försäljning i större utsträckning än leverantörer inom Hardware. Den faktor som primärt påverkar Ericssons makt negativt är produktstandardisering. Anledningen till det resultatet beror på att den leverantör vars produkt är specialanpassad också var den leverantör som Ericsson hade lägst inflytande över. Leverantörs-makten påverkas främst positivt av inträdesbarriärer, hög specialanpassning, utfasningens effekt på befintlig affär och om leverantören har högre kvalitet på sin logistiklösning jämfört med sina konkurrenter. Produktens standardisering får en förvånansvärt stor inverkan på maktbalansen i relationen. Detta tyder på att om en lösning, som normalt sett är standardiserad, är specialanpassad medför det en stor skillnad i maktbalansen.

Inom R&D Consultancy Services finns det sex parametrar som har en ungefär likvärdig positiv inverkan på Ericssons makt, där samtliga har stöd i litteratur och empiri för att de ska ha påverkan. En faktor som inte påverkar Ericssons makt, vilket kan tyckas anmärkningsvärt, är förekomst av alternativa leverantörer. Detta kan troligtvis bero på att R&D Consultancy Services inte hade någon leverantör där få alternativ höll tillbaka Ericssons makt. Faktorn har dock fått en något negativ inverkan på leverantörens makt, men resultatet tyder på att en brist på alternativa leverantörer inte påverkar R&D Consultancy Services i samma utsträckning som de andra produktkategorierna. Att inträdesbarriärer är den faktor som gör störst skillnad för maktbalansen antyder att det är en lång process att hitta och etablera kontakt med nya leverantörer, vilket konfirmerats i studien att så är fallet. Leverantörernas makt höjs primärt av faktorerna inträdesbarriärer och en negativ effekt på den nuvarande affären, där inträdesbarriärer har den enskilt största inverkan på maktbalansen. Då det är färre faktorer som har inverkan på maktbalansen, eftersom varken produktstandardisering eller låga kostnader bedöms ha någon nämnvärd påverkan, blir den naturliga utvecklingen att de återstående faktorerna får en större betydelse.

De förflyttningsstrategier som har utformats i analysen utifrån Ericssons tidigare erfarenheter och litteraturens förslag behandlar de tre enligt empirin vanligaste riktningarna. Att de riktningar som Ericsson vill att maktbalansen ska röra sig mot generellt är minskad leverantörmakt och ökad Ericssonmakt, känns naturligt eftersom Ericsson då får större förhandlingsutrymme. En reflektion kring detta resultat är att det skulle kunna bero på Ericsson nuvarande inriktning om att öka lönsamheten i bolaget. Skulle istället ett fokus på tillväxt finnas, är det möjligt att ambitionen i högre utsträckning varit att öka leverantörens makt. En vidare slutsats som kan dras gällande förflyttningsstrategierna är att Ericssons tidigare metoder liknar litteraturens i så stor utsträckning att teorier troligen kan appliceras även i andra riktningar än de som ingått i denna studie. Ett undantag från denna regel är att Ericsson inte uppmuntras till att använda de metoder som bygger på att minimera leverantörens makt i så stor utsträckning som möjlig, utan fortsätta med nuvarande strategier om långsiktiga samarbeten.

Då frågeställningarna är besvarade, inköpsportföljen kan positionera leverantörer ur ett maktperspektiv och strategier för de vanligaste förflyttningsriktningarna är utformade, kan det konstateras att examensarbetets syfte är uppfyllt.

9.1.1 Modellens avvikelse från uppfattad maktposition

Excel-modellen är väl fungerande, men ger viss avvikelse för vissa leverantörer. Detta kan bero på hur frågorna uppfattades av de intervjuade SRM:erna, hur olika produktkategorier grupperades tillsammans i kluster eller hur faktorerna täcker in maktbalansen. Då frågorna till SRM:erna har ställts i en enkät, kan de anses vara ställda på samma sätt. I och med att författarna har närvarat när SRM:erna har fyllt i enkäten har eventuella frågor eller otydligheter kunnat klargöras direkt. Om SRM:en inte anser att frågan är otydlig, men tolkar den på ett avvikande sätt, kan det påverka dess svar och därmed resultatet.

Författarna gjorde upptäckten vid validering av inköpsportföljen att omformulering och översättning av frågorna till viss del genererade olika svar. Denna iakttagelse indikerar att viktningen troligen sett lite annorlunda ut om modellen validerats för samtliga leverantörer, vilket på grund av tidsbegränsning inte var möjligt. Den tros dock inte ändras i särskilt stor utsträckning, då de olika svaren endast hade en marginell påverkan på viktningen.

9.2 DISKUSSION

Detta avsnitt diskuterar den påverkan som inriktningar och avgränsningar haft på studiens resultat, studiens generaliserbarhet samt ger förslag på fortsatta studier.

9.2.1 Val och avgränsningars påverkan

Av examensarbetets avgränsningar var det troligtvis de utvalda produktkategorierna och att inga intervjuer med leverantörer gjordes som påverkade mest. Hade andra produktkategorierna valts ut är det möjligt att resultatet hade sett annorlunda ut. Även om andra leverantörer hade valts ut hade möjligen viktningen blivit något högre eller lägre. Leverantörerna intervjuades inte för att det skulle riskera att påverka affären och för att risken för att leverantörerna inte skulle ge fullt sanningsenligt svar var överhängande. I och med att det uppstod svårigheter i att förklara Ericssons makt med faktorer, hade resultatet med hög sannolikhet blivit bättre med leverantörsintervjuer. Däremot är det svårt att avgöra om det hade varit möjligt att genomföra.

Att alla intervjuer genomfördes på Ericssons kontor i Kista upplevdes inte begränsande och kan inte anses ha påverkat resultatet på något sätt. Förmodligen hade det påverkat resultatet mer om Ericsson Sourcing inte var en central funktion. Möjligtvis hade bättre svar kunnat erhållas från de SRM:er som intervjuades via videosamtal om författarna istället träffat dem personligen, men det bedöms ha en begränsad, om någon, påverkan.

Då SRM:erna fyllde i enkäten under intervjutiden, kunde många frågor och otydligheter fångas upp. Däremot hade det varit möjligt att behandla ett större antal om enkäterna hade skickats ut och samlats in elektroniskt. Detta hade i så fall gett ett större urval inom respektive produktkategori och ett säkrare resultat. Speciellt inom Hardware finns det orsak att tro att resultatet hade kunnat bli bättre, då den innehöll många produktkategorier med endast ett fåtal leverantörer inom varje. Om arbetet skulle göras en gång till skulle valet falla på att inom Hardware utvärdera färre produktkategorier med fler leverantörer inom varje. På så sätt skulle förmodligen ett säkrare resultat uppnås. Kontrollfrågorna som ställdes i enkäten gav ibland utslag, vilket gjorde att dessa olikheter i svaren kunde följas upp.

Metoden för att samla in empiri om Ericssons förflyttningsstrategier var konkret och gav det önskade resultatet. Vid fler intervjuer, vilket inte var möjligt inom examensarbetets begränsade tidsram, hade ett större urval leverantörer kunnat studeras och fler erfarenheter dokumenteras. Då denna del av empirin endast bestod av intervjuer om tre olika leverantörer, hade ett annat av urval förmodligen gett andra perspektiv och erfarenheter. Eftersom de vanligaste riktningarna lyckades täckas in, skulle inte ett annat urval ha gett markant bättre resultat.

9.2.2 Generaliserbarhet

Inköpsportföljens utformning kan anses vara generaliserbar i hög utsträckning. Modellen och förflyttningsstrategierna som har tagits fram är specifika för Ericsson, men kan justeras för att passa andra företag. Faktorerna är troligtvis relevanta för andra företag, då de är på en förhållandevis hög nivå och tillräckligt generella för att kunna vara applicerbara i andra verksamheter. Att samma faktorer är relevanta för maktbalansen inom samtliga kluster, styrker antagandet om faktorernas höga generaliserbarhet. Däremot kan viktningen se annorlunda ut då den i stort handlar om vad som är viktigt för företaget och produktkategoriklustret. Den använda metoden för att ta fram faktorer och viktning kan med fördel användas inom andra företag, vilket gör att den kan anses ha hög grad av generaliserbarhet. Möjligen kan inköpsportföljen vara till större användning för ett annat teknikföretag än ett företag inom en annan bransch, då det finns visst fokus på tekniskt ledarskap och utveckling bland frågorna.

9.2.3 Förslag till fortsatta studier

Under arbetets gång upptäcktes några områden som det inte fanns möjlighet att behandla, men som skulle kunna vara intressanta för framtida studier. Ett av dessa var maktpositioner av leverantörer som tillhandahåller tjänster inte verkar vara ett lika genomarbetat område i litteraturen, utan var generellt fokuserade kring produkter.

En brist i forskningen är att det finns litteratur kring vad som påverkar maktbalansen mellan kund och leverantör, men ingen jämförelse och bedömning *mellan* dessa faktorer. Att vidare undersöka vilka faktorer som generellt har störst inverkan på maktbalansen, och vilka som tenderar att ha lägre, är ett område som bör undersökas vidare.

Ett fortsatt arbete för Ericsson är att skapa viktning för övriga produktkategori-kuster då modellen endast behandlar Hardware, R&D Consultancy Services och Logistics. Ericsson kan även med fördel undersöka Hardware djupare då många produktkategorier behandlades med endast ett fåtal leverantörer i varje. Möjligen kan skillnader mellan dessa kategorier förklara delar av modellens avvikelse från sina referenspunkter.

Faktorerna beror av flera delparametrar, varav vissa fortfarande är relativt stora och komplexa. Att utforska vad som bygger upp Ericssons beroende ytterligare och djupare är något som rekommenderas till fortsatta studier. I de flesta faktorer går det att gå steget djupare och uppnå ännu högre klarhet. Däremot har det på grund av tidsbegränsningar inte varit möjligt i denna studie.

Ytterligare en aspekt som skulle kunna utforskas vidare är vad som påverkar Ericssonmakt. Detta har varit svårt att fastställa jämfört med leverantörsmakten, vilket skulle kunna bero på att det som SRM är svårt att uppskatta sin egen makt.

Referenser

- Andersson, G., 2008. *Kalkyler som beslutsunderlag*. 6:e upplagan red. Växjö: Studentlitteratur.
- Björklund, M., 2014. *Kurskompendium: Projektkurs i Logistik*. [Online]
Available at: http://www.iei.liu.se/logistik/tets38/dolt_filarkiv/1.581219/Kurskompendium2014.pdf
[Använd 9 Februari 2015].
- Björklund, M. & Paulsson, U., 2013. *Seminarieboken*. 2:a upplagan red. Lund: Studentlitteratur AB.
- Bryman, A. & Bell, E., 2003. *Business Research Methods*. [Online]
Available at: <http://common.books24x7.com.e.bibl.liu.se/toc.aspx?bookid=12878>
[Använd 3 Mars 2015].
- Chen, Z., 2008. Defining buyer power. *The Antitrust Bulletin*, 53(2/Summer), pp. 241-249.
- Cox, A., 1999. Power, value and supply chain management. *Supply Chain Management*, 4(4), pp. 167-175.
- Cox, A., 2001 a. Understanding Buyer and Supplier Power: A Framework for Procurement and Supply Competence. *The Journal of Supply Chain Management*, Issue Spring, pp. 8-15.
- Cox, A., 2001 b. Managing with Power: Strategies for Improving Value Appropriation from Supply Relationships. *The Journal of Supply Chain Management*, Issue Spring, pp. 42-47.
- Cox, A., 2004. The art of the possible: relationship management in power regimes and supply chains. *Supply Chain Management*, 9(5), pp. 346-356.
- Cox, A., 2014. Improving Procurement Competence. *IIAPS White Paper*, pp. 1-3.
- Cox, A. o.a., 2001. *Supply chains, markets and power: mapping buyer and supplier power regimes*. u.o.:Routledge.
- Dahl, R. A., 1957. The Concept of Power. *Behavioral Science*, 2:3(July), pp. 201-205.
- Dobson, P. W., 2005. Exploiting buyer power: Lessons from the British grocery trade. *Antitrust Law Journal*, 72(2), pp. 529-562.
- Ericsson, 2013. *The Company: Sustainability and Corporate Responsibility*. [Online]
Available at: <http://www.ericsson.com/thecompany/sustainability-corporateresponsibility>
[Använd 29 Januari 2015].
- Ericsson, 2014 a. *The Company: Facts & Figures*. [Online]
Available at: http://www.ericsson.com/thecompany/company_facts/facts_figures
[Använd 28 Januari 2015].
- Ericsson, 2014 b. *The Company: History*. [Online]
Available at: http://www.ericsson.com/thecompany/company_facts/history
[Använd 22 Januari 2015].
- Ericsson, 2014 c. *The Company: Our Businesses*. [Online]
Available at: http://www.ericsson.com/thecompany/company_facts/businesses
[Använd 29 Januari 2015].

- Ericsson, 2014 d. *The Company: Our Vision*. [Online]
Available at: http://www.ericsson.com/thecompany/company_facts/vision
[Använd 10 Februari 2015].
- Ericsson, 2015 a. *The Company: Company Facts*. [Online]
Available at: http://www.ericsson.com/thecompany/company_facts
[Använd 28 Januari 2015].
- Ericsson, 2015 b. *Ericsson reports fourth quarter and full year results 2014*. [Online]
Available at: <http://www.ericsson.com/news/1889730>
[Använd 28 Januari 2015].
- Ericsson, 2015 c. *Radio & Core HW Sourcing*, Kista: u.n.
- Ericsson, 2015 d. *Next step in global Cost and Efficiency program*. [Online]
Available at: <http://www.ericsson.com/news/1901885>
[Använd 15 Maj 2015].
- Fink, R. C., James, W. L. & Hatten, K. J., 2011. Customer perceptions of dependencies in customer-supplier relationships. *Journal of Strategic Marketing*, 19(1), pp. 73-89.
- Frazier, G. L. & Rody, R. C., 1991. The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels. *Journal of Marketing*, 55(January), pp. 52-69.
- Gadde, L.-E. & Håkansson, H., 1998. *Professionellt inköp. 2:a upplagan* red. u.o.:Studentlitteratur AB.
- Gelderman, C. J. & van Weele, A. J., 2002. Strategic Direction through Purchasing Portfolio Management: A Case Study. *International Journal of Supply Chain Management*, 38(2), pp. 30-38.
- Gelderman, C. J. & van Weele, A. J., 2003. Handling measurement issues and strategic directions in Kraljic's purchasing portfolio model. *Journal of Purchasing and Supply Management*, Issue 9, pp. 207-216.
- Gelderman, C. J. & van Weele, A. J., 2005. Purchasing Portfolio Models: A Critique and Update. *The Journal of Supply Chain Management*, Issue Summer, pp. 19-28.
- Jannesson, E., Nilsson, F. & Rapp, B., 2014. *Strategy, control and competitive advantage - case study evidence*. 1:a red. Heidelberg: Springer.
- Jonsson, S., 2014. *Föreläsning Förhandlingsstrategier TETS23 Inköp*. [Online]
Available at: www.iei.liu.se/logistik
[Använd 11 Februari 2015].
- Kraljic, P., 1983. Purchasing must become Supply management. *Harvard Business Review*, September-October, pp. 109-117.
- Krapfel, R. E., Salmond, D. & Spekman, R., 1991. A Strategic Approach to Managing Buyer-Seller Relationships. *European Journal of Marketing*, 25(9), pp. 22-37.
- Kruglanski, A. W. & Tory Higgins, E., 2007. *Social Psychology Handbook of Basic Principles*. 2:a upplagan red. u.o.:The Guildford Press.
- Lekvall, P. & Wahlbin, C., 2001. *Information för marknadsföringsbeslut*. 4:e upplagan red. Göteborg: IHM Publishing.
- Linköpings universitet, 2011. *Referera*. [Online]
Available at: <http://www2.bibl.liu.se/fraga/questions.aspx?subcategory=Referera>
[Använd 17 Mars 2015].

- Meurling, J. & Jeans, R., 2000. *Ericssonkrönikan*. Stockholm: Informationsförlaget.
- Nellore, R. & Söderquist, K., 2000. Portfolio approaches to procurement. *Long Range Planning*, Volym 33, pp. 245-267.
- Noll, R. G., 2005. "Buyer Power" and Economic Policy. *Antitrust Law Journal*, 72(2), pp. 589-624.
- Olsen, R. F. & Ellram, L. M., 1997. A Portfolio Approach to Supplier Relationships. *Industrial Marketing Management*, Volym 26, pp. 101-113.
- Oskarsson, B., 2014 a. *TETS23 Inköp Föreläsning Inköpsstrategi*. [Online]
Available at:
https://www.iei.liu.se/logistik/tets23/internt/filarkiv_tets23_pagaende_kurs/forelasningsmaterial/1.580838/F4InkpsstrategierBO.pdf
[Använd 11 Februari 2015].
- Oskarsson, B., 2014 b. *TETS23 Inköp Föreläsning Leverantörsbedömning*. [Online]
Available at:
https://www.iei.liu.se/logistik/tets23/internt/filarkiv_tets23_pagaende_kurs/forelasningsmaterial/1.587036/F6LeverantrsbadmningBO.pdf
[Använd 18 Februari 2015].
- Porter, M. E., 1979. How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, Issue March-April, pp. 137-145.
- Porter, M. E., 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E., 2008. The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, Issue January, pp. 78-93.
- Provan, K. G. & Gassenheimer, J. B., 1994. Supplier commitment in relational contract exchanges with buyers: A study of interorganizational dependence and exercised power. *Journal of Management Studies*, 31(1), pp. 55-68.
- Schuh, C. o.a., 2012. *The Purchasing Chessboard*. 2nd edition red. New York: Springer.
- Sjöström, R., 2015. *TEIM07 Industriell marknadsanalys*. [Online]
Available at: <http://www.iei.liu.se/indek/utbildning/industriell-marknadsforing/teim07?l=sv>
[Använd 16 Mars 2015].
- van Weele, A. J., 2012. *Inköp och Supply Chain Management*. 1:2 red. u.o.:Studentlitteratur.
- Williamson, O., 1995. Hierarchies, Markets and Power in the Economy: An Economic Perspective. *Industrial And Corporate Change*, 4(1), pp. 21-49.

Bilaga 1 – Intervjuformulär Hardware

MAKTPOSITIONERING AV ERICSSONS LEVERANTÖRER – HARDWARE

Enkäten är framtagen för att fastställa vilka egenskaper i relationen mellan Ericsson och leverantör som bidrar till att avgöra vilken maktbalans som finns i relationen. Enkäten tar 5-10 minuter att fylla i. Din kunskap är viktig!

Situation på marknaden

Hur många leverantörer finns det på marknaden med förutsättningar att leverera motsvarande produkter som Ericsson idag köper av den utvalda leverantören? _____

Gällande en specialanpassad produkt inkluderas de leverantörer som har den grundläggande kompetensen och tillstånd att tillverka produkten.

Hur många leverantörer använder sig Ericsson av idag inom den här produktkategorin? _____

Hur många kunder förutom Ericsson finns det som köper produkter inom produktkategorin? _____

Leverantören är i en situation där denne kan välja fritt vilka kunder de ska sälja till, det finns fler som vill köpa produkter inom vald produktkategori än vad leverantören kan/vill sälja till.

Stämmer inte alls Stämmer mycket bra

Som helhet skulle jag beskriva strukturen och uppdelningen på marknaden som:

Många fler kunder än leverantörer Stämmer mycket bra

Situation vid förhandlingar

Vid förhandlingar känner sig leverantören säker på att få affären och ser den i stor utsträckning som en formalitet

Stämmer inte alls Stämmer mycket bra

Bilaga 1

Vid förhandlingar har Ericsson mycket att säga till om, eftersom leverantören är mycket angelägen om att få affären

Stämmer inte alls Stämmer
mycket bra

Gällande situationen vid förhandlingar har jag följande att tillägga:

Leverantörens beroende av Ericsson

Leverantören är angelägen om att behålla Ericsson som kund

Inte alls I allra
högsta grad

Finansiellt beroende av Ericsson

Vad omsätter den valda leverantören?

- < 10 miljoner USD
- 10 – 50 miljoner USD
- 50 – 100 miljoner USD
- 100 – 300 miljoner USD
- > 300 miljoner USD

Hur stor andel av leverantörens totala försäljning står försäljningen av produkter inom vald produktkategori för?

- < 1 %
- 1 - 10 %
- 10 - 20 %
- 20 - 30 %
- > 30 %

Är leverantören beroende av försäljningen av produkter inom vald produktkategori för att driva sin verksamhet?

Inte alls I allra högsta grad

Bilaga 1

Hur står del av leverantörens försäljning av produkter inom **vald produktkategori** går till Ericsson?

- < 1 %
- 1 - 10 %
- 10 - 20 %
- 20 - 30 %
- > 30 %

Inom hur många övriga produktkategorier säljer leverantören produkter till Ericsson? _____ st.

Jämfört leverantörens andra kunder skulle du beskriva Ericsson som en:

Mycket liten kund Mycket stor kund

Som helhet är leverantören finansiellt beroende av Ericsson

Inte alls I allra högsta grad

Teknik och innovation

Tekniskt ledarskap och innovation är viktiga konkurrensfördelar för leverantören

Inte alls I allra högsta grad

Ericsson bidrar till att leverantörens produkter ligger i tekniskt framkant

Inte alls I allra högsta grad

Som helhet är Ericsson viktig för leverantörens teknikutveckling och innovation

Inte alls I allra högsta grad

Gällande leverantörens beroende av Ericsson har jag följande att tillägga:

Bilaga 1

Ericssons beroende av leverantören

Ericsson är beroende av leverantörens tekniska kunnande

Inte alls I allra högsta grad

Ericsson är angelägen om att bibehålla och eventuellt utöka samarbetet med leverantören

Inte alls I allra högsta grad

Ericsson är beroende av produkterna inom vald produktkategori som leverantören tillhandahåller?

Inte alls I allra högsta grad

Produkterna som köps in inom produktkategorin är ofta patenterade

- Ja, Ericsson har fler patent än leverantören
- Ja, leverantör har fler patent än Ericsson
- Nej
- Vet ej/ingen åsikt

Gällande patent inom produktkategorin har jag följande att tillägga:

Finns det relevanta **substitut** till produkter som leverantören tillhandahåller inom vald produktkategori?

Med substitut menas en produkt med en annan utformning som kan lösa samma problem som den nuvarande produkten, block och penna kan vara ett substitut till en dator, om målet är att kunna ta mötesanteckningar.

Inga Många

Konkurrensutsätts leverantören i dagsläget? Med detta menas ifall Ericsson har flera leverantörer som kan tillhandahålla motsvarande produkter och att leverantörerna konkurrerar om affären.

Inte alls I allra högsta grad

Bilaga 1

Som helhet är Ericsson beroende av leverantören för att tillgodose behovet av produkten

Inte alls I allra högsta grad

Finns det andra produkter som leverantörer säljer som Ericsson har **stort** beroende av?

Detta kan vara en kritisk produkt som det inte finns några substitut till eller en annan produkt som gör att leverantören måste finnas kvar i leverantörsbasen.

- Ja
- Nej
- Vet ej/ingen åsikt

Gällande Ericssons beroende av leverantören har jag följande att tillägga:

Bilaga 1

Kostnader relaterade till att avsluta relationen med befintlig leverantör

Det finns potentiella ersättare till leverantören

Stämmer Stämmer
inte alls mycket bra

Det skulle kräva stora insatser och lång tid innan en ny leverantör kan leverera en produkt som är likvärdig (håller samma kvalitet som) den nuvarande leverantörens produkt.

Stämmer Stämmer
inte alls mycket bra

Att börja fasa ut leverantören skulle medföra konsekvenser för Ericsson
(sämre kvalitet, högre risk, längre leveranstid etc.)

Inte alls I allra högsta
grad

Att etablera ett samarbete motsvarande samarbetet med den nuvarande leverantören skulle ta lång tid
och kräva mycket arbete

Inte alls I allra högsta
grad

Ericsson har anpassat sin produkt för att den ska fungera med leverantörens produkter och det skulle
krävas anpassningar för att produkten ska fungera bra med komponenter från en annan leverantör

Stämmer Stämmer
inte alls mycket bra

Som helhet skulle det innebära lång tid och mycket arbete innan en ny leverantör kan leverera på
samma nivå som den nuvarande

Stämmer inte alls Stämmer
mycket bra

Gällande kostnader att avsluta samarbetet med leverantören har jag följande att tillägga:

Bilaga 1

Leverantörens fördelar av affärer med Ericsson

Leverantören får tillgång till innovation och kompetens genom samarbete med Ericsson inom denna produktkategori

Stämmer inte Stämmer
alls mycket bra

Leverantören får en kontinuerlig försäljningsökning till Ericsson beträffande den här produkten

Stämmer inte Stämmer
alls mycket bra

Leverantören får en hög marginal genom att sälja den här produkten till Ericsson, jämfört med att sälja samma produkt till andra aktörer

Stämmer inte Stämmer
alls mycket bra

Leverantören får en kvalitetsstämpel i branschen genom att vara leverantör åt Ericsson

Stämmer inte Stämmer
alls mycket bra

Som helhet drar leverantören nytta av samarbetet med Ericsson inom vald produktkategori, jämfört med ett motsvarande samarbete med en annan kund

Instämmer inte Stämmer
alls mycket bra

Gällande leverantörens fördelar av samarbetet med Ericsson har jag följande att tillägga:

Bilaga 1

Ericssons fördelar av samarbete med leverantören

Ericssons kunder är beredda att betala mer för en produkt som om den innehåller komponenter från den nuvarande leverantören, jämfört med komponenter från andra leverantörer.

Stämmer inte Stämmer
alls mycket bra

Leverantören hjälper, genom sin kompetens, Ericsson till teknisk innovation och utveckling av produkten de säljer

Stämmer inte Stämmer
alls mycket bra

Ericsson får lägre totalkostnader av att anlita leverantören, jämfört med att anlita en annan leverantör till produkten

Stämmer inte Stämmer
alls mycket bra

Ericsson får bättre servicevillkor (ökad flexibilitet, kortare ledtider, etc.) av den här leverantören jämfört andra leverantörer som tillhandahåller samma produkt

Stämmer inte Stämmer
alls mycket bra

Som helhet drar Ericsson nytta av att samarbeta med den här leverantören, jämfört med ett motsvarande samarbete med en annan leverantör

Stämmer inte Stämmer
alls mycket bra

Gällande Ericssons fördelar av relationen med leverantören har jag följande att tillägga:

Bilaga 1

Grad av standardisering av produkten

Produkter inom vald produktkategori som Ericsson köper är specialanpassade till just Ericsson

Inte alls I allra högsta grad

Leverantörens informationsövertag

Hur många produkter/komponenter ansvarar du som SRM för totalt? _____ st?

Hur stor insyn/kunskap har du som SRM om en enskild produkt som leverantören tillhandahåller inom vald produktkategori?

Mycket lite kunskap Mycket bra kunskap

Som helhet har Ericsson tillräcklig produktinformation vid förhandlingar med leverantören för att kunna göra en korrekt bedömning av produktens värde

Stämmer inte alls Stämmer mycket bra

Gällande standardisering och informationsövertag har jag följande att tillägga:

Leverantörsmakt

Ange på en skala 0 - 10 hur mycket makt du anser att leverantören har i relationen med Ericsson, 0 är ingen makt och 10 är mycket makt. _____

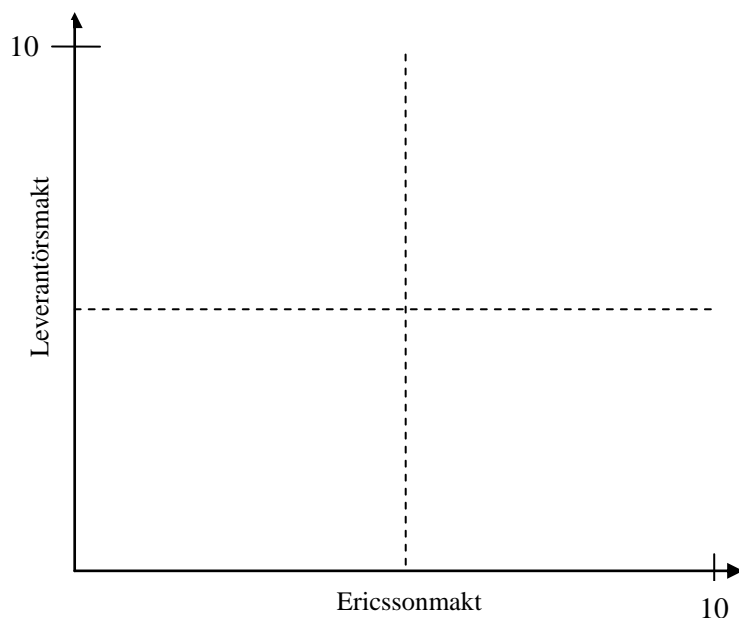
Kundmakt

Ange på en skala 0 - 10 hur mycket makt du anser att Ericsson har i relationen med leverantören, 0 är ingen makt och 10 är mycket makt. _____

Bilaga 1

Rita ut den förmodade maktpositionen i matrisen nedan, markera med ett kryss

Rita även ut den maktposition som **eftersträvas i relationen**, en målposition för maktbalansen, i matrisen nedan. Markera med en stjärna.



Viktning av faktorerna

Betygsätt faktorerna på en skala 1-5 efter hur viktiga du anser att de är för att avgöra maktförhållandet mellan Ericsson och leverantören. Faktorerna är de som tidigare använts i enkäten. Betyget 5 innebär att faktorn är mycket viktig för att fastställa maktbalansen, 1 betyder inte alls viktig.

Inflytelsefaktor

Koncentration på marknaden för produkten

Leverantörens beroende av Ericsson

Ericssons beroende av leverantören

Kostnader för att avsluta relationen

Ericssons fördelar av relationen

Leverantörens fördelar av relationen

Standardisering av produkten

Informationsövertag hos leverantören

Betygsättning

Bilaga 2 – Intervjuformulär Logistics

MAKTPOSITIONERING AV ERICSSONS LEVERANTÖRER – LOGISTICS

Enkäten är framtagen för att fastställa vilka egenskaper i relationen mellan Ericsson och leverantör som bidrar till att avgöra vilken maktbalans som finns i relationen. Enkäten tar 5-10 minuter att fylla i. Din kunskap är viktig!

Situation på marknaden

Hur många leverantörer finns det på marknaden med förutsättningar att leverera **motsvarande logistiklösning** som Ericsson idag köper av den utvalda leverantören? _____

Hur många leverantörer använder sig Ericsson av idag inom den här produktkategorin? _____

Hur många kunder förutom Ericsson finns det som köper denna typ av logistiklösning? _____

Leverantören är i en situation där denne kan välja fritt vilka kunder de ska sälja till, det finns fler som vill köpa produkter inom vald produktkategori än vad leverantören kan/vill sälja till.

Stämmer inte alls Stämmer mycket bra

Som helhet skulle jag beskriva strukturen och uppdelningen på marknaden som:

Många fler kunder än leverantörer Många fler leverantörer än kunder

Situation vid förhandlingar

Vid förhandlingar känner sig leverantören säker på att få affären och ser den i stor utsträckning som en formalitet

Stämmer inte alls Stämmer mycket bra

Vid förhandlingar har Ericsson mycket att säga till om, eftersom leverantören är mycket angelägen om att få affären

Stämmer inte alls Stämmer mycket bra

Gällande situationen vid förhandlingar har jag följande att tillägga: _____

Bilaga 2

Leverantörens beroende av Ericsson

Leverantören är angelägen om att behålla Ericsson som kund

Inte alls I allra högsta grad

Finansiellt beroende

Vad omsätter den valda leverantören?

- < 10 miljoner USD
- 10 – 50 miljoner USD
- 50 – 100 miljoner USD
- 100 – 300 miljoner USD
- > 300 miljoner USD

Hur stor andel av leverantörens totala försäljning står försäljningen av produkter inom vald produktkategori för?

- < 1 %
- 1 - 10 %
- 10 - 20 %
- 20 - 30 %
- > 30 %

Leverantören är beroende av försäljningen av produkter inom vald produktkategori för att driva sin verksamhet

Inte alls I allra högsta grad

Hur står del av leverantörens försäljning av produkter **inom vald produktkategori** går till Ericsson?

- < 1 %
- 1 - 10 %
- 10 - 20 %
- 20 - 30 %
- > 30 %

Bilaga 2

Inom hur många övriga produktkategorier säljer leverantören produkter till Ericsson? _____ st

Jämfört leverantörens andra kunder skulle du beskriva Ericsson som en:

Mycket liten kund Mycket stor kund

Som helhet är leverantören finansiellt beroende av Ericsson

Inte alls I allra högsta grad

Teknik och innovation

Tekniskt ledarskap och avancerade logistiklösningar är viktiga konkurrensfördelar för leverantören

Inte alls I allra högsta grad

Ericsson bidrar till att leverantörens produkter ligger i tekniskt framkant

Inte alls I allra högsta grad

Som helhet är Ericsson viktig för leverantörens teknikutveckling och innovation

Inte alls I allra högsta grad

Gällande leverantörens beroende av Ericsson har jag följande att tillägga: _____

Bilaga 2

Ericssons beroende av leverantören

Leverantörens kompetens är unik och viktig för Ericsson

Inte alls I allra högsta grad

Ericsson är angelägen om att bibehålla och eventuellt utöka samarbetet med leverantören

Inte alls I allra högsta grad

Leverantören tillhandahåller en logistklösning som är viktig för Ericssons verksamhet

Inte alls I allra högsta grad

Hur står del av Ericssons totala inköpskostnad **inom vald produktkategori** går till den utvalda leverantören?

- < 1 %
- 1 - 10 %
- 10 - 20 %
- 20 - 30 %
- > 30 %

Produkterna som köps inom produktkategorin är ofta patenterade

- Ja, Ericsson har flertalet patent
- Ja, leverantör har flertalet patent
- Nej
- Vet ej/ingen åsikt

Gällande patent inom produktkategorin har jag följande att tillägga: _____

Bilaga 2

Finns det relevanta **substitut** till produkter som leverantören tillhandahåller inom vald produktkategori?

Med substitut menas ett annat färdmedel att transportera produkterna, en frakt med båt kan utgöra substitut för frakt med flyg. Svara inte på frågan om leverantören erbjuder samtliga relevanta transportmedel.

Många Inga

Konkurrensutsätts leverantören i dagsläget? Med detta menas ifall Ericsson har flera leverantörer som kan tillhandahålla motsvarande produkter och att leverantörerna konkurrerar om affären.

Inte alls I allra högsta grad

Som helhet är Ericsson beroende av leverantören för att tillgodose behovet av logistik

Inte alls I allra högsta grad

Finns det andra logistiklösningar inom en annan kategori som leverantörer säljer som Ericsson har **stort** beroende av?

- Ja
- Nej
- Vet ej/ingen åsikt

Gällande Ericssons beroende av leverantören har jag följande att tillägga: _____

Bilaga 2

Kostnader relaterade till att avsluta relationen med befintlig leverantör

Det finns potentiella ersättare till leverantören

Stämmer inte alls Stämmer mycket bra

Det skulle kräva stora insatser och ta lång tid innan en ny leverantör kan leverera en logistiklösning som är likvärdig (håller samma kvalitet) den nuvarande leverantörens.

Stämmer inte alls Stämmer mycket bra

Att börja fasa ut leverantören skulle medföra konsekvenser för Ericsson
Förseningar, högre risk, sämre geografiskt täckning etc.

Inte alls I allra högsta grad

Att etablera ett samarbete med en ny leverantör, motsvarande samarbetet med den nuvarande leverantören, skulle ta lång tid och kräva mycket arbete

Inte alls I allra högsta grad

Ericsson har anpassat sin verksamhet för att den ska fungera med leverantörens logistiklösningar, det skulle krävas anpassningar för att den delen av verksamheten ska fungera bra med en annan leverantör

Stämmer inte alls Stämmer mycket bra

Som helhet skulle det innebära lång tid och mycket arbete innan en ny leverantör kan leverera på samma nivå som den nuvarande

Stämmer inte alls Stämmer mycket bra

Gällande kostnader att avsluta samarbetet med leverantören har jag följande att tillägga: _____

Bilaga 2

Leverantörens fördelar av affärer med Ericsson

Leverantören får bättre logistiklösningar genom samarbete med Ericsson inom denna produktkategori

Stämmer inte
alls Stämmer
mycket bra

Leverantören får en kontinuerlig försäljningsökning till Ericsson inom denna produktkategori

Stämmer inte
alls Stämmer
mycket bra

Leverantören får en hög marginal genom att sälja den här produkten till Ericsson, jämfört med att sälja samma produkt till andra aktörer

Stämmer inte
alls Stämmer
mycket bra

Leverantören får en kvalitetsstämpel i branschen genom att vara leverantör åt Ericsson

Stämmer inte
alls Stämmer
mycket bra

Som helhet drar leverantören nytta av samarbetet med Ericsson inom vald produktkategori, jämfört med ett motsvarande samarbete med en annan kund

Instämmer inte
alls Stämmer
mycket bra

Gällande leverantörens fördelar av samarbetet med Ericsson har jag följande att tillägga:

Bilaga 2

Ericssons fördelar av samarbete med leverantören

Ericssons kunder är beredda att betala mer för en produkt som är levererad från den nuvarande leverantörer, jämfört med från andra leverantörer.

Stämmer inte
alls Stämmer
mycket bra

Leverantören hjälper, genom sin kompetens, Ericsson till en mer effektiv logistik (högre kvalitet på logistiken) jämfört med andra aktörer i branschen

Stämmer inte
alls Stämmer
mycket bra

Ericsson får lägre totalkostnader av att anlita leverantören, jämfört med att anlita en annan leverantör

Stämmer inte
alls Stämmer
mycket bra

Ericsson får bättre servicevillkor (ökad flexibilitet, kortare leveranstider, etc.) av den här leverantören jämfört andra leverantörer som tillhandahåller en liknande lösning

Stämmer inte
alls Stämmer
mycket bra

Som helhet drar Ericsson nytta av att samarbeta med den här leverantören, jämfört med ett motsvarande samarbete med en annan leverantör

Stämmer inte
alls Stämmer
mycket bra

Gällande Ericssons fördelar av relationen med leverantören har jag följande att tillägga:

Bilaga 2

Grad av standardisering av produkten

Logistiklösningen inom vald produktkategori som Ericsson köper är specialanpassade till just Ericsson

Inte alls I allra högsta grad

Leverantörens informationsövertag

Hur många produkter/leverantörer ansvarar du som SRM för totalt? _____ st?

Hur stor insyn/kunskap har du som SRM om en enskild produkt som leverantören tillhandahåller inom vald produktkategori?

Mycket lite kunskap Mycket bra kunskap

Som helhet har Ericsson tillräcklig produktinformation vid förhandlingar med leverantören för att kunna göra en korrekt bedömning av produktens värde

Stämmer inte alls Stämmer mycket bra

Gällande standardisering och informationsövertag har jag följande att tillägga: _____

Leverantörsmakt

Ange på en skala 0 - 10 hur mycket makt du anser att leverantören har i relationen med Ericsson, 0 är ingen makt och 10 är mycket makt _____

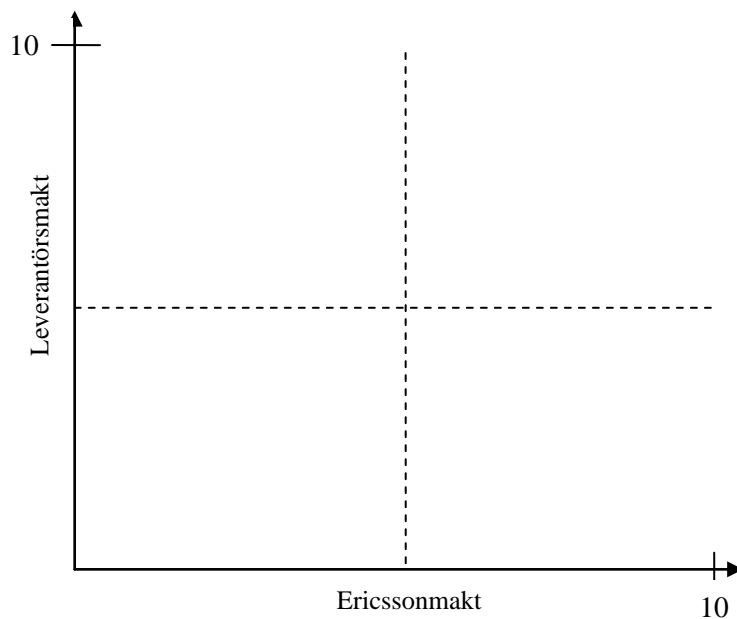
Kundmakt

Ange på en skala 0 - 10 hur mycket makt du anser att Ericsson har i relationen med leverantören, 0 är ingen makt och 10 är mycket makt _____

Bilaga 2

Rita ut den förmodade maktpositionen i matrisen nedan, markera med ett kryss

Rita även ut den maktposition som **eftersträvas i relationen**, en målposition för maktbalansen, i matrisen nedan. Markera med en stjärna.



Viktning av faktorerna

Betygsätt faktorerna på en skala 1-5 efter hur viktiga du anser att de är för att avgöra maktförhållandet mellan Ericsson och leverantören. Faktorerna är de som tidigare använts i enkäten. Betyget 5 innebär att faktorn är mycket viktig för att fastställa maktbalansen, 1 betyder inte alls viktig.

Inflytelsefaktor

Betygsättning

Antal kunder och leverantörer på marknaden

Leverantörens beroende av Ericsson

Ericssons beroende av leverantören

Kostnader för att avsluta samarbetet

Ericssons fördelar av relationen

Leverantörens fördelar av relationen

Standardisering av produkten

Informationsövertag hos leverantören

Bilaga 3 – Intervjuformulär R&D CS

MAKTPOSITIONERING AV ERICSSONS LEVERANTÖRER – R&D CONSULTANCY SERVICES

Enkäten är framtagen för att fastställa vilka egenskaper i relationen mellan Ericsson och leverantör som bidrar till att avgöra maktbalansen i relationen. Enkäten tar 10-15 minuter att fylla i.

Din kunskap är viktig!

Situation på marknaden

Leverantören är i en situation där denne kan välja fritt vilka kunder de ska sälja till, det finns fler som vill köpa produkter inom vald produktkategori än vad leverantören kan/vill sälja till.

Stämmer inte alls Stämmer mycket bra

Som helhet skulle jag beskriva strukturen och uppdelningen på marknaden som:

Många fler kunder än leverantörer Många fler leverantörer än kunder

Situation vid förhandlingar

Vid förhandlingar känner sig leverantören säker på att få affären och ser den i stor utsträckning som en formalitet

Stämmer inte alls Stämmer mycket bra

Vid förhandlingar har Ericsson mycket att säga till om, eftersom leverantören är mycket angelägen om att få affären

Stämmer inte alls Stämmer mycket bra

Gällande situationen vid förhandlingar har jag följande att tillägga: _____

Bilaga 3

Leverantörens beroende av Ericsson

Leverantören är angelägen om att behålla Ericsson som kund

Inte alls I allra högsta grad

Finansiellt beroende

Vad omsätter den valda leverantören?

- < 10 miljoner USD
- 10 – 50 miljoner USD
- 50 – 100 miljoner USD
- 100 – 300 miljoner USD
- > 300 miljoner USD

Hur stor andel av leverantörens totala försäljning står försäljningen av tjänster inom R&D för?

- < 1 %
- 1 - 10 %
- 10 - 20 %
- 20 - 30 %
- > 30 %

Är leverantören beroende av försäljningen av R&D tjänster för att kunna driva sin verksamhet?

Inte alls I allra högsta grad

Hur står del av leverantörens försäljning av R&D tjänster går till Ericsson?

- < 1 %
- 1 - 10 %
- 10 - 20 %
- 20 - 30 %
- > 30 %

Bilaga 3

Hur många olika tjänster, förutom R&D tjänster, säljer leverantören till Ericsson? _____ st.

Jämfört leverantörens andra kunder inom R&D tjänster skulle du beskriva Ericsson som en:

Mycket liten kund Mycket stor kund

Som helhet är leverantören finansiellt beroende av Ericsson

Inte alls I allra högsta grad

Beroende, Teknik och kompetens

Tekniskt ledarskap och kompetensutveckling är viktiga konkurrensfördelar för leverantören

Inte alls I allra högsta grad

Ericsson bidrar till att leverantörens konsulter ligger i tekniskt framkant och blir attraktiva för andra tjänster efter sin tid på Ericsson

Inte alls I allra högsta grad

Som helhet är Ericsson viktiga för leverantören gällande kompetensutveckling av deras konsulter

Inte alls I allra högsta grad

Gällande leverantörens beroende av Ericsson har jag följande att

tillägga: _____

Bilaga 3

Ericssons beroende av leverantören

Leverantörens R&D konsulter kompetens är unik och viktig för Ericsson

Inte alls I allra högsta grad

Ericsson är angelägen om att bibehålla och eventuellt utöka samarbetet med leverantören

Inte alls I allra högsta grad

Hur står del av Ericssons inköpskostnader av R&D tjänster går till leverantörer?

- < 1 %
- 1 - 10 %
- 10 - 20 %
- 20 - 30 %
- > 30 %

Konkurrensutsätts leverantören i dagsläget? Med detta menas ifall Ericsson har flera leverantörer som kan tillhandahålla motsvarande produkter och att leverantörerna konkurrerar om affären.

Inte alls I allra högsta grad

Som helhet behöver Ericsson leverantörens R&D- tjänster och kompetens

Inte alls I allra högsta grad

Finns det andra tjänster som leverantören säljer som Ericsson har **stort** beroende av?

- Ja
- Nej
- Vet ej/ingen åsikt

Gällande Ericssons beroende av leverantören har jag följande att tillägga: _____

Bilaga 3

Kostnader relaterade till att avsluta relationen med befintlig leverantör

Det finns potentiella ersättare till leverantören

Stämmer inte alls Stämmer mycket bra

Det skulle kräva stora insatser och lång tid innan en ny leverantör kan leverera tjänster på samma nivå (hålla samma kvalitet) som den nuvarande leverantörens.

Stämmer inte alls Stämmer mycket bra

Att etablera ett samarbete med en ny leverantör, motsvarande samarbetet med den nuvarande leverantören, skulle ta lång tid och kräva mycket arbete

Inte alls I allra högsta grad

Ericsson har anpassat sin verksamhet för att den ska fungera med leverantörens R&D tjänster, det skulle krävas anpassningar för att den delen av verksamheten ska fungera bra med en annan leverantör

Stämmer inte alls Stämmer mycket bra

Som helhet skulle det innebära lång tid och mycket arbete innan en ny leverantör kan leverera på samma nivå som den nuvarande

Stämmer inte alls Stämmer mycket bra

Gällande kostnader att avsluta samarbetet med leverantören har jag följande att tillägga: _____

Bilaga 3

Leverantörens fördelar av affärer med Ericsson

Leverantören får duktigare R&D-konsulter genom samarbete med Ericsson

Stämmer inte
alls Stämmer
mycket bra

Leverantören får en kontinuerlig försäljningsökning inom R&D konsulttjänster till Ericsson

Stämmer inte
alls Stämmer
mycket bra

Leverantören får en hög marginal genom att sälja R&D konsulter till Ericsson, jämfört med att sälja samma produkt till andra aktörer

Stämmer inte
alls Stämmer
mycket bra

Leverantören får en kvalitetsstämpel i branschen genom att vara leverantör åt Ericsson

Stämmer inte
alls Stämmer
mycket bra

Som helhet drar leverantören nytta av samarbetet med Ericsson, jämfört med ett motsvarande samarbete med en annan kund

Stämmer inte
alls Stämmer
mycket bra

Gällande leverantörens fördelar av samarbetet med Ericsson har jag följande att tillägga:

Bilaga 3

Ericssons fördelar av samarbete med leverantören

Ericssons kunder är beredda att betala mer för en produkt som är utvecklad av leverantörens konsulter, jämfört med produkter utvecklade med hjälp av andra leverantörer.

Stämmer inte
alls Stämmer
mycket bra

Leverantören hjälper, genom sin kompetens, Ericsson till en mer effektiv produktutveckling (kortare tid, högre kvalitet) jämfört med andra aktörer i branschen

Stämmer inte
alls Stämmer
mycket bra

Ericsson får lägre totalkostnader av att anlita leverantören, jämfört med att anlita en annan leverantör till sina R&D konsulttjänster

Stämmer inte
alls Stämmer
mycket bra

Ericsson får bättre servicevillkor (ökad flexibilitet, konsulterna snabbt i arbete, etc.) av den här leverantören jämfört andra leverantörer som tillhandahåller en liknande lösning

Stämmer inte
alls Stämmer
mycket bra

Som helhet drar Ericsson nytta av att samarbeta med den här leverantören, jämfört med ett motsvarande samarbete med en annan leverantör

Stämmer inte
alls Stämmer
mycket bra

Gällande Ericssons fördelar av relationen med leverantören har jag följande att tillägga: _____

Bilaga 3

Grad av standardisering av produkten

R&D konsulttjänsterna som Ericsson köper av den här leverantören är specialanpassade till just Ericsson, kompetensen kan/får inte användas på något annat företag

Stämmer
inte alls Stämmer
mycket bra

Leverantörens informationsövertag

Hur många tjänster/leverantörer ansvarar du som SRM för totalt? _____ st

Hur stor insyn/kunskap har du som SRM om en enskild R&D tjänst som leverantören tillhandahåller?

Mycket lite
kunskap Mycket bra
kunskap

Som helhet har Ericsson tillräcklig information vid förhandlingar med leverantören för att kunna göra en korrekt bedömning av tjänstens värde?

Stämmer
inte alls Stämmer
mycket bra

Gällande standardisering och informationsövertag har jag följande att tillägga: _____

Leverantörs makt

Ange på en skala 0 - 10 hur mycket makt du anser att leverantören har i relationen med Ericsson, 0 är ingen makt och 10 är mycket makt. _____

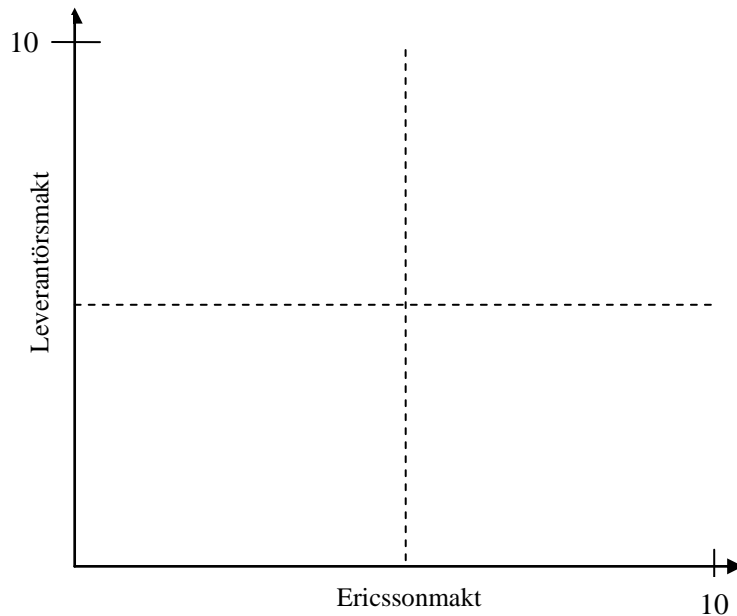
Kundmakt

Ange på en skala 0 - 10 hur mycket makt du anser att Ericsson har i relationen med leverantören, 0 är ingen makt och 10 är mycket makt. _____

Bilaga 3

Rita ut den förmodade maktpositionen i matrisen nedan, markera med ett kryss

Rita även ut den maktposition som **eftersträvas i relationen**, en målposition för maktbalansen, i matrisen nedan. Markera med en stjärna.



Viktning av faktorerna

Betygsätt faktorerna på en skala 1-5 efter hur viktiga du anser att de är för att avgöra maktförhållandet mellan Ericsson och leverantören. Faktorerna är de som tidigare använts i enkäten. Betyget 5 innebär att faktorn är mycket viktig för att fastställa maktbalansen, 1 betyder inte alls viktig.

Inflytelsefaktor

Betygsättning

Antal kunder och leverantörer på marknaden

Leverantörens beroende av Ericsson

Ericssons beroende av leverantören

Kostnader för att avsluta samarbetet

Ericssons fördelar av relationen

Leverantörens fördelar av relationen

Standardisering av produkten

Informationsövertag hos leverantören

Bilaga 4 – Intervjufrågor maktbalans

INTERVJUFRÅGOR

Intervjufrågorna som planeras att användas tillsammans med ett formulär under intervjuer med SRM:er för de leverantörer som ingår i studien.

Information om den som blir intervjuad

Namn _____

Datum _____

SRM inom _____

Antal år på Ericsson _____

Tid inom nuvarande roll _____

Är du bekant med The Purchasing Chessboard och maktmatriisen?

Kortfattat, i vilken utsträckning har du funderat över makt mellan Ericsson och leverantör?

Vilka skäl skulle kunna ligga bakom att Ericsson kan köpa in sina produkter/logistiklösningar/R & D tjänster från en enskild leverantör till förmånliga priser och få igenom många av sina förhandlingsvillkor? Alltså, vilka anledningar finns till att Ericsson kan hamna i ett gynnsamt förhandlingsläge?

Vilka skäl skulle kunna ligga bakom att Ericsson kan köpa in sina produkter/logistiklösningar/R & D tjänster från en enskild leverantör till mindre gynnsamma priser och inte få igenom särskilt många av sina förhandlingsvillkor? Alltså, vilka anledningar finns till att leverantören kan vara i en gynnsam förhandlingssituation?

Avslutande

Saknar du någon aspekt som påverkar maktförhållandet mellan Ericsson och leverantören?

Bilaga 4

Allmän information om leverantören

Leverantören som utvärderas heter _____

I vilken utsträckning arbetar du med leverantören?

Vilket produktkategori kluster tillhör leverantören? _____

Vilken produktkategori utvärderas leverantören inom? _____

Under vilken segmentering hamnar leverantören? _____

Är leverantören Preferred, Approved, Under observation eller Phase out? _____

Inom vilka andra produktkategorier används leverantörens produkter på Ericsson?

Bilaga 5 – Intervjufrågor förflyttningar

INTERVJUFRÅGOR FÖRFLYTTNINGSTRATEGIER

Inledning

Vad har förflyttningen fått för inverkan/effekt på relationen att makten har förändrats? (prisreducering, bättre samarbete etc.)

Hur kom det sig att leverantören befann sig i ursprungliga maktpositionen?

Anledning till förändringen

Var det leverantören eller Ericsson som initierade förändringen? Eller var det externa faktorer?

Varför behövde maktförhållandet ändras?

Ändringar

Har antalet leverantörer ökat?

Har Ericsson ökat sina inköpsvolymmer gentemot leverantören?

Har standardiseringen av produkterna ökat?

Har det blivit en högre kostnadstransparens?

Har samarbetet ökat, såsom gemensamma projekt eller tekniker?

Har det initieras nya substitut till produkten?

Har Ericsson blivit effektivare på att söka upp alternativa leverantörer till sin befintliga leverantörsbas?

Har Ericsson utfört något annat arbete för att möjliggöra förflyttningen?

Metoder/verktyg för förändringen

Vilka verktyg/metoder arbetade Ericsson aktivt med under tiden för att påverka maktbalansen?

Fanns det något/några verktyg som var effektivare än andra?

Lärdomar

Om du skulle göra en liknande resa med en annan leverantör, vilka metoder skulle du då använda för att ändra maktbalansen?

Finns det något som du skulle göra annorlunda?