

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Bergen, våren 2008

Utredning i fordypningsområdet: Økonomisk Styring

Veileder: Førsteamanuensis Aksel I. Rokkan

STRATEGISKE SAMARBEID – LØNNER DET SEG?

Leverandørsamarbeid og innkjøpspolitikk

Med IKEA som case

av

Astrid Bru Sætrevik

Våren 2008

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen innestår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

I dag er det viktigere enn noen gang å tilpasse seg det endrende markedet. Alle bedrifter har mye å hente på effektivisering. Tradisjonelle konkurransekriterier som pris, markedsføring og kundeoppfølging vil selvsagt fortsatt gjelde i framtiden, men logistikk og kvalitetskostnader utgjør en stadig større del av bedriftens totale kostnader. Det å effektivisere verdikjeden og fokusere på disse kostnadene vil derfor være et svært sentralt konkurransemiddel i årene som kommer. Strategiske samarbeid, og da spesielt tette samarbeid med leverandøren, kan være et viktig hjelpemiddel for å oppnå dette, men det er likevel slett ikke alle verdisystem som vil tjene på slik integrering.

Med utgangspunkt i Porters kjente verdikjedemodell vil jeg forklare hvordan enkelte bedrifter kan øke sin økonomiske effektivitet og konkurranseposisjon ved å jobbe tett sammen med både leverandør og kunde for å samkjøre deres verdikjeder med ens egen. Målet er å integrere verdikjedene til alle aktørene i verdisystemet (vertikal integrasjon) i den grad at de nesten kan kalles én enkelt enhet ("the extended enterprise").

Hovedargumentet i utredningen er at noen bedrifter kan oppleve store fortrinn i konkurranse med andre ved å innføre tettere samarbeid med de andre aktørene i sin egen forsyningskjede. På denne måten kan de hjelpe hverandre til bedre økonomiske resultater som medfører synergieffekter som skaper økt effektivitet totalt i verdisystemet. I faglitteraturen kalles dette gjerne for *strategiske partnerskap*. Jeg vil drøfte hvorvidt dette vil være et effektivt virkemiddel i utviklingen av langsiktige konkurransefordeler. I siste del av utredningen bruker jeg møbelbedriften Ikea som illustrasjonscase for å vise hvordan strategiske samarbeid kan fungere i praksis.

Forord

Masterutredningen er en god mulighet til å ta i bruk den teori og kunnskap man har tilegnet seg i løpet av studietiden ved Norges Handelshøyskole, og gå dypere inn i fagområder av spesiell interesse. Gjennom store deler av utdannelsen har jeg hatt en spesiell interesse rundt fagområdet logistikk og supply chain management. Jeg har tatt flere valgfag innen denne retningen, og valg av fagområde kom derfor naturlig i denne utredningen. Effektivisering i innkjøpsleddet og lagerpolitikk har fått mye fokus også i populærlitteraturen, og det har blitt utviklet både teorier og egne filosofier rundt hvordan dette kan utføres på en best mulig måte. Grunnen til dette er nok de store potensielle innsparingene som det er mulighet for å oppnå med riktig fokus.

I dette arbeidet har jeg fått sett hvordan modeller og verktøy kan tas i bruk i praksis, samtidig som jeg har fått innsikt i ny og spennende kunnskap. Prosessen har vært interessant og utfordrende, og det har bare økt interessen min for fagområdet.

Flere personer har bidratt med hjelp underveis, og jeg vil i denne anledning rette min taknemlighet til Ikea Norge, ved Cecilie H. Engelschiön, og Ikea Sverige, ved Emma T. Anderson. De har begge bidratt med sin kunnskap om bedriften. Mine medstudenter Renate Kvitne og Marita Bjørke har dessuten holdt motivasjonen oppe med faglige (og utenomfaglige) diskusjoner i bibliotek og kantine.

Til slutt vil jeg spesielt takke min veileder, førsteamanuensis Aksel I. Rokkan, som har evaluert utredningen underveis og hjulpet med tips og nyttige innspill i formuleringen av problemdefinisjon og underveis i arbeidsprosessen.

Bergen, juni 2008

Astrid Bru Sætrevik

Innholdsliste

1. Innledning	6
1.1 Problemstilling og introduksjon.....	6
1.2 Metode og begrensninger.....	7
1.3 Logistikk som strategisk virkemiddel.....	8
1.4 Logistikk som verktøy for økt konkurransekraft.....	10
- 1.5 Verdikjede og verdisystem.....	11
2. Hvorfor partnerskap?	14
2.1 Strategiske partnerskap i verdikjeden.....	14
2.2 Konkurransemessige fortrinn.....	16
2.3 Kjerneaktiviteter og transaksjonskostnader.....	17
3. Lager og innkjøp	19
3.1 Lagerstyring	19
3.2 Styringsfilosofier	21
3.2.1 Lean Produksjon	21
3.2.2 Just In Time (JIT)	21
3.2.3 Total Quality Management (TQM)	23
3.2.4 Oppsummert	23
3.3 Innkjøpsstrategier og leverandørsamarbeid.....	24
3.4 Ulike modeller av partnerskap i verdisystemet.....	28
3.4.1 Partnerskap med leverandør.....	29
3.4.2 Partnerskap med logistikktilbydere.....	29
3.4.3 Vendor Managed Inventory (VMI)	30
3.5 Valg av samarbeidspartner og leverandørforhold.....	31
3.5.1 Valg basert på kjerneverdier.....	31
3.5.2 Ressursbasert utvelgelse.....	32
3.5.3 Markedsmakt.....	32
3.5.4 Transaksjonskostnadsteori.....	32
3.5.5 Organisatorisk læring.....	35
4. Bør bedrifter inngå strategiske partnerskap?	36
4.1 Fordeler og ulemper ved strategiske partnerskap.....	36
4.1.1 Motiver for samarbeid.....	36
4.1.2 Ulemper ved samarbeid.....	37
4.1.3 Forutsetninger for å lykkes med strategiske partnerskap.....	39
4.1.4 Kraljics innkjøpsmatrise.....	39
4.1.5 Kraljic versus ABC-analyser.....	42
4.2 Oppsummert.....	43
5. Case: IKEA	44
5.1 Historie og utvikling.....	46
5.2 Lagerstyring.....	47
5.3 Styringsfilosofier.....	49
5.4 Innkjøpsfunksjonen.....	50
5.5 Leverandørsamarbeid.....	51
5.6 Prosesser.....	53
5.7 Gjøre selv eller sette ut?	54

5.8	Konkurransfordeler.....	55
5.9	Maktbruk/forhandlingsstyrke.....	57
5.10	Strategiske vs praktiske innkjøp.....	59
5.11	Hva har leverandørene å tjene på samarbeid?.....	60
5.11.1	Sikkerhet i kontrakten.....	60
5.11.2	Lang produktlivssyklus.....	60
5.11.3	Investeringer.....	61
5.11.4	Fokus på profitt.....	61
5.11.5	Teknisk støtte.....	61
5.11.6	Informasjonsteknologi.....	61
5.11.7	Logistikk.....	62
5.12	Verdikjede og verdisystem.....	63
5.13	Oppsummering.....	65
5.14	Forbedringsmuligheter.....	67

Referanseliste..... 69

Vedlegg

IWay

Figurliste

Figur 1.3.1	DuPont-modellen.....	9
Figur 1.5.1	Porters verdikjede (Porter, 1985).....	11
Figur 1.5.2	Verdisystemet (Porter, 1987).....	12
Figur 3.3.1	Innkjøpsfunksjonen (Van Weele, 1994).....	24
Figur 3.3.2	Potensielle fordeler ved strategisk partnerskap (Wilderman, 1988)...	25
Figur 3.4.1	Vertikale versus horisontale partnerskap (Ayers 2001).....	28
Figur 3.4.2	Transport i forsyningskjeden.....	29
Figur 3.5.1	Samarbeidets form (Haugland, 2004).....	34
Figur 4.1.1	Klassifiseringsmatrise (Kraljic, 1983).....	40
Figur 5.1.1	Ikeas omsetningsutvikling (www.ikea-group.ikea.com).....	46
Figur 5.5.1	Porters konkurransestrategier (Björk, 1998).....	55
Figur 5.9.1	Innkjøp og salg fordelt på region (www.ikea.com).....	58
Figur 5.7.1	Toveis verdisystem (selvkomponert).....	63

1. Innledning

1.1 Problemstilling og introduksjon

Kan bedrifter øke sin konkurransekraft i markedet ved å etablere langsiktige samarbeid med andre aktører i verdikjeden sin? Jeg vil i denne utredningen se på faktorer som kan tale for økt integrering, og noen ulemper og potensielle fallgruver som følger med slike samarbeid. I denne sammenhengen vil jeg spesielt se nærmere på strategiske leverandørsamarbeid, og fordeler og ulemper forbundet med dette.

Selv om hver bedrift i verdisystemet optimerer sine individuelle prestasjoner, betyr ikke dette nødvendigvis at verdiskapningen totalt sett blir optimal. Aktørene i verdisystemet kan øke sin fortjeneste ved å fokusere på spesialisering og bedre koordinasjon av sine handlinger. Men økt effektivitet og redusert usikkerhet krever mye ressurser fra partene i samarbeidet. Redusert handlefrihet og kontroll kan være grunner til at mange bedrifter velger å unngå strategiske partnerskap. Problemer som oppstår med interesse- og insentivkonflikter kan likevel reduseres, eller til og med elimineres, dersom man klarer å utforme gode partnerskapskontrakter.

1.2 Metode og begrensninger

Utredningen fokuserer på den strategiske delen av logistikkområdet. Jeg begrenser omfanget til å spesielt sette søkelyset på *baklengs* vertikal integrasjon, altså på leverandørsamarbeid og innkjøpsstrategier, og kjente modeller i denne sammenheng. Jeg ser spesielt nærmere på Porters verdikjedemodell, transaksjonskostnadsteorien og Kraljics innkjøpsmatrise. Utredningen er i hovedsak teoretisk og konseptuell, med bruk av case for spesiell belysning og empirisk bevis.

I den første del av utredningen vil jeg gi en basisforståelse for noen av grunnideene og begrepene rundt det strategiske logistikkområdet. I andre kapittel kommer jeg nærmere inn på hvorfor det kan lønne seg å etablere strategiske partnerskap med andre aktører i verdikjeden, mens jeg i tredje kapittel presenterer en del kjente modeller og teorier som omfatter lager- og innkjøpspolitikk. Fjerde kapittel setter fordelene og ulempene opp mot hverandre for å finne om, og eventuelt når, strategiske samarbeid er hensiktsmessig. I siste del av utredningen tar jeg for meg bedriften Ikea. Denne casetilnærmingen har til hensikt å belyse noen av konklusjonene og påstandene som ble fremstilt tidligere, og viser hvordan teorien kan brukes i praksis.

Jeg har hatt kontakt med logistikkavdelingen til Ikea Norge i Oslo som har svart på spørsmål både over telefon og per e-post. Alle innkjøps- og leverandøravtaler blir styrt fra Ikeas hovedkontor i Sverige, og korrespondansen her gikk noe uregelmessig og kortfattig over e-post. Ikea var noe tilbakeholdende med å gi ut for mye informasjon om sine leverandørforhold, så analysen er derfor ikke så dyptgående som jeg kunne ønsket, men jeg har forsøkt å trekke noen konklusjoner og gi en viss oversikt over hvordan en av verdens største organisasjoner driver sin leverandør- og innkjøpspolitikk.

1.3 Logistikk som strategisk virkemiddel

Alle bedrifter har en strategi som har betydning for hvilke valg de tar i virksomheten. De fleste bedrifter har strategier som er basert på deres produkt eller marked. Disse spiller som oftest på kvaliteter eller egenskaper ved produktet, eller hvilket marked de opererer på. Strategien brytes videre ned i mål og delplaner som gjerne angår de ulike segmentene. Dette kan i flere tilfeller skape problemer for bedriftene. Denne typen strategier tar nemlig ikke hensyn til de enkelte prosessene som skaper verdi for kunden, og dermed heller ikke den ressursinnsatsen som settes inn for å oppnå gode prestasjoner i kundens øyne (Persson og Virum, 2002).

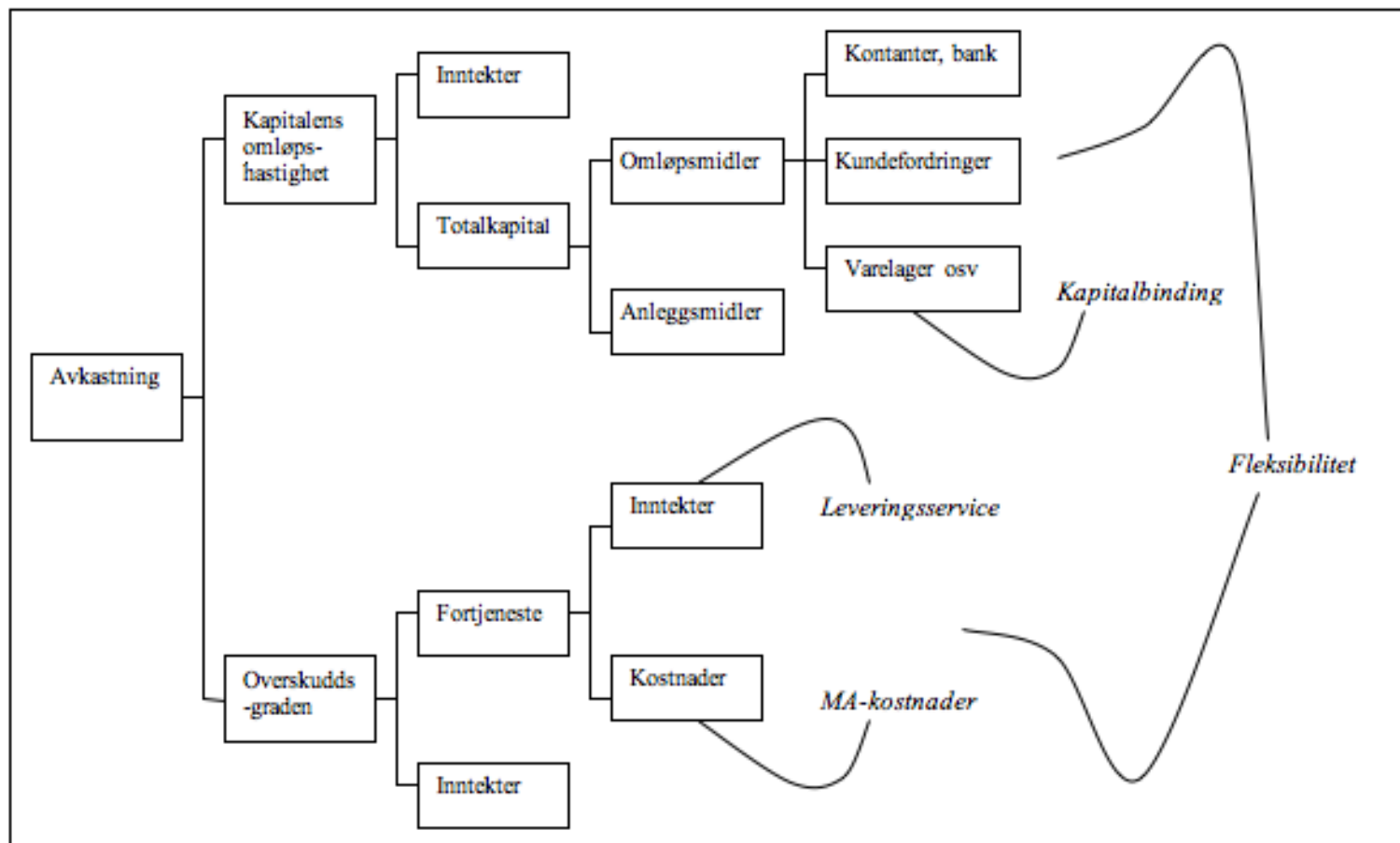
Dersom bedriften i stedet setter opp strategien med hensyn til logistiske operasjoner, kan den bedre tilpasse seg markedet og dermed oppnå økt effektivitet og fortjeneste. Strategisk kan logistikk brukes både for kostnadseffektivisering og for bedre tilfredsstillelse av kundene. Denne typen strategi er spesielt aktuell for bedrifter hvor leveringsservice er viktig og hvor logistikkostnadene utgjør en stor andel av de totale kostnadene i bedriften. Vi kan si at logistikkens strategiske betydning avhenger av to faktorer (Persson og Virum, 2002):

1. I hvilken grad logistikken gjør bedriften unik og dermed skaper mulighet til differensiering og konkurransefortrinn, og
2. logistikkens andel av bedriftens totale kostnader.

De siste årenes stadig økte konkurranse høyner kravene til prestasjoner og logistikkprosesser. Flere studier har vist at logistikk-kostnadenes andel av de totale kostnadene øker, og at derfor også ytelses- og effektivitetskravene til logistikksystemene forsterkes. Figuren på neste side viser hvordan logistikkostnader henger sammen med bedriftens inntekter, kostnader og kapital. Dette er framstilt i et såkalt Du Pont-skjema.

Slik markedet er i dag, med veldig sterk konkurranse i de aller fleste bransjer, må bedriftene finne nye måter å tjene penger på. Økt salg er tradisjonelt sett på som den eneste måten å øke fortjenesten på. Men dette er sjelden den beste løsningen. En krone spart i reduserte kostnader har mye større innvirkning enn gevinsten av en krone i økt salg.

Hovedgevinsten ligger ofte i hvordan logistikkostnadene håndteres, og det er derfor her bedriften bør sette inn sine strategiske ressurser. Dersom bedriften klarer å redusere kostnadene til intern og ekstern transport, materialhåndtering, ordrebehandling, vedlikehold og service, og samtidig klarer å redusere innkjøpskostnadene, er den godt på vei til både økt fortjeneste og sterkere konkurransekraft. Redusert ressursbruk på disse postene har svært stor innvirkning på den totale lønnsomheten.



Figur 1.3.1: DuPont-modellen

Ved å bruke Du Pont-modellen er det mulig å vise et bilde av hvordan ulike regnskapselementer, deriblant logistiske, har innvirkning på avkastningen. Overfører bedriften dette økonomiske bildet til hvor de er i verdikjeden, kan det hjelpe dem til å finne hvor det er mulig å oppnå effektiviseringsgevinster.

Dersom man skal kunne forstå hvilken strategisk betydning logistikken virkelig har, må man se på logistikkoppgavene ut fra et konkurranseperspektiv. Man må altså vurdere logistikken ut fra hvilken effekt den har på konkurransekraften.

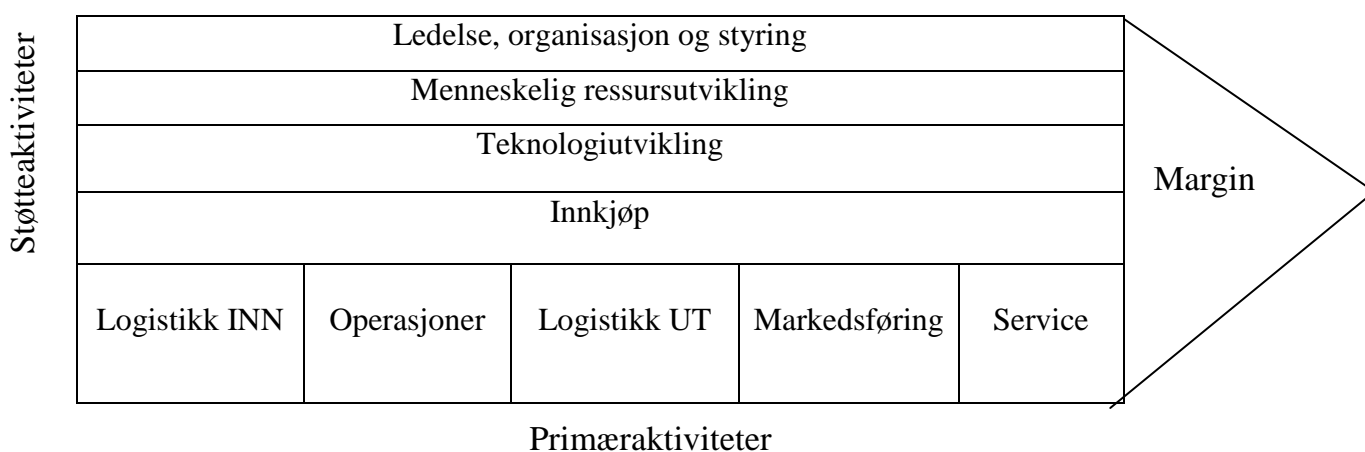
1.4 Logistikk som verktøy for økt konkurransekraft

Logistikk er ett av ledelsens viktigste verktøy for å øke konkurransekraften, men det er viktig å ha en *helhetlig* strategi. Det betyr at bedriften må implementere samme strategi i alle avdelinger, og passe på at alle jobber mot samme overordnede målsetning. I motsatt fall kan man oppleve suboptimaliseringer i bedriftens ulike avdelinger, noe som vil slå dårlig ut totalt sett. Bedriftens ledelse bør gjøre sitt beste for å samkjøre de ulike prosessene slik at man oppnår et tilstrekkelig servicenivå til lavest mulig total kostnad. Logistikkstrategien skal gå horisontalt gjennom hele verdikjeden.

Logistikkidéene bør utvides både oppstrøms og nedstrøms til også å omfatte bedriftens leverandører og kunder. Slik kan bedriften oppnå bedre effektivisering og dermed økt konkurransekraft.

1.5 Verdikjede og verdisystem

Verdikjede-begrepet ble innført av Michael Porter i 1985, i hans bok ”Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”. Her forklarer han hvordan rekken av aktiviteter i en bedrift genererer verdi til sluttproduktet. Dersom aktivitetene utføres effektivt, mener Porter at verdien som tilføres produktet er høyere enn kostnadene forbundet med denne verdiskapningen. Det tillegges altså en *merverdi* til produktet når det går gjennom verdikjeden (Porter, 1985).



Figur 1.5.1: Porters verdikjede (Porter, 1985)

Aktivitetene deles inn i primæraktiviteter og støtteaktiviteter. Primæraktivitetene består av de elementære, fysiske oppgavene som utføres for å framstille varer og tjenester. Disse blir gjerne sett på som de tradisjonelle logistikkoppgavene. De fire støtteaktivitetene utgjør grunnlaget for at primæraktivitetene skal kunne drives kostnadseffektivt.

Målet med å analysere verdikjeden er å identifisere kilder til konkurransefortrinn. Analysen hjelper bedriften med å identifisere de kjerneaktivitetene som øker konkurransekraften til bedriften, og gir dermed mulighet til å fokusere på å effektivisere nettopp disse og heller vurdere outsourcing av de resterende aktivitetene.

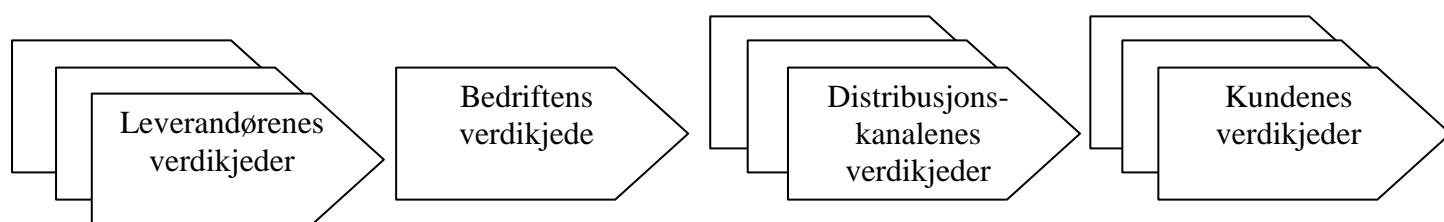
Kjerneaktivitetene kan bidra til konkurransefortrinn på to måter; Lønnsomheten kan økes enten ved hjelp av *kostnadslederskap* eller ved *produkt differensiering*. Ved at bedriften gjennomfører sine aktiviteter mer effektivt enn sine konkurrenter, vil kostnadene reduseres slik at den har mulighet til å tilby en lavere pris for sitt produkt uten at fortjenesten per enhet reduseres. Når de tilbyr lavere pris enn konkurrentene,

vil markedsandelen øke, og dermed forbedres resultatet. Alternativt kan bedriften satse på differensiering. Da må bedriften klare å skape en merverdi for sine kunder som de er villige til å betale ekstra for. Dette gir bedriften mulighet til å ta en høyere pris enn sine konkurrenter, og dermed øke fortjenesten på denne måten.

Produktdifferensiering forutsetter at kostnaden som påløper ved å skape høyere verdi for kunden ikke overtimer det kunden er villig til å betale ekstra for produktet.

Sekundæraktivitetene utgjør en stadig viktigere del av aktivitetene i verdikjeden, og de egentlige primæraktiviteter har fått mindre betydning. Det å ha effektive koblinger mellom aktivitetene er avgjørende for hvordan bedriften gjør det konkurransemessig. Ved riktig koordinering mellom primær- og støtteaktiviteter, kan bedriften øke effektene ved differensiering. På denne måten vil de samlede innsparingene være større sett under ett, enn de er for hver enkelt aktivitet totalt sett. Dette kalles gjerne *synergieffekter* (Porter, 1987).

Men verdikjeden ser bare på forhold internt i bedriften. Teoretikerne Shank og Govindarjan mener at bedriftenes fokus starter for sent og slutter for tidlig. Ved at bedriftene begynner å se på innkjøpspriser og avslutter fokuset på sluttpris til kunden, ignorerer den en rekke forhold som har betydning for sin egen konkurransekraft. Også forhold utenfor bedriftens kontroll vil nemlig ha innvirkning på hvordan de presterer i forhold til sine konkurrenter (Shank og Govindarjan, 1992). Det vi kaller verdisystemet tar hensyn til dette da det også tar med verdikjedene til bedriftens leverandører og kunder:



Figur 1.5.2: Verdisystemet (Porter, 1987)

Koordinering av verdikjedene til bedriftens leverandører og kunder åpner for nye muligheter. Noen vil gå så langt som å si at vi i dag ikke har konkurranse så mye mellom bedrifter som mellom verdisystemer (Christopher, 1998). Ved å legge mer

ressurser inn på å forbedre relasjoner og samarbeid mellom aktørene i verdisystemet, kan kostnadseffektiviteten økes betraktelig.

Bindeledd mellom aktørene i verdisystemet representerer ofte behovet for optimering og koordinering av aktiviteter. Presis levering kan for eksempel kreve koordinering av aktivitetene i driften, den utgående logistikken og servicen. Vi kan altså si at bedriftens kostnader og differensiering ikke bare avhenger av hver enkelt aktivitet isolert sett, men vel så mye om koordineringen mellom aktivitetene og aktørene. Bindeleddene mellom egen verdikjede og samarbeidpartnernes kaller Porter for vertikale bindeledd. Ved å koordinere eller optimalisere disse er det mulig å komme fram til løsninger som forbedrer både leverandørens og bedriftens verdikjede.

Verdisystemanalyse er et godt verktøy for å finne fram til en kundeorientert og kostnadseffektiv logistikkstrategi.

2. Hvorfor partnerskap?

2.1 Strategiske partnerskap i verdikjeden

Tradisjonelt sett har forholdet mellom bedriften og dens leverandør hatt et strengt fokus på pris. Leverandøren har blitt holdt på en armlengdes avstand, gjerne fordi bedriften ser på leverandøren som en rival hvor bare én av partene kan tjene på transaksjonen. Disse relasjonene styres av skriftlige kontrakter hvor leverandørens kompetanse ikke utnyttes til det fulle.

Det kan argumenteres for at dette tradisjonelle forholdet mellom bedrift og leverandør fører til lavest mulig pris, men samtidig overser det alle fordelene som følger med en forretningsmodell som er mer partnerorientert.

I det siste har bedrifter blitt stadig mer bevisste på de store kostnadene og ineffektivitetene som følger med det å ha mange leverandører, komplekse nettverk og kontraktbaserte avtaler som ikke drar full nytte av leverandørens kompetanse og kapasiteter.

På den ene siden har man fremdeles et stadig jag etter reduserte kostnader, mens man på den andre siden også har behov for investeringer og vekst i fortjenesten. Det kan også være andre argumenter, som for eksempel mangel på ressurser og kompetanse kombinert med problemer med å opparbeide seg dette alene. I dette miljøet er det naturlig for bedriften å lete etter nye, innovative måter å forbedre sin posisjon og dra nytte av leverandørens ressurser og kompetanse.

Michael Dell, grunnlegger og CEO i Dell Computers understreker viktigheten av strategiske partnerskap i en uttalelse fra 2001:

”We have roughly 30,000 employees now, and \$26 billion in revenues this year. If we were vertically integrated, I don't know how many employees I would have, but it would be some huge numbers.” (Ayers, 2001)

Dell Computers klarer altså å styre en veldig stor bedrift med en relativt liten organisasjonsstørrelse. Dette klarer den ved å sette ut de oppgavene som ikke inngår i bedriftens kjerneaktiviteter til partnere som de fører et sterkt samarbeid med. Det er ikke vanskelig å se fordelene dette har gitt til Dell, som i dag regnes som markedsledende innen produksjon og salg av PC-er.

Strategisk partnerskap betyr at flere bedrifter med felles markedsplan implementerer og styrer flyten av varer, tjenester og informasjon gjennom hele verdisystemet på en måte som øker kundens sluttverdi og optimerer effektiviteten for de involverte bedriftene. Dette kan videre skape konkurransefordeler.

For å kunne realisere slike konkurransefordeler, må aktørene i verdisystemet samarbeide og koordinere sine aktiviteter. Naturlige spørsmål som må tas stilling til er blant annet hvilken integrasjonsgrad partene skal ha, hvordan integreringen skal foregå for å maksimere effektiviseringsgevinstene, og ikke minst; om disse gevinstene vil overstige kostnadene som følger med slike samarbeid.

Målet med samarbeidet er å få til et logistikksystem som minimerer produksjons- og transaksjonskostnadene i verdisystemet, og dermed gjør det mulig å tilby en lavere sluttpris og bedre service til kunden.

Hvordan oppsto strategiske partnerskap?

Konseptet om partnerskap kom opprinnelig fra Japan, hvor de kalte denne typen bedriftsorganisering for keiretsu. På 1980-tallet var det en sterk produktivitetsnedgang i den vestlige verden og stadig større markedsandeler ble tapt til fordel for japanske bedrifter. En av grunnene til japansk kvalitet og verdi var nettopp denne typen samarbeid, blant annet brukt av Toyota. Siden da har flere bedrifter også i Amerika og Europa valgt å etablere strategiske relasjoner til sine partnere og leverandører, og noen av kroneksempelene er Dell og Ikea.

2.2 Konkurransemessige fortrinn

Det å ha et konkurransemessig fortrinn, vil si at bedriften klarer å opprettholde en posisjon som er klart bedre enn sine konkurrenter. Dette kan den gjøre ved å differensiere seg foran sine konkurrenter. SVIMA-teorien sier at en ressurs må være sjelden, viktig (for virksomheten), ikke-imiterbar, mobiliserbar og approprierbar for at den skal gi bedriften et reelt konkurransefortrinn. Ved riktig bruk av parametrene pris/kostnad, kvalitet, leveransesikkerhet og fleksibilitet kan bedriften øke sin konkurransedyktighet (Jakobsen og Lien, 2001).

Studier har vist at ulike sider av supply chain management (som for eksempel strategisk partnerskap) kan fremme bedriftens konkurransedyktighet. Leverandørens prestasjoner kan for eksempel forbedres, og dermed redusere den totale ledetiden i verdikjeden. Servicegraden vil dermed øke, og det samme vil kundens tilfredshet. Informasjonsdeling mellom bedrift og leverandør medfører dessuten en sterkere grad av integrasjon, noe som kan gjøre det mulig for bedriftene å utføre sikrere leveringer og dessuten åpne for raskere tilbud av nye produkter ut til markedet. Informasjonsdeling bidrar dessuten også positivt til kundetilfredsheten og kvaliteten av det strategiske partnerskapet. Flexibiliteten i verdikjeden kan også økes ved hjelp av postponement (strategi om utsettelse) fordi leverandørens prosesser vil kunne samkjøres bedre med ens egen.

Argumentene som er listet opp overfor taler for at bedre integrasjon i verdikjeden kan øke bedriftens konkurransekraft. Dette fører gjerne videre med seg muligheten til å tilby lavere priser ut til kunden, høyere kvalitet på produktene og kortere leveringstider. Dette vil i sin tur øke bedriftens totale prestasjoner, både økonomisk og i kundenes øyne, og dermed vil både salg og lønnsomhet forbedres.

En bedrift som tilbyr høyere produktkvalitet og servicegrad kan dessuten kreve høyere sluttpriser og dermed øke sin fortjenestemargin. Korte ledetider og rask innovasjon og produktutvikling kan også åpne for høyere markedsandeler ved å være først ute i markedet med nye produkter.

2.3 Kjerneaktiviteter og transaksjonskostnader

De mest opplagte motivene for å etablere strategiske partnerskap og allianser er målet om reduserte kostnader og bedre produktkvalitet. For å nå disse målene, må man se på de enkelte aktørens kjernekompetanser. Hver bedrift vil ha visse aktiviteter som den utfører på en bedre måte (enten det er til en lavere kostnad eller med høyere kvalitet) enn andre i verdisystemet. Disse aktivitetene er vanligvis tett knyttet opp mot det som er denne bedriftens kjerneaktivitet.

Konkurransefortrinn krever at bedriften har spesifikke ferdigheter eller en kompetanse som er unik for nettopp denne bedriften. Andre aktiviteter enn kjerneaktiviteten bidrar lite til bedriftens konkurransemessige posisjon i markedet. I verste fall kan aktiviteter som ikke går inn under bedriftens kjernekompetanse forstyrre ledelsens oppmerksomhet fra de virkelig verdiskapende aktivitetene. Ett av målene til strategiske partnerskap er altså å høste av fordelene forbundet med hver bedrifts kjernekompetanse. På denne måten kan de fokusere på de aktivitetene de er best på.

Hvilke aktiviteter bør bedriften selv utføre og hvilke bør den sette ut til leverandør og/eller kunde? Bedriftens kjerneaktiviteter utføres mest effektivt av bedriften selv, mens den gjerne kan tjene på å outsource de resterende aktivitetene til andre aktører i verdisystemet. På denne måten kan man oppnå store nettogevinster. I analysen er det viktig å også ta hensyn til transaksjonskostnadene som oppstår ved å overføre noen av aktivitetene til andre aktører i forsyningskjeden. Det kan i noen tilfeller være slik at transaksjonskostnadene overstiger de eventuelle effektivitetsgevinstene, og da bør aktivitetsoverføringen selvsagt ikke gjennomføres.

Transaksjonskostnadene kan deles opp i operasjonelle og strategiske kostnader. På det operasjonelle nivået finner vi de rent logistiske kostnadene, som transport, lasting, lagerhold og så videre, mens man på det strategiske nivået må ta med for eksempel redusert handleevne på grunn av langsiktige kontrakter og utlevering av sensitiv, eller til og med konfidensiell, informasjon.

Skjult informasjon og skjulte handlinger er to av hovedgrunnene til noen av transaksjonskostnadene – opportuniste og risiko. Risikoen er høyere og

sannsynligheten for opportunistisk atferd større dersom noen av aktørene i relasjonen utfører skjulte handlinger eller innehar skjult informasjon. Jo større grad av imperfekthet det er i markedet bedriften opererer i, desto nærmere forhold bør den derfor ha med de andre aktørene i verdisystemet for at de ikke skal bryte ut av samarbeidet.

På det strategiske nivået konsentrerer bedriftene seg stadig mer om kjerneaktivitetene, og velger i større grad outsourcing som et alternativ til å utføre støtteaktivitetene selv. Antallet leverandører har dessuten blitt redusert, og bedriftene stoler heller mer på de få gjenstående leverandørene og etablerer tettere, mer langsiktige forhold til disse. På denne måten vil bedriftene opparbeide seg konkurransemessige fortrinn.

3. Lager og innkjøp

3.1 Lagerstyring

Lagerstyring er et av de viktigste områdene innen logistikk, og kan skape store problemer for ledelsen dersom den ikke utføres riktig. Målet er å minimere lageret, samtidig som man opprettholder et tilstrekkelig kundeservicenivå. Dette vil redusere den totale kapitalbindingen og bidra til økt lønnsomhet.

Flere styringsfilosofier som har dukket opp de siste årene setter fokus på å minimere lageret. For eksempel kobler MRP (Material Requirement Planning) lageret direkte opp mot planlagt produksjon, mens med JIT (Just In Time) skal man optimalt sett operere uten lager i det hele tatt.

Så hva er da grunnen til at mange bedrifter likevel velger å holde store lager?

- Lange produksjonstider krever lager for å kunne behandle etterspørsel på kort tid. Flere kunder vil velge å gå til konkurrenter dersom bedriften ikke klarer å levere på ønsket tidspunkt.
- Mange omlegginger og hyppige avbrudd vil tømme bedriftens ferdigvarelager.
- Bedriften kan redusere effektene av dårlig kvalitet på ledd tidligere i verdikjeden ved å ha mellomlager på ulike punkt i verdikjeden.
- Mange reklamasjoner og klager på produkt som allerede er solgt fører til etterspørsel som gjerne overstiger den prognostiserte.
- Ved å bygge opp lageret tidligere på året, kan bedriften dempe effektene av sesongsvingninger og gjøre at bedriften klarer å levere hele året selv om etterspørselen på visse tidspunkt er høyere enn produksjonskapasiteten.

Stordriftsfordeler er en annen grunn til at flere bedrifter ender opp med store lager, og kvantumsrabatter og transportkostnader er ofte motiver for å kjøpe store kvantum om gangen. Store lager reduserer dessuten sannsynligheten for å gå tom, og man har mulighet til å spekulere i framtidig prisutvikling dersom man tror prisene er på vei opp.

Et effektivt lagerstyringssystem forutsetter at man finner riktig balanse mellom kostnader og service. Servicegraden kan defineres som sannsynligheten for at varen er tilgjengelig på lager når den etterspørres. Alle beregninger i forhold til optimale bestillingskvantum og -tidspunkt baserer seg på prognoser om framtidig etterspørsel. Jo større usikkerhet det er i disse prognosene, jo større sikkerhetslager bør man holde. Lang ledetid og usikkerhet rundt leverandører er også argumenter for å holde en form for buffer, som for eksempel et sikkerhetslager. Man skiller gjerne mellom A- B- og C-varer når man skal prioritere nettopp hvilke produkt man skal ha høyest leveringssikkerhet på. "80-20"-regelen sier at en relativt liten andel av produktsortimentet står for en stor andel av omsetningen. Ekstra innsats bør derfor settes inn for disse varene. Tommelfingerregelen sier her at 20 prosent av sortimentet står for 80 prosent av inntjeningen. Denne har av noen blitt justert til å kalles "90-10"-regelen. Ved å konsentrere styringsinnsatsen på de varegruppene som har mest å si for inntjeningen, er det lettere å styre kapitalbindingen. I "A-B-C"-analyser deler man varene inn etter nettopp hvilken inntjening de genererer, og prioriterer lagerholdet av de enkelte varegruppene i henhold til dette.

Det er mulig å eliminere lageret helt gjennom strategisk leverandørsamarbeid. Det krever at bedriften jobber etter styringsprinsipper som effektiviserer varestrømmen, som for eksempel lean produksjon og JIT. Vi har ferdigvarelager for å sikre leveranse til kundene så de blir fornøyde, mens det økonomisk sett er bedre med lavt lager og høy omløpshastighet. Målet er å finne den optimale trade-off'en.

3.2 Styringsfilosofier

De siste tiårene har det dukket opp veldig mange ”moteord” og styringsfilosofier for hvordan bedriftene kan styre mer effektivt og dermed gjøre store kutt i sine kostnader. Noen av disse har fått stor popularitet og flere bedrifter sverger til retningslinjene som er utarbeidet. Jeg vil presentere noen av de mest kjente her.

3.2.1 Lean Produksjon

Lean produksjon har fokus på å eliminere all form for sløsing (”waste”) og har som mål å skape god flyt i verdikjeden. Sløsing er definert som enhver aktivitet som påfører bedriften kostnad uten å tilføre noen verdi. Filosofien er utviklet fra Toyotas produksjonssystem som skal redusere ”de sju sløseriene”, på japansk: Muda. Disse sju er listet opp her:

- Overproduksjon (produksjon utover etterspørsel)
- Transport (produktforflytninger som kan elimineres uten effekt på produksjonen)
- Venting (varer som ligger på vent til neste steg i produksjonen)
- Lager (alle komponenter, varer i arbeid og ferdige produkt som ikke blir prosessert)
- Bevegelse (personer eller produkt som forflyttes mer enn nødvendig)
- Overprosessering (innsats som ikke medfører høyere verdi til kunden)
- Defekter (innsats brukt på å inspisere og reparere for feil)

Målet med å eliminere sløsing skal blant annet nås ved å jobbe mot kontinuerlige forbedringer i prosessene, på japansk kalt *kaizen*, eller ved å kontinuerlig eliminere ujevnheter, *mura*. I lean produksjon fokuserer man på hele verdistrømmen fremfor å suboptimalisere hver enkelt enhet eller avdeling.

3.2.2 Just In Time (JIT)

Just In Time-prinsippene baserer seg i utgangspunktet på å forbedre bedriftens lønnsomhet og konkurranseevne. Filosofien kan sies å være en del av, eller kanskje like mye et virkemiddel til, det å oppnå lean produksjon. Idéen ble utviklet av bedriften Toyota på 1950-tallet og beskriver hvordan materialene bør gå gjennom produksjonslinjen slik at de kommer ”just in time” til neste prosess. JIT er en

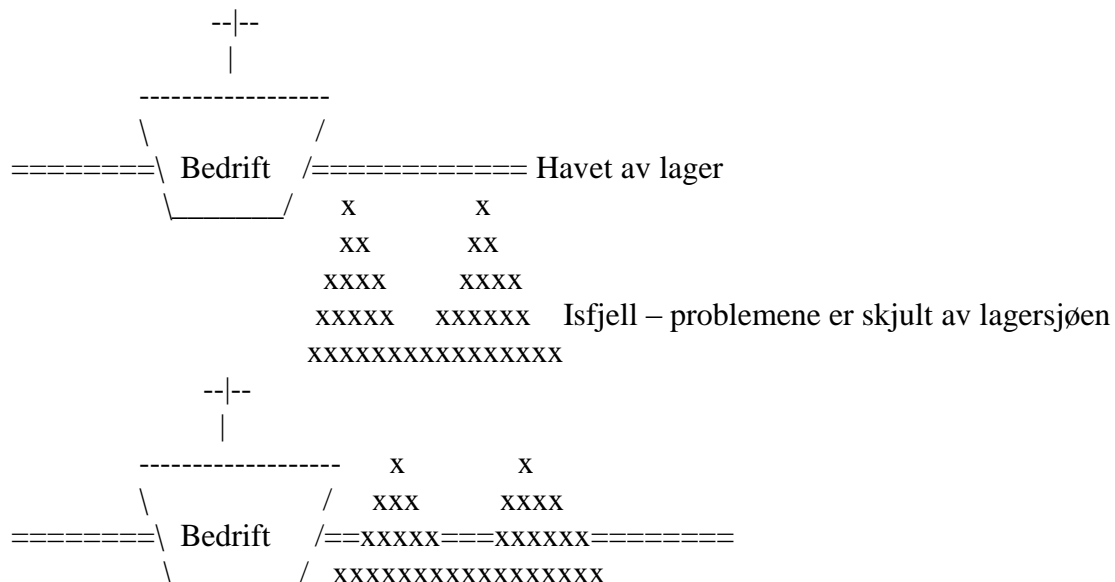
styringsfilosofi som kan bidra til god effektivitet gjennom eliminering av sløseri og kontinuerlige forbedringer. Hovedpoenget er at kostnadene forbundet med lager er så store, at sterk innsats bør settes inn for å redusere dette til et minimum. Ved å produsere riktig komponent til rett tid og på rett sted, vil flyten i produksjonen optimalt bli slik at midlertidige lager (en av waste-typerne) kan elimineres. Dette gjør at bedriften kan frigjøre mye kapital som ellers ville ha vært bundet opp i lagerhold.

Just In Time har tre hovedkomponenter:

- Eliminering av sløseri
- Forenkling
- Kontinuerlige forbedringer

Ideene baseres på ”pull”-konseptet, der ingen aktiviteter skal utføres før de skal dekke et behov senere i verdikjeden. I motsetning til det tradisjonelle ”push”-konseptet blir det altså her ikke produsert til lager eller buffere.

Fordelene som følger av JIT blir ofte vist ved hjelp av ”isfjell-illustrasjonen”. Ideen her, er at dersom man senker ”havet” som representerer bedriftens lager, vil man oppdage hvilke ”isfjell” (kostnader) som finnes under.



Isfjellene kan her representere problem som ukurante varer, dødtid og forsinkelser.

Viktige konkurransefaktorer som for eksempel høy kvalitet, raske leveringstider og fleksibilitet er sentrale deler av JIT-filosofien og gjør dermed dette til et godt verktøy for å forbedre lønnsomhet og konkurranseevne.

3.2.3 Total Quality Management (TQM)

TQM, forkortet fra Total Quality Management og gjerne kalt total kvalitetsledelse på norsk, er en strategi som skal få fokus på kvalitet i alle deler av organisasjonen. Dette kan knyttes tett opp mot prinsippene i Just In Time fordi det også der settes søkelys på avdekking av kvalitetsproblemer gjennom effektivisering.

TQM har tre hovedoppgaver:

- Kvalitetsvedlikehold
- Kvalitetsforbedring
- Kvalitetsfornyelse

Kvalitetsvedlikehold skal sikre kvaliteten etter fastlagte standarder eller beskrivelser. Forbedringsdelen har til hensikt å utføre mindre endringer i eksisterende standarder, prosesser eller produkter for å forbedre kvaliteten, mens kvalitetsfornyelse innebærer mer grunnleggende endringer, gjerne innovative, som får positive utslag på endelig resultat. For at TQM skal kunne fungere, må disse prosessene gjennomføres med tanke på kontinuerlige forbedringer og oppnåelse av total kvalitet ved å tilfredsstille interessentenes behov, krav og forventninger.

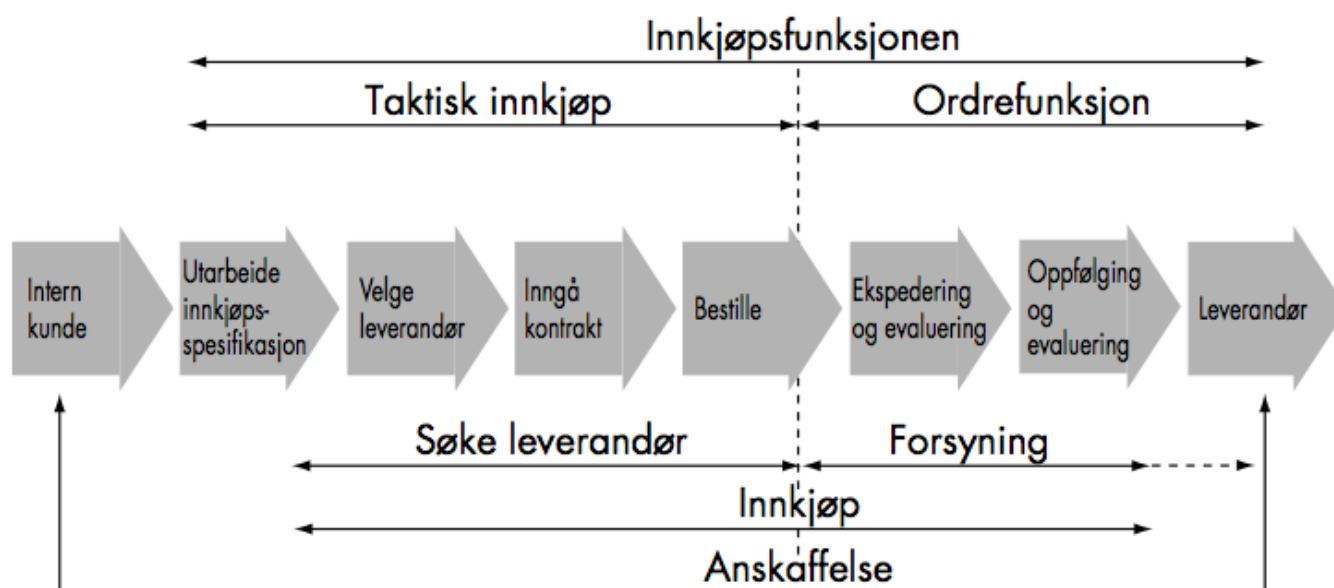
3.2.4 Oppsummert

Det kan være en fordel å samkjøre logistikkfunksjonene og kvalitetsstyringen i organisasjonen. Begge disse relaterer seg til effektivisering av verdikjeden, og ved å se på de samlet sett, er det lettere å oppnå gevinster i form av bedre effektivitet og kundetilfredshet. Men det er viktig å huske på at disse styringsfilosofiene ofte fremstilles veldig glorifiserende. Å innføre en av disse, betyr ikke automatisk at lønnsomheten i bedriften vil gå opp. Det er av avgjørende betydning at alle involverte parter både *kan* og *vil* gjennomføre de forutsatte endringene i produksjons- og tenkemåter.

3.3 Innkjøpsstrategier og leverandørsamarbeid

Innkjøpsprosessen begynner allerede med kundebehovsavdekningen, fortsetter til valg av leverandør, videre til forhandlinger om pris og forutsetninger, senere leveranse, og avsluttes med oppfølging for å sikre at kontraktens avtaler har blitt fulgt, og at kunden er fornøyd.

Van Weele (1994) har illustrert innkjøpsfunksjonen som i figuren under:



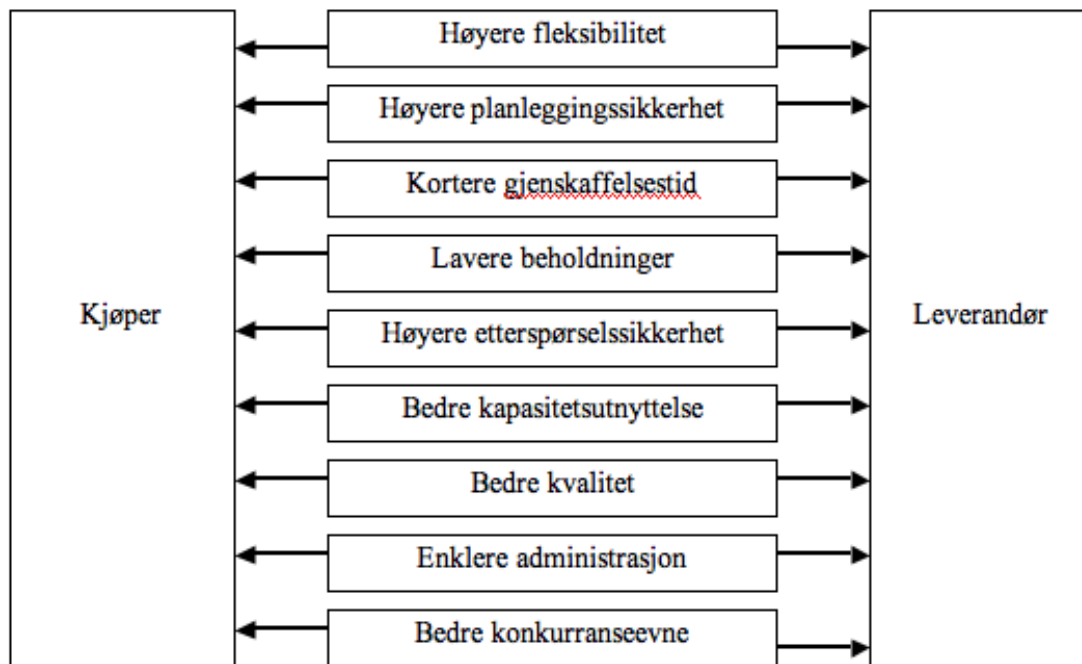
Figur 3.3.1: Innkjøpsfunksjonen (Van Weele, 1994)

Innkjøp er en sentral funksjon fordi verdien av innkjøpte varer og materialer utgjør en betydelig andel av de variable kostnadene. Ved å inngå et nære samarbeid med leverandørene, kan bedriften oppnå samkjøringsgevinster og dermed økt lønnsomhet. Idéen er at verdien dette samarbeidet genererer er høyere enn verdien av summen av aktivitetene isolert sett. Ved å inngå strategiske partnerskap med noen få utvalgte leverandører, kan arbeidet forbundet med innkjøp reduseres kraftig. Fordi man har faste leverandører, slipper man å gjennomgå den lange prosessen som utgjør den taktiske delen av innkjøpet (se figur). På denne måten reduseres ledetid og arbeidsressurser, og servicenivået ut til sluttkunden vil øke sammen med verdikjedens effektivitet.

For at strategien med partnerskap skal kunne fungere, må begge aktørene arbeide mot felles mål og se fordelene dette medfører. På denne måten vil de begge oppnå helhetlige fordeler. Ved å inngå strategiske partnerskap med leverandørene, kan partene utvikle hverandre og samkjøre sine respektive verdikjeder. Kontinuerlige forbedringer, langsiktighet og åpenhet er viktige faktorer for å lykkes med samarbeid.

Målet er å forbedre leverandørens prestasjoner på alle områder, dette være seg kostnadsreduksjoner, kvalitetsforbedringer, økt leveransedyktighet og design- og produksjonsmuligheter.

I en illustrasjon utarbeidet av Wildermann (1988), kan man se nettopp hvilke fordeler partene kan få ved å inngå et slikt tett samarbeid:



Figur 3.3.2: Potensielle fordeler ved strategiske partnerskap (Wildermann, 1988)

Pilene som går i begge retninger innebærer at forbedringene krever innsats fra begge partene, og også kommer de begge til gode.

Tette samarbeid som disse krever mye ressurser og aktiv deltagelse fra begge parter i relasjonen. En bedrift kan derfor ikke inngå slike samarbeider med for mange leverandører samtidig. De aktørene som har mest å si kostnadmessig og kvalitetsmessig, altså de leverandørene som har størst innvirkning på de totale

kostnadene og på kundenes tilfredshet, bør derfor prioriteres. Bedriften oppnår tilpassede prosesser og leveranser, mens leverandøren i retur øker sitt salgsvolum. Fokuset må hele tiden ligge på å redusere de totale kostnadene, og bedriftene bør derfor sette søkelyset på kontinuerlige forbedringer i verdisystemet.

Partnerskap kan være spesielt fordelaktig for bedrifter som styrer etter ledelsessystem som lean produksjon og Just In Time fordi praksisen legger opp til reduksjoner i sløsing som unødvendig store lager og dødtid.

Det er viktig at partene er bevisst på forutsetningene rundt samarbeidet. Avtalevilkårene går langt utover dem man finner i tradisjonelle kunde-leverandørforhold, og vil kreve mye fra begge parter. Aktørene vil i stor grad ha noe å si i hverandres strategiske beslutninger, og åpenhet om konfidensielle forhold er gjerne nødvendig.

De potensielle gevinstene og konkurransefortrinnene som følger, er likevel gode grunner til at flere og flere bedrifter satser på denne typen samarbeid.

Det er identifisert fem forhold som bør være tilstede for at dette samarbeid som disse skal kunne fungere (Mentzer, 2004):

1. Tillit og deltakelse
2. Normer for samarbeidet
3. Gjensidig avhengighet
4. Kompatibilitet
5. Muligheter for utvidet samarbeid

Bedriften må ha tillit til at partneren utfører sine oppgaver som avtalt og at han gjør det på best mulig måte i forhold til sine ressurser. Gjensidig tillit og investeringer i samarbeidet er essensielt fordi det stimulerer partene til å opptre på den måten som tilfører relasjonen mest verdi og unngår fristelser som tilfører kortsiktig gevinst ved å bryte ut av det langsiktige forholdet. For at man ikke skal oppleve opportunistisk atferd fra noen av partene, må man ha uskrevne regler om hvilken atferd som forventes for å maksimere samarbeidets totale verdiskapning. Gjensidig avhengighet mellom partene medfører økt sannsynlighet for at samarbeidet opprettholdes fordi

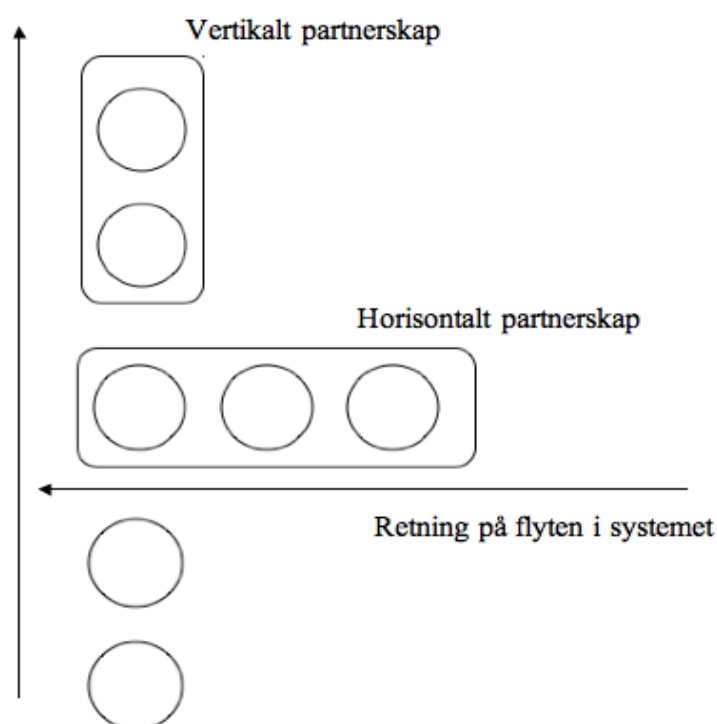
dette er nødvendig for at partene skal nå sine mål. Kompatibilitet innebærer felles mål og gjerne også likhet i styringsfilosofi og bedriftskultur. Dette vil forsterke gevinstene i samarbeidet. Dersom lederne oppfatter det slik at samarbeidet kommer til å fortsette inn i framtiden på ubestemt tid, vil dette øke deres insentiv til å investere ressurser i relasjonen.

3.4 Ulike modeller av partnerskap i verdisystemet

Grunnen til at en bedrift etablerer strategiske partnerskap med andre aktører i sitt verdisystem, er som oftest å kombinere sine egne styrker med partnerens ressurser, og slik ende opp med et bedre produkt enn det de kunne klart på egenhånd.

Graden av samarbeid kan variere. Hvilket nivå bedriften velger å legge seg på, kan avhenge av flere faktorer. Dersom bedriften vil beholde mer kontroll over sine egne aktiviteter, kan den velge en svakere versjon av partnerskapsintegrering. Man kan for eksempel velge å beholde strategi og utvikling i bedriften, og kjøpe de andre tjenestene fra en leverandør. Hver bedrift må finne ut hva som er den beste balansen mellom kontroll og merverdi. trade-off'en kan variere fra bedrift til bedrift.

Vi kan dele partnerskap inn i to typer avhengig av i hvilken retning i verdisystemet de integrerer seg. Den mest utbredte typen er *vertikal* integrasjon. Da skaper bedriften en allianse med leverandør og/eller kunder i sitt eget verdisystem for å øke total effektivitet og lønnsomhet. I den andre typen partnermodeller finner vi samarbeid mellom bedrifter som har overlappende kjerneaktiviteter. Bedriften slår seg altså sammen med bedrifter som den ellers gjerne hadde konkurrert direkte med. Dette kalles *horisontal* integrasjon. Slike partnerskap inngås fordi de kan ha positive innvirkninger som for eksempel tilgang til et større marked, bedre kapasitetsutnyttelse og stordriftsfordeler (Ayers, 2006).



Figur 3.4.1: Vertikale vs horisontale partnerskap (Ayers, 2001)

Jeg vil spesielt se på vertikale partnerskap, og tar i det følgende for meg noen undergrupper av denne typen.

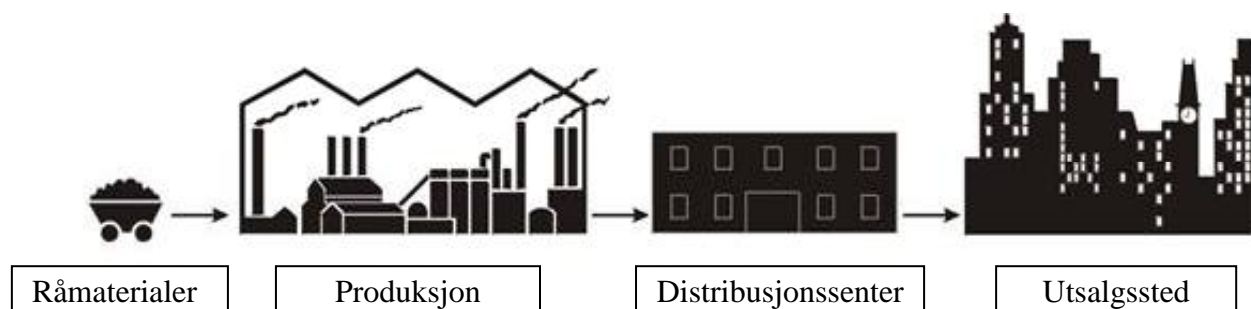
3.4.1 Partnerskap med leverandør

Ved å inngå samarbeid med noen utvalgte leverandører i eget verdisystem kan bedriften tilpasse sine operasjoner slik at de i større grad kan sikre at leveransene kommer når de skal (rett tid), at produktene som leveres er de som ble bestilt (rett produkt) og at antall feil minimeres (nullfeil, six sigma). Stikkord i samarbeidet mellom bedrift og leverandør er samkjøring, samarbeid og koordinering. Dersom bedriftene avhenger av hverandre for å oppnå suksess, bør de arbeide sammen som om de var ett selskap. Bedriftene bruker hverandres kjernekompetanser for å oppnå høyest mulig effektivitet i verdisystemet, og dermed vil begge partene oppnå økte gevinster (nettogevinster).

3.4.2 Partnerskap med tredjeparts logistikktilbydere

Kostnader forbundet med logistikkaktivitetene kan utgjøre en betydelig andel av de totale kostnadene til et produkt. Dette er en av grunnene til at bedrifter bør sette fokus på logistikken når de skal prøve å forbedre sin konkurransemessige posisjon.

Bedriften kan oppnå full kontroll på disse kostnadene ved å utføre logistikkaktivitetene internt. Før var det også gjerne slik at bedriftene eide egne trailere, distribusjonssentre og varehus selv, men dette er en strategi man ser stadig sjeldnere. Trenden går mot betydelig outsourcing av denne type aktiviteter, noe som har resultert i en framvekst av en egen bransje innenfor dette området, gjerne kalt 3PL. På grunn av stordriftsfordeler og spesialiseringsgrad, kan slike logistikkfirma utføre disse logistikkaktivitetene på en bedre og mer kostnadseffektiv måte enn bedriften selv.



Figur 3.4.2: Transport i forsyningskjeden

I figuren over representerer hver pil en transportsaktivitet mellom fasilitetene. Disse kan man velge å sette ut til eksterne aktører dersom det viser seg å medføre nettogevinster. Hvor stor del av transportfunksjonen man outsourcer, bestemmer bedriftens grad av kontroll.

3.4.3 Vendor managed inventory (VMI)

Dette er et av de mest omtalte initiativene for å forbedre effektiviteten innenfor strategiske partnerskap. Denne typen samarbeid ble først gjort kjent av kjeden Wal-Mart på 1980-tallet. Her er det leverandøren (vanligvis produsenten som selger til utsalgsstedet) som bestemmer når lageret til bedriften trenger påfyll. Ansvar for bestilling flyttes altså fra kunden til leverandøren. Det finansielle ansvaret som forbindes med lageret går også gjerne til leverandøren, altså reduseres kundens risiko. Dette fører til nettogevinster i verdisystemet. Kostnadene reduseres og servicenivået forbedres. Dette oppnås ved hjelp av informasjonsdeling og ved å fjerne flere av faktorene som fører til den såkalte bullwhip-effekten. I tillegg gjør denne metoden det mulig for leverandøren å spare transportkostnader ved å samkjøre leveranser til flere kunder.

Selv om graden av integrering og samarbeid kan variere mellom ulike typer partnerskap, vil essensen og grunnideene være de samme, nemlig informasjonsdeling og prosessintegrasjon for å redusere uforutsigbarhet i etterspørsel og de tilhørende ineffektivitetene i forsyningskjeden.

3.5 Valg av samarbeidspartner og leverandørforhold

Valgprosessen bedriften gjennomgår når den skal velge hvilken leverandør den skal inngå strategisk partnerskap med, er svært viktig for utfallet av samarbeidet. Slike relasjoner krever nemlig veldig mye ressurser fra begge parter, samtidig som det vil ha stor innvirkning på aktiviteter som lagerstyring, produksjonsplanlegging, produktkvalitet og bedriftens framtidige utvikling. Så snart en leverandør blir del av det etablerte verdisystemet, vil den ha sterk innvirkning på konkurransekraften til sluttproduktet.

Viktige hensyn som bør tas i valg av leverandør er blant annet:

- Priser
- Leveringstider og –presisjon
- Servicenivå
- Samarbeidsevne
- Geografisk beliggenhet
- Pålitelighet
- Kvaliteten på produktene
- Kapasitet

Pris er altså ett, men langt fra det eneste kriteriet som har betydning når en bedrift skal velge leverandør. Tradisjonelle innkjøpsavtaler der pris blir sett på som det viktigste, kan i mange tilfeller stå i veien for økt lønnsomhet og forbedret effektivitet.

Når en bedrift skal velge hvilken leverandør den vil inngå strategisk partnerskap med, er det flere tilnærminger den kan ta utgangspunkt i. Jeg vil presentere noen av de vanligste her.

3.5.1 Valg basert på kjerneverdier

Bedriften kan ta utgangspunkt i sine kjerneverdier, og oppsøke leverandører som har verdier som samsvarer med disse. Spesielt pekes det gjerne på fem verdier som partene bør ha et relativt likt forhold til for å oppnå mest mulig synergi og suksess i partnerskapet. Disse er: gjensidig tillit, toleranse, samarbeid, engasjement og

felleskapsfølelse. Dessuten bør begge partene selvsagt ha et sterkt ønske om å lykkes, og å nå målet de samarbeider om.

3.5.2 Ressursbasert utvelgelse

Dette perspektivet fokuserer på en av forutsetningene for langvarige konkurransefortrinn, nemlig ikke-imiterbarhet. Ved å tilegne seg ressurser og relasjoner som er langvarige og ikke-imiterbare, kan bedriften oppnå varige konkurransefortrinn. I valget av partner bør bedriften dermed se etter en leverandør som kan tilby den utvikling, strukturering eller kombinasjonen av ressurser som er mest varig og mest vanskelig å kopiere eller etterligne.

3.5.3 Markedsmakt

Teorien om markedsmakt argumenterer for at bedriftens konkurransestyrke og lønnsomhet bestemmes av dens posisjon i markedet. Valg av leverandør bør derfor bestemmes av i hvilken grad den nye partneren kan bidra til å øke bedriftens relative posisjon i forhold til konkurrentene i samme bransje.

3.5.4 Transaksjonskostnadsteori

Dette er kanskje den dominerende utvelgelsesmetoden som brukes i praksis. Transaksjonskostnader er de kostnadene som påløper som følge av kjøpsforholdet man har til sin leverandør, for eksempel kostnadene forbundet med det å skaffe seg informasjon om pris, kvalitet og tilbydere. Man kan si at det dette tilsvarer marginalkostnadene ved å bruke markedet. Dersom disse er lavere enn kostnadene ved å utføre en aktivitet selv, bør transaksjonen organiseres utenfor firmaet, og motsatt. Det er gjerne slik at transaksjonskostnadene blir lavere for standardprodukt kjøpt i markedet, enn et standardprodukt som er kjøpt ved et tett leverandørsamarbeid. For et skreddersydd produkt vil derimot transaksjonskostnadene være lavere ved et tett leverandørsamarbeid (Williamson, Winter og Coase, 1993).

Transaksjonskostnadene deles gjerne inn etter tre forhold: Spesifikke investeringer, usikkerhet/kompleksitet og frekvens/volum (Biong, 1997).

Spesifikke investeringer gjøres i forbindelse med et konkret kunde–leverandørforhold, og har liten eller ingen alternativ verdi. Disse investeringene

foretas fordi man trenger en spesiell kvalitet, eller for å øke effektiviteten i forholdet. Disse kan være både materielle og immaterielle, og de kan foretas av begge parter i forholdet. Eksempler på spesifikke investeringer kan være maskiner, kunnskap, teknologi og organisering. Når man gjennomfører spesifikke investeringer dannes det et avhengighetsforhold, og det oppstår fare for opportunistisk atferd, som videre medfører kostnader ved forhandlinger, kontroll og overvåkning. Hvis disse investeringene gjøres av begge parter, vil man få et gjensidig avhengighetsforhold. Et slikt forhold medfører mindre fleksibilitet for partene, og kostnadene ved å skifte leverandør eller kunde vil øke med graden av spesifikke investeringer (byttekostnader).

Vurdering av egen og andres innsats blir aldri helt nøyaktig, og er derfor med på å skape usikkerhet. Asymmetrisk informasjon kan også skape usikkerhet ved at kostnadene ved å skaffe seg full informasjon er meget høy, eller at en av partene bevisst holder informasjon tilbake.

Hvor ofte den enkelte transaksjon forekommer (bestillingshyppighet), og volumet på den enkelte transaksjonen (bestillingskvantum), gir også en dimensjon som er med på å avgjøre hvordan transaksjoner bør organiseres (Biong, 1997).

Når bedriften skal velge hvilken leverandør den skal inngå strategisk partnerskap med, er det i følge transaksjonskostnadsteorien to kriterier som har betydning; For det første ser de på transaksjonskostnadene som påløper ved samarbeid med den enkelte leverandør, og for det andre tar de hensyn til hvilke muligheter de har til å kontrollere den andre partens handlinger. Ved å se på trade-off'en mellom disse kriteriene, finner bedriften sin optimale samarbeidspartner.

Figur 3.5.1 på neste side illustrerer forskjellen mellom ulike typer samarbeidsforhold og bedriftenes grad av bindinger og avhengighet til hverandre. Befinner vi oss nær en markedsløsning (på venstre del av linjen), vil bindingene være svake og bli gradvis sterkere etter hvert som vi nærmer oss intern organisering (Haugland, 2004).



Figur 3.5.1: Samarbeidets form (Haugland, 2004)

Befinner man seg lengst til venstre, har man uformelle samarbeid, som er tilnærmet tradisjonelle kontrakter, gjerne også kalt spotavtaler. Disse er først og fremst egnet når transaksjonene består av standardiserte produkter eller tjenester, der det er mange kjøpere og selgere, og det er liten grad av spesifikke investeringer. I denne typen forbindelser er transaksjonskostnadene lave, og sannsynligheten for opportunistisme vil derfor være svært lav. Forhandlingene mellom bedriftene går gjerne bare på hvilken pris som skal tas, da motytelsen er av samme form og kvalitet uavhengig av leverandør. Under slike forhold er det altså et kunde-leverandørforhold som er styrt av markedet som er det mest effektive.

Beveger man seg mot høyre, finner man partnerskap, ofte i form av rammeavtaler. Disse tar i betraktning den usikkerheten det er rundt behovet i fremtiden ved å fastsette en pris på fremtidige produkt/tjenester.

Under lisensavtaler blir leverandøren mer involvert, for eksempel i teknologisk videreutvikling. Ytterst til høyre får man det man kaller integrerte organisasjoner (joint ventures), hvor bedriftene går sammen og jobber som ett selskap.

På høyre halvdel kjennetegnes handelen av høye transaksjonskostnader grunnet kompleksitet, usikkerhet, hyppige reforhandlinger og spesifikke investeringer. Det oppstår da et avhengighetsforhold mellom bedriftene, som igjen skaper mulighet for opportunistisk atferd fra den parten som er minst avhengig av den andre. Her vil ikke prisen lenger være en fungerende styringsmekanisme, og løsningen på problemet kan være å foreta vertikal integrasjon. Etter en slik integrasjon bruker man autoritet i kraft av sin stilling som arbeidsgiver, som styringsmekanisme. Man klarer her å løse problemer med opportunistisk atferd og asymmetrisk informasjon, og man oppnår

reduerte transaksjonskostnader ved å integrere transaksjonen i organisasjonen (Biong, 1997).

3.5.5 Organisatorisk lærling

Mens teoriene om transaksjonskostnader og markedsrett har økonomisk utgangspunkt, gir perspektiver med organisasjonsteoretisk grunnlag mer innsikt i prosessen med valg av partner. I sistnevnte kategori argumenteres det for at bedrifter bør velge allianser som øker deres konkurransemessige kompetansegrunnlag. Bedriften må derfor opparbeide seg den kunnskap som tillater den å forstå og bruke den kompetanse partneren tar med inn i relasjonen.

Disse teoridrevne tilnærmingene til partnervalg tilbyr strategier som strekker seg fra rent finansielle mål til de mer sosiologisk psykologibaserte. Ingen av disse kan sies å være dominerende eller ”korrekte”, men har alle sine begrensninger. Alene kan de ikke garantere for et suksessfullt partnerskap, og bedriften bør heller bruke en kombinasjon av disse for å finne sin beste samarbeidspartner. Et visdomsord i valg av partner, kan være at et samarbeidsforhold aldri er sterkere enn sitt svakeste ledd.

4. Bør bedrifter inngå strategiske partnerskap?

4.1 Fordeler og ulemper ved strategiske partnerskap

Hittil i utredningen har jeg fokusert mest på de positive sidene ved strategiske partnerskap. Det er en svært kompleks oppgave å styre disse strategiske partnerskapene og etablere langsiktige og stabile samarbeid. Kostnadene forbundet med slike samarbeid er gjerne vanskelige å se ved første øyekast, men disse kan i noen tilfeller være så store at de mer enn veier ned for fordelene bedriften oppnår i partnerskapet. Jeg vil i dette avsnittet prøve å sette fordelene opp mot de kostnadene som følger med strategiske allianser.

4.1.1 Motiver for samarbeid

Det er mange grunner til at bedrifter ønsker å samarbeide. Det gir dem mulighet til å dele kostnader og redusere risiko, forbedre produksjonskapasiteten og oppnå konkurransemessige fortrinn som øker inntjeningen. Gjennomsnittskostnadene faller ved høyere produksjonsvolum, samt at man kan utnytte hver bedrifts komparative fortrinn til å redusere egne kostnader. Ved å inngå allianser med leverandører og kunder, kan bedriften sikre sin tilgang til råvarer, teknologi, arbeidskraft og kapital, i tillegg til at den får tilgang til distribusjonskanaler, oppnår fordeler med merkevarekjennskap, og så videre. Sammenlagt kan dette medføre økt konkurransedyktighet overfor rivalene i markedet. Fordi bedriften slipper å bruke så mye tid og krefter på å velge, integrere og passe på leverandøren, kan de heller fokusere på den virkelige driften, og det som faktisk genererer inntekt. Ved å øke samarbeidsgraden, kan bedriftene eliminere aktiviteter som tidligere ble utført av begge parter (dupliserte aktiviteter). Leverandørens ferdigheter innenfor teknologi, prosesser og markedsføring kan utnyttes bedre og tillegge merverdi til samarbeidsforholdet. Ved å opprette strategiske partnerskap, kan bedriften fokusere på sine kjerneaktiviteter og nøkkelkompetanser på salg, markedsføring og kunderelaterte oppgaver.

4.1.2 Ulemper ved samarbeid

Manglende fleksibilitet (avhengig av partnerens leveranser), opportunistisk atferd fra motpart og tap av kontroll (fare for å bli avhengig av motpartens spesialkompetanse) er de viktigste argumentene mot partnerskap.

Avhengighet oppstår når bedriften avgir kontroll til samarbeidsparten, noe som kan skape store problemer. For det første mister bedriften fleksibilitet til å plutselig bytte leverandør dersom noe ufortusett skulle skje eller dersom en annen part tilbyr produktet til en lavere pris. For det andre er det alltid en risiko for *opportunistisk atferd* fra leverandøren. Leverandøren kan velge å øke prisen eller ikke yte full innsats i produksjonen. Dette kan så slå ut i dårligere kvalitet på produktene. For det tredje kan bedriften oppleve å bli utsatt for risiko dersom den avgir organisatorisk kontroll til motparten (Biong, 1997).

Sentrale faktorer for at et samarbeid skal lykkes, er *tillit og troverdighet*. Dersom bedriften oppfatter det slik at partneren ikke innehar dette, vil det ødelegge for samarbeidet. For at motparten skal oppfattes troverdig, bør den være en stor, velorganisert, kompetent og fremtidsrettet bedrift, slik at den har ressurser å sette inn i samarbeidet.

Et strategisk partnerskap vil bringe med seg økt kompleksitet i bedriftens organisasjonsstruktur. Arbeidsoppgaver deles opp i delaktiviteter for å finne kjernekompetanser og fordele ansvarsområder. Dette krever koordinering og gjensidig tilpasning. Dermed øker informasjonsbehovet og man må etablere mekanismer for informasjonsutveksling. Man får en generelt mer kompleks struktur, med mer komplekse og muligens også uklare ansvarsforhold. Mer omfattende oppfølgings- og kontrollsystemer må utvikles for å kunne oppnå tilfredsstillende styring. Systemer for informasjonsutveksling, oppfølging og kontroll er ressurskrevende både å utvikle og drive. Begge parter er til en viss grad avhengige av hverandre og har innvirkning på hverandre. Hvis partene har ulik innflytelse på styringen i samarbeidet pga ulik størrelse, ulik ressursituasjon eller lignende, kan noen bruke sin maktposisjon for å kapre en større del av gevinstene ved samarbeidet. Dette kan oppleves som urettferdig og maktmisbruk kan skape dårlig stemning og konflikter som hindrer et effektivt samarbeid.

Det viktigste av alle punkt som kan hindre et samarbeid er mangel på verdi av å samarbeide. Skal det i det hele tatt være aktuelt å inngå partnerskap, må det gi en merverdi som overskrider det bedriften vil få ut av et ordinært kunde-leverandørforhold.

Medaljen har altså en bakside ettersom samarbeid krever koordinering og gjensidig tilpasning. Bedriften kan oppnå redusert usikkerhet og økt konkurransedyktighet, men må betale med redusert kontroll og handlefrihet, mindre fleksibilitet og økt kompleksitet. Spørsmålet er hvordan en skal organisere og styre samarbeidstiltakene for best mulig å utnytte de potensielle gevinstene.

4.1.3 Forutsetninger for å lykkes med strategiske partnerskap

Det er mulig å trekke fram noen fellesnevner som må være tilstede for at bedrifter skal ha muligheten til å kunne lykkes med strategiske partnerskap. For det første må samarbeidet preges av gjensidig tillit og respekt fra begge parter. Dette kan man gjerne si er selve fundamentet for et godt og velfungerende strategisk samarbeid. Bedriftene må dessuten også ha et langsiktig perspektiv på forholdet. Kortsiktighet gir nemlig insentiver til opportunistisk atferd og forfølgning av raske profittmuligheter. For at det strategiske partnerskapet skal få de heldige virkningene som ønskes, må begge partene ha klart for seg hva som skal oppnås og hvorfor. Partene må altså ha felles mål og ønsker for hvilke frukter samarbeidet skal gi. Åpenhet og transparens hjelper partene å forstå hverandre og på den måten komme til enighet om en felles strategi og handlingsplan. Partnerskapet trenger dessuten aktiv støtte fra ledelsen i bedriftene. Uten denne type støtte, kan individuelle agendaer stå i veien for fellesskapets beste, og samarbeidet kan lett mislykkes. Forhold kan endres både internt hos bedriften selv og hos leverandøren, og etter hvert som partene blir bedre kjent med hverandre, må de foreta tilpasninger og justeringer i avtalen for å forsterke partnerskapets innvirkninger på lønnsomhet og konkurransedyktighet. Dessuten må antakeligvis samarbeidet også tilpasses endringer i den generelle markedssituasjonen. I strategiske partnerskap er det spesielt viktig å avdekke alle potensielle usikkerheter og risikoområder. De involverte partene bør derfor ha klare strategier for hva de skal gjøre dersom noen av disse scenarioene skulle forekomme, og risikoen bør fordeles til den parten som kan reagere på den beste og mest kostnadsminimerende måten.

Leverandøren kan for eksempel ta bedre kalkulasjon for risiko i nettverket, mens den har vanskeligere for å forholde seg til markedsrisiko fordi den har liten kontroll over kunderelaterte aktiviteter, markedsføring og lignende.

Med jevne mellomrom bør bedriften sjekke leverandørens priser og produktkvalitet opp mot andre aktører i samme bransje, for å passe på at de holder et konkurransedyktig nivå. Denne type benchmarking kan lettere gjennomføres ved bruk av en såkalt ”åpen-bok”-praksis.

Dersom bedriften følger disse punktene, bør forholdene ligge til rette for at samarbeidet kan skape merverdi til begge parter, at man ikke støter på store uenigheter underveis, og at man kan tilpasse seg endringene i markedet. Men strategiske partnerskap passer ikke for alle bedrifter. På grunn av kostnadene som følger av både etablering og vedlikehold av samarbeidet, må bedriften vurdere nettopp hvilke (om noen) av sine leverandører det vil lønne seg å starte et langsiktig og tett samarbeid med. Hvilke leverandører dette vil gjelde, avhenger av flere forhold. McKinsey-konsulenten Peter Kraljic har introdusert en modell for hvordan bedriften kan finne og plassere sine leverandører.

4.1.4 Kraljics innkjøpsmatrise

Et av de viktigste argumentene mot strategiske samarbeid er økt avhengighet til partneren. Avhengighet og makt er nært knyttet sammen. Kjøperens avhengighet til leverandøren gir leverandøren makt, og omvendt. Dersom forholdet mellom bedrift og leverandør er preget av ubalanse i avhengighetsforholdet til hverandre, kan dette føre til uproduktive partnerskap. Fordi den uavhengige parten er klar over sin økte makt, vil han ofte utnytte denne. Dersom begge partene derimot avhenger sterkt av hverandre, vil dette styrke samarbeidet. Gjensidig tillit og innsats vil gjøre partnerskapet mer fruktbart, og vissheten om den andre partens makt vil hindre begge i å utnytte den. Sannsynligheten for at en av partene bryter ut av samarbeidet reduseres også dersom utgangskostnadene er store. Målet vil være å minimere bedriftens avhengighet til sine leverandører og utnytte egen kjøpsmakt til det ytterste. I teorien om ressursavhengighet nevnes det gjerne flere parametere som bestemmer graden av avhengighet til den andre aktøren i relasjonen. Ressursens relative viktighet, altså hvor viktig den er for den øvrige produksjonen, og muligheten til substitutter, må tas med i vurderingen. Sistnevnte gjelder både tilgjengeligheten til

alternative produkter hos andre leverandører og graden av spesifikke investeringer (kostnader forbundet med leverandørbytte).

Faktorer som vil øke kjøperens makt er transaksjoner der det er snakk om store pengebeløp, tilgjengelighet til flere alternative leverandører og lave kostnader ved leverandørbytte. Med i beregningen bør man også ta leverandørens tilpasningsmuligheter når det gjelder bedriftens øvrige logistikkfunksjoner. Det vil for eksempel ha positiv innvirkning dersom produktene kan leveres til rett tid og sted med tanke på de senere prosessene. Ofte tilbyr dessuten leverandøren spesiell teknologisk ekspertise, noe som vil øke dens makt i forhandlinger og partnerskap.

For å bestemme bedriftens innkjøpsstrategi, har Kraljic (1983) utviklet en matrise med utgangspunkt i to variabler; (1) innkjøpets betydning på fortjenesten og (2) leverandørmarkedets kompleksitet. Den første avhenger blant annet av materialkostnadenes andel av de totale kostnadene og produktets verdiskapnings- og lønnsomhetsprofil, mens den andre avhenger av blant annet konkurransesituasjonen (f.eks. monopol/oligopol). Ved å se på disse variablene i forhold til hverandre og plassere innkjøpene i denne modellen, kan bedriften komme fram til hvilket forhold den bør ha til de ulike leverandørene. Rutene i modellen anbefaler bruk av ulike strategier overfor leverandørmarkedet, avhengig av innkjøpets betydning (Persson og Virum, 2002).

		Leverandørmarkedets kompleksitet	
		Lav	Høy
Innkjøpets betydning	Høy	Tungvektsartikler	Strategiske artikler
	Lav	Ikke-kritiske artikler	Flaskehalsartikler

Figur 4.1.1: Klassifiseringsmatrise (Kraljic, 1983)

Ikke-kritiske innkjøp har liten økonomisk betydning og kompleksiteten i leverandørmarkedet er lav da det som oftest finnes mange alternativ til leverandører. Denne typen produkter bør det derfor brukes minst ressurser på. Her er det beste å inngå kortsiktige rammeavtaler eller kjøpe i spotmarkedet, som i begge tilfeller medfører lite ressursbruk.

Tungvektsinnkjøp representerer den delen av bedriftens produkter som har mye å si for bunnlinjen, men som står overfor en relativt liten grad av kompleksitet i leverandørmarkedet. Her kan bedriften utnytte sin kjøpsmakt ved å forhandle fram gode avtaler med leverandørene. Selv små prisdifferanser mellom de ulike aktørene gir incentiv til leverandørbytte fordi store volum forsterker det totale økonomiske resultatet.

Flaskehalsprodukter har relativt liten økonomisk betydning, men høy kompleksitet i leverandørmarkedet. Dette nødvendiggjør en mer krevende strategi. Få tilbydere gjør det viktig å sikre at leveransen finner sted, noe som kan gjøres ved å utvikle nære leverandørrelasjoner. I denne produktgruppen er leverandøren gjerne dominant, og bedriftens avhengighet gjør det mulig for leverandøren å utnytte sin høye maktposisjon. Bedriften har da to valg; enten å akseptere avhengighet til leverandøren og fokusere på reduksjon av de negative følgene, eller å søke etter alternative aktører i markedet for å redusere egen avhengighet og risiko. Ved å løsne litt på produktspesifikasjonene og redusere produktets kompleksitet, kan antallet alternative leverandører økes, noe som reduserer den nåværende leverandørens relative makt. I tillegg bør man sikre seg god oversikt over markedet, og ha en reserveleverandør hvis det skulle bli nødvendig.

De strategiske innkjøpene gjelder de produktene som har størst innvirkning på bedriftens fortjeneste og som utgjør den største risikoen med tanke på leveringssikkerhet. Det er på denne typen innkjøp bedriften bør bruke mest ressurser. Dette kan være produkter som kun kan kjøpes av én leverandør, noe som i seg selv øker risikonivået. I slike tilfeller anbefaler Kraljic å inngå strategisk partnerskap med leverandøren. Ved å etablere et strategisk partnerskap, vil den gjensidige tilliten og begge partenes tro på relasjonen minimere risikoen, og et nært samarbeid kan senere føre til forbedret produktkvalitet og –utvikling, og dessuten reduksjoner i ledetid og kostnader. Dette forholdet preges av balansert makt mellom partene.

4.1.5 Kraljic versus ABC-analyser

Før Kraljics innkjøpsmatrise ble introdusert i 1983, var det stort sett ABC-analyser som ble brukt for å skille mellom viktige og mindre viktige innkjøp. Men disse analysene fokuserer kun på finansiell innvirkning, og hjelper ikke med å klassifisere innkjøpene etter strategisk viktighet. ABC-analysen tar ikke hensyn til kostnader forbundet med dårlig kvalitet, risiko, og så videre. Slik er Kraljics matrise et mer komplett porteføljeværktøy. Med et stort antall produkter og mange leverandører, kreves det ulike strategier for å få mest mulig verdi ut av hvert leverandørforhold.

ABC kan altså stride mot bruken av Kraljics matrise fordi førstnevnte rangerer leverandørene kun etter deres finansielle innvirkning på bedriften, mens Kraljic også tar hensyn til produktets strategiske betydning. Det er ikke sikkert at man nødvendigvis må legge mye energi inn i forholdet til en leverandør som står for en stor del av inntjeningen. Og en leverandør som står for en liten del av inntjeningen isolert sett, kan være avgjørende for bedriftens totale lønnsomhet.

Innkjøpet bør være en kontinuerlig prosess der leverandører, konkurrenter, teknologi og interne forhold hele tiden overvåkes slik at en har forutsetningene til å opprettholde eller forbedre egen konkurranseposisjon.

4.2 Oppsummert

De siste årenes globalisering har strammet inn konkurransen, og bedriftenes marginer blir stadig mindre. Behovet for effektivisering og kostnadsreduksjoner har derfor også økt, og som en følge av dette har bedriftene blitt mer bevisste på mulighetene ved samarbeid innad i verdisystemet. Man finner gjennomgående en økende aksept for at ikke bare en selv, men at hele verdisystemet, må være effektivt. Stadig flere bedrifter går i dag vekk fra styringsformer som fordrer til suboptimaliseringer innenfor hvert enkelt ledd, og setter heller ressurser inn for å maksimere verdiskapningen sammen med sine samarbeidspartnere. Fordelene ved å jobbe med samarbeid og gode relasjoner til de andre aktørene i bedriftens verdikjede er absolutt tilstede, men samarbeid innebærer i praksis også begrensninger i den enkelte aktørs handlefrihet. Det finnes ikke én korrekt strategi eller en oppskrift for hvordan man kan lykkes med strategisk partnerskap, og det er heller ikke alle bedrifter som vil tjene på slike samarbeider. Arbeidsdeling og spesialisering krever koordinering og integrasjon mellom bedriftene. Kompleksiteten øker og med den også behovet for styring og informasjonsutveksling. Dette krever ressurser og tar mye tid. Samarbeidstiltak har dermed også en viktig kostnadsside som det må tas tilstrekkelig hensyn til. Når man tar med disse ulempene, kan de redusere og i noen tilfeller til og med eliminere gevinstene ved samarbeid. Det er derfor viktig at bedriftene som vurderer strategiske samarbeid analyserer alle potensielle følger dette vil ha på forhånd. I utarbeidelsen bør man ta hensyn til bedriftens markedsposisjon, bransje, teknologi, operasjonelle prosesser og strategi. Lykkes man med partnerskap, ligger alt til rette for betydelige innsparinger og potensielle konkurransefortrinn.

5. Case: IKEA

5.1 Historie og utvikling

Bedriften Ikea ble stiftet i 1943 i Älmhult i Sverige. IKEA er et akronym basert på grunnleggeren Ingvar Kamprads initialer og familiegården Elmtaryd på hjemstedet Agunnaryd i Småland. Ingvar Kamprad var bare 17 år da han registrerte firmanavnet Ikea og innledet sin forretningskarriere med salg av smårekvisita som kulepenner, julekort, bilderammer, klokker og stort sett alt han kunne skaffe til en redusert pris. Bedriften reklamerte i lokalavisen og solgte sine produkt via postordre. Fem år senere kom møblene inn i virksomheten i form av lenestolen Rut, og i 1951 bestemte Kamprad seg for kun å satse på lavprisprodukter, og ga samme år ut den første Ikea-katalogen. I 1953 åpnet Ikea sine første butikklokaler, hvor de kunne vise fram sine produkters tre hovedegenskaper; funksjonalitet, kvalitet og lav pris. To år senere hadde konkurrentene fått nok, og presset Ikeas leverandører til boikott. Dette var en av grunnene til at Ikea måtte begynne produksjon av egne produkt (Björk, 1998). I dag selger Ikea alt man trenger til hjemmet under ett tak. I tillegg kan kunder spise på restauranten, få hjelp til innredningstips, levering, gardinsyng og så videre.

Lav pris har alltid vært det viktigste hos Ikea, hvor forretningsidéen er definert som:

"Vi skal tilby et stort utvalg form- og funksjonsriktige hjeminnredningsartikler til så lave priser at så mange mennesker som mulig får råd til å kjøpe dem."

(www.ikea.com).

Visjonen deres er heller ikke beskjedent der den argumenterer for at de skal "bidra til å skape en bedre hverdag for flest mulig mennesker" (www.ikea.com).

Ikea er verdens største møbelkjede. Selv om det er mange konkurrenter både lokalt og nasjonalt, finnes det ingen klar stor internasjonal konkurrent. Ikeas priser er i gjennomsnitt 20 til 30 prosent under bransjegjennomsnittet.

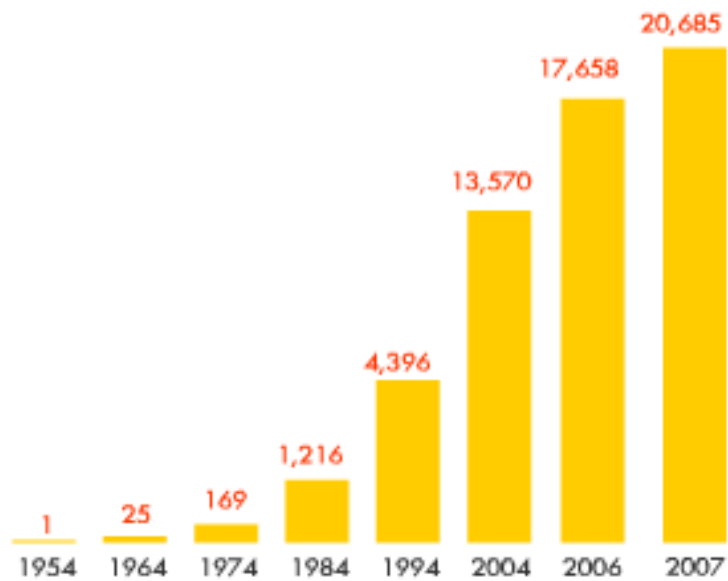
En av grunnene til Ikeas suksess er at kundene gjør store deler av jobben i kjøpsprosessen selv. Selvbetjening er nøkkelordet. Ikea bygger store varehus utenfor

byene, og lar kundene frakte møblene hjem selv og til og med montere dem på egenhånd.

I dag, år 2008, har bedriften rundt 118.000 ansatte fordelt på 231 varehus i 24 land. De har 522 millioner besøkende, 45 handelskontor i 31 land og 11 kundesenter i 16 land. Ikea har omtrent 1300 leverandører fordelt på 50 land, og Ikea-katalogen kopieres opp i 191 millioner eksemplarer på 27 ulike språk. Det er sagt at dette gjør den til en av de mest trykte skriftene i verden, kun slått av Bibelen.

I Norge teller antall ansatte 2.061 stykk. Det første norske varehuset ble åpnet i Oslo i 1963. Dette var det første Ikea-varehuset som ble bygget utenfor Sveriges landegrenser. Totalt har Ikea Norge fem varehus; tre i Oslo (Slependen, Furuset og Leangen), ett i Bergen (Åsane) og ett i Stavanger (Forus). I tillegg er et nytt varehus under utvikling i Kristiansand, som forventes å åpne i 2011. Over halvparten av Norges befolkning har vært på Ikea i løpet av det siste året, og man finner Ikea-møbler i 9 av 10 norske hjem. Hadde Ikea vært et norsk selskap, er det bare StatoilHydro som er større, og Norges største fastlandsselskap, Telenor, blir lett forbigått av den svenske møbelgiganten.

Bedriften har hatt god og stabil lønnsomhet helt siden oppstarten for 60 år siden, men den har økt de seneste årene, og Ikea-konsernet tjener i dag 10-12 prosent på omsetningen etter skatt. Dette er veldig gode tall for en detaljhandelsbedrift. Ikea går bedre enn noensinne, og fikk i fjor et rekordresultat på 30 milliarder svenske kroner (www.di.se). Og eventyret er ikke slutt enda. Bare i 2007 åpnet Ikea 21 nye varehus i 11 land, og salget økte med 14 prosent til omtrent 20 milliarder Euro.



Figur 5.1.1: Ikeas omsetningsutvikling (www.ikea-group.com)

Når jeg omtaler Ikea i det følgende, snakker jeg om Ikea-konsernet som helhet, altså globalt og ikke bare for Norge. Dette er fordi alle innkjøpsavtaler og leverandørsamarbeid organiseres fra hovedkontoret i Sverige, og de lokale avdelingene har ikke administrasjonstilknytning direkte mot leverandørene.

5.2 Lagerstyring

Ikea opererer med en utbredt grad av store distribusjonssenter og sentrallager ulike steder rundt om i verden. Det er to sentrallager som forsyner alle varehus i Norden, inkludert Norge. Disse ligger i Älmhult og Jönköping i Sverige. Her kommer det lastebiler med fullastede containere fra hele verden. Hver dag går omtrent 120 vogntog med varer ut fra de to sentrallagrene, og til de nordiske varehusene. 26 tilsvarende lager finnes over hele verden. Totalt har de en lagerkapasitet på over én million kubikkmeter, som bidrar til en omsetningshastighet på omtrent 8 ganger per år. Dette nøkkeltallet har gjennomgått en forbedring de siste årene, noe som skyldes at Ikea har lært seg å jobbe smartere, og hele tiden foretar små forbedringer (Stokkedal, 2007).

Effektene av store sentrallager kan i noen tilfeller bli paradoksal med varetransporter ut fra et land som samme vare senere skal returnere til. Man kan for eksempel tenke seg at en vare som blir kjøpt inn fra en leverandør i Finland, sendes til sentrallageret i Sverige, før den så transporteres tilbake til Finland for å bli plassert i hyllene til ett av varehusene der. Ikea jobber derfor for å øke andelen direkteleveranser. I 1990 lå denne andelen på 17 prosent, mens den ti år senere hadde økt til 40 prosent. Målet er 50 prosent.

Totalt inneholder Ikeas sortiment omtrent 10.000 artikler. Varehusene fører ikke alle disse produktene, men tilpasser seg det markedet som finnes på sin geografiske lokasjon. Bare ett varehus i Norden har alle, og det er det som ligger i Kungens kurva utenfor Stockholm. Gjennomsnittlig holder et varehus omtrent 8.500 av disse artiklene.

Informasjon om salg går direkte fra kassaapparatene i varehusene til sentrallagrene hvor de blir sammenstilt og danner grunnlag for bestillinger til leverandørene.

Ikea deler artiklene inn etter omløpshastighet og popularitet når de prioriterer hvilke produkt de skal ha høyest servicegrad på. På sentrallagrene er artiklene delt inn i fire prioriteringsklasser, jamfør A, B, C-kategorisering. Her blir de artiklene som er prioritert høyest, alltid kjørt ut samme dag som de bestilles. Kunder som har kjørt

milevis og kanskje satt av en hel dag for å komme til et Ikea-varehus, vil bli skuffet og irriterte dersom det de kommer for å kjøpe ikke finnes på lager. De produktene som er avbildet i katalogen, er de produktene kunden først og fremst forventer å finne ute på varehusene. Derfor er det spesielt viktig å ikke gå tom for disse. Produkter som er avbildet på omslaget av katalogen skal varehusene aldri gå tom for.

Tidligere har Ikea i noen tilfeller hatt problemer med å skaffe nok varer i rett tid til akseptabel pris. Dette er hovedsakelig grunnet den enorme størrelsesordenen på bestillingene. Produktene som finnes i Ikea-katalogen skal tilbys i et helt år, til de prisene som er oppgitt. Dessuten garanteres det at de produktene som er avbildet på omslaget, skal finnes på lager. En av Ikeas største utfordringer er derfor å prøve å forutse framtidig etterspørsel, og sikre at leverandørene har kapasitet og lave priser nok til å kunne imøtekomme dette. Dersom kunden opplever tomme hyller, kan Ikeas gode navn og rykte ta skade. På den andre siden vil Ikea naturligvis ikke at det skal bli produsert for mye, da det fører til høye lagerkostnader.

Ikea har dermed to mål som de må gjøre sitt for å nå. Det første gjelder servicegraden. Kunden skal i størst mulig grad alltid kunne kjøpe det de har tenkt å kjøpe når de besøker varehuset. I tillegg skal dette gjøres til så lave kostnader som mulig.

5.3 Styringsfilosofier

Som del av forretningsplanen beskriver Kamprad det slik at: «Vi skal ha det laveste prisbildet. Og vi skal forene dette med god kvalitet. Dersom vi tar for mye betalt, holder vi ikke det laveste prisbildet og tar vi for lite betalt, får vi ingen ressurser. Dette tvinger oss til å utvikle produkter mer økonomisk, å kjøpe inn bedre og iherdig spare på alle kostnader.» (Ingvar Kamprad, En møbelhandlars testament).

I dokumentet «En Möbelhandlars Testamente» som Ingvar Kamprad skrev i 1976 beskriver han sine tanker om bedriftskulturen, forretningsidéen og lederskapet. Her snakker han om begrepet «Lavpris med mening», hvor han poengterer at man aldri får la kvaliteten bli lidende (Björk, 1998).

Ikea følger kaizen-prinsippene rundt konstant forbedring, og ser seg aldri helt fornøyd med dagens situasjon. Alt kan alltid gjøres litt bedre, litt enklere og mer kostnadseffektivt.

Ikea arbeider hardt for å holde sløsing (waste) på et absolutt minimumsnivå, noe flatpakking og selvplukking hjelper mye til.

Standardisering er en viktig målsetning for Ikea. Samtidig er det en utfordring ettersom de opererer med så mange forskjellige leverandører. Leverandørene får hjelp med anskaffelse av komponenter for å skape store volumer og forhandlingsstyrke. Her er komponentstandardisering viktig. Et eksempel er at Ikea standardiserer selve skuffen i forskjellige kommoder og siden kler den med ulikt materiale. Ikea prøver også å holde nede antall forskjellige hjul, skruer, muttere, bolter osv.

Vi kan ut fra dette trekke at Ikea styrer bedriften i henhold til flere av prinsippene som er nevnt under Lean management. De tre hovedtrekkene enkelhet, eliminering av sløsing og konstant forbedring finner vi igjen i flere deler av bedriftskulturen.

5.4 Innkjøpsfunksjonen

Ikea-gruppen har 45 innkjøpskontorer i 31 land. Disse er med på å pleie og utvikle samarbeidsforholdet Ikea har til sine leverandører. Medarbeiderne her følger produksjonen for å teste nye ideer, forhandle priser samt kontrollere kvalitet, sosiale vilkår og arbeidsforhold hos leverandørene. Nærheten til leverandørene, omlag 1 300 i 54 land, er viktig for at samarbeidet skal fungere både praktisk og langsiktig.

Når Ikea skal velge hvor et bestemt produkt eller en komponent skal produseres, er det hovedkontoret i Sverige som har ansvaret. Leverandørene er delt inn etter geografisk område, og er underlagt ett av de 45 innkjøpskontorene. Disse innkjøpskontorene konkurrerer mot hverandre med budene de får inn fra leverandørene i sitt område. Ikea bruker altså intern konkurranse innenfor det leverandørnettverket de allerede har, og anvender dette til å finne lavest oppnåelige pris. I denne prosessen jobber det geografiske innkjøpskontoret tett med sine tilknyttede leverandører for å hjelpe dem med moderniseringer og produksjonstilpasninger slik at de skal kunne tilby lavest mulig pris. I noen tilfeller kan dette bare oppnås ved ombygning av eksisterende fabrikk, eller oppbygning av en helt ny fabrikk. Dersom leverandøren ikke har likviditet nok til å kunne gjennomføre dette på egenhånd, og den heller ikke får tatt opp eksterne lån på grunn av kapitalkostnaden eller involvert risiko, kan Ikea gi leverandøren lån dersom de finner det lønnsomt. Dette interne lånet løper med en relativt lav rente slik at leverandøren klarer å bygge opp den kapitalen som prosjektet krever. Som motytelse mottar Ikea lavere enhetskostnad per produkt i den perioden som kontrakten tilsier.

Innkjøpskontorets oppgave er altså ikke å utelukkende fokusere på pris, men heller på leverandørforholdets framtidige potensial og mulighet til opparbeidelse av kapasitet. Dersom prisen er for høy, vil Ikeas medarbeidere på det regionale innkjøpskontoret jobbe sammen med leverandøren for å redusere deres kostnader framfor å lete etter nye leverandører. Dette er noe som skiller Ikeas innkjøpspolitikk fra mange andres.

5.5 Leverandørsamarbeid

Ikea jobber stadig for å forbedre kundetilfredsheten. Dette skal oppnås ved at varer finnes tilgjengelige når de skal og at prisene oppleves som svært lave i forhold til den kvalitet som tilbys. For å gjennomføre dette, har Ikea innsett at alle ledd i forsyningskjeden har innvirkning på sluttproduktet og kundetilfredsheten. Disse må fungere knirkefritt og samarbeidet mellom aktørene må samkjøres og koordineres. Ikea har derfor satt inn store ressurser nettopp på å pleie og utvikle forholdet til sine leverandører.

For at Ikea skal kunne tilby kvalitetsprodukt til en lav pris, må de ha leverandører som klarer å levere god kvalitet til en lav enhetskostnad. Ikea er veldig grundige i sitt valg av leverandører, og tilbyr sine samarbeidspartnere teknisk assistanse, leaser dem maskiner og utstyr der det trengs, og gir opplæring i den kompetansen som kreves for å produsere høy kvalitet. Denne typen leverandørforhold hjelper Ikea med å holde en lav kostnadsprofil samtidig som kvaliteten opprettholdes, og gir dessuten leverandørene merverdi i sitt forhold til Ikea.

Når leverandørene skal velges, legges det stor vekt på at de skal kunne levere til en tilstrekkelig lav pris og i rett tid. Ved å komme fram til produksjonsmetoder og samarbeidsformer mellom Ikea og de enkelte leverandørene, oppnås maksimal kostnadssparing og en effektiv drift. Dette bidrar til å kunne tilby en lavest mulig pris ut til sluttkunden.

Gode relasjoner er avgjørende for at Ikea skal klare å opprettholde sine høye produktivitetsmål og oppnå fornøyde kunder. Ikea-organisasjonen har de siste årene gjennomgått en radikal endring på leverandørsiden. Fra å ha mange små leverandører rundt om i verden, prøver de nå å redusere antallet leverandører betraktelig. Totalt i Ikea-systemet finnes det i dag 1.300 leverandører. Dette tallet går stadig ned.

Ikeas har hatt som hovedprinsipp å kjøpe fra uavhengige, frittstående leverandører istedenfor å produsere selv. Dette gir stor fleksibilitet, binder mindre kapital og åpner for å presse prisene. På den andre siden støtter Ikea stadig flere av sine leverandører både teknisk og i noen tilfeller også finansielt. Ikea er nemlig ofte med og finansierer

kjøp av maskiner og annet utstyr for sine leverandører. Avtalen er gjerne utformet slik at leverandører tilbyr varer som betaling for investeringer Ikea har finansiert. Ikea begynte tidlig med å kjøpe inn råvarer til leverandørene sine, for eksempel sofastoffer, for å komme opp i større volum og dermed oppnå lavere innkjøpspriser. Dette bidro dessuten også til en viss kvalitetssikring (Björk, 1998). Ved å ha et fast leverandørnettverk som de har et godt forhold til, samtidig som de oppfordrer til intern konkurranse blant disse, kan Ikea dra ut noen av fordelene fra det frie markedets mekanismer i tillegg til å dra nytte av leverandørsamarbeid.

Ansvar for leverandøren og samfunnet - IWay

Ikea har som flere andre store selskaper satt inn egne tiltak for å sikre diverse etiske standarder og menneskerettigheter i valg av sine leverandører. Det har vært tilfeller i fortiden hvor det har blitt avslørt brudd på menneskerettigheter på Ikeas fabrikker i utviklingsland, noe som tar seg svært dårlig ut i media. Mellom 1994 og 1997 viste blant annet tre dokumentarer i Tyskland og Sverige hvordan Ikeas fabrikker i Pakistan, India, Vietnam og Filippinene brukte barnearbeid og ellers hadde svært dårlige arbeidsforhold. Som en følge av dette, i tillegg til press fra Verdens Handelsorganisasjon, valgte Ikea i 1998 å innføre programmet IWay (se vedlegg). IWay står for "Ikeas Way of purchasing home furniture" og er i prinsippet et sett med regler og retningslinjer for Ikeas leverandører som skal passe på at sentrale områder rundt arbeidsforhold, ansettelse og miljø blir holdt over et spesifisert minimumsnivå. Leverandørene har på sin side ansvar for at også deres underleverandører oppfyller disse kravene. Her er blant annet krav som omfatter arbeidsmiljø, barnearbeid, diskriminering, minstelønn, overtidsbetaling, organisasjonsfrihet og forhandlingsrett, utslipp i luft og vann, samt avfalls- og kjemikaliehåndtering. På miljøsidan fokuserer IWay på treverk siden det er nettopp tre som brukes mye i deres produkter. Trekindene skal ikke komme fra naturreservat, truede områder eller regnskoger. Leverandører som produserer artikler med treinnhold, må vise til dokumenter som spesifiserer hvor dette stammer fra. Ikea har spesialutdannede kontrollører som kontinuerlig følger opp kravene i IWay. De bruker også uavhengige revisorer som gjør stikkprøvekontroller og godkjenner arbeidsmetoder og resultater. Ikea samarbeider dessuten med blant annet Unicef og WWF for å motarbeide henholdsvis barnearbeid og utsletting av regnskogene. (Se også vedlegg som omhandler IWay).

5.6 Prosesser

Det kanskje mest karakteristiske for Ikea-kulturen er kostnadsbevisstheten. Flere har beskrevet Ingvar Kamprad som gjerrig, men selv kaller han det fornuftig sparsommelighet. ”Sløseri er en dødssynd i Ikea,” sier Kamprad.

Varens vei fra design til lagerhylle

Ikeas produkter utformes av deres egne designere. Slik sikres funksjonalitet og estetikk, i tillegg til at de tilpasses andre prosesser og dermed blir enklere å tilvirke. Allerede fra tegnebrettet må produktet følge visse standardkrav til utforming som muliggjør lave kostnader i produksjonsprosessen og rimelig pris ut til sluttkunden. I prinsippet skal det ikke tegnes en eneste strek uten at man tenker på hva denne streken betyr for produksjonskostnadene. Grunnleggeren Ingvar Kamprad sier i ”En møbelhandlers testamente” at: ”Å formgi et skrivebord som kan koste 5000 kroner kan en hvilken som helst arkitekt. Men å tegne et funksjonelt og bra skrivebord som skal koste 100 kroner kan bare den dyktigste.” (Boken er skrevet for 30 år siden, så priser må justeres for dette). Det er prislappen som designes først når et nytt produkt skal ut til kundene. På denne måten gjennomsyres alle prosesser av en stadig kostnadsbevissthet. Produktutvikleren og designeren jobber direkte sammen med leverandørene for å sikre at de lave prisene kan opprettholdes.

Artiklene blir dessuten produsert i veldig store seriestørrelser, ofte i lavprisland. Ulike komponenter til det samme produktet blir gjerne tilvirket på fabrikker i ulike land, for så å bli satt sammen hos en sluttleverandør. På denne måten kan man oppnå maksimal seriestørrelse på hver enkel komponent. Det er for eksempel ikke uvanlig at et bord er satt sammen med bordplate fra Tsjekkia, bein fra Tyskland og skruer fra Portugal. Selvmontering fra kundesiden hjelper på dette konseptet.

Leverandørene settes opp mot hverandre, og dermed presses prisene ned. De store volumene og spesialiseringen i produksjonsleddet gir lave innkjøpskostnader, men på den andre siden krever dette store ressurser til lagerhold og distribusjonsapparat. Innsparingen de oppnår fra de lave prisene er likevel høy nok til at trade-off'en i dette forholdet blir positiv.

5.7 Gjøre selv eller sette ut?

Hvilke oppgaver bedriften bør utføre selv, og hvilke de bør sette ut til andre aktører, kan bestemmes ved å identifisere bedriftens kjerneaktiviteter. Ikea har valgt å sette ut selve produksjonen til eksterne leverandører, men de tar selv hånd om de resterende delene i verdikjeden, som design, logistikkordninger, markedsføring, salg og service.

Ikea har altså valgt en strategi der de har outsourcet en svært stor del av verdiskapningen i virksomheten – selve produksjonen. De har likevel tatt et bevisst valg om å beholde kjerneaktivitetene innomhus for å sikre at konkurransefortrinnene opprettholdes. Egne logistikkordninger, lang erfaring innen design og kjennskap til kundesegmentets ønsker og behov har ført Ikea der de er i dag.

Man kan spørre seg hvorfor Ikea velger å ikke la leverandørene også ta seg av designen av produktene de skal levere. Svaret ligger antakelig i teorien som ble gjennomgått tidligere i oppgaven. Design er et av Ikeas største salgsargument og en av kjerneårsakene til bedriftens suksess. I forretningsidéen heter det at Ikea skal tilby ”(...) et stort utvalg *form- og funksjonsriktige* hjeminnredningsartikler til så lave priser at så mange mennesker som mulig får råd til å kjøpe dem.” (www.ikea.com). Designet avhenger altså ikke bare av et godt estetisk uttrykk, men også at form og materialer muliggjør en lavkostnadsproduksjon. Designerne må forstå hele verdikjeden for å kunne tilpasse produktene til de senere prosessene. Det integrerte designteamet sikrer at en slik type ”lean design” opprettholdes.

I løpet av de siste 40 årene har Ikea hele tiden klart å komme opp med produkt som kunden vil ha. Flinke designere og et responsivt verdisystem kan ta mye av æren for dette. Designerne kjenner sin målgruppe, og er gode til å forutse hvordan den framtidige etterspørselen vil utspille seg. Verdisystemet tillater også rask produksjon og effektive leveranser, noe som gjør det mulig å kopiere trender man ser hos større og dyrere møbeldesignere. Designet er altså en så viktig del av Ikeas forretningskonsept, at de ikke kan risikere å sette dette ut til eksterne aktører.

5.8 Konkurransfordeler

En av Ikeas klart største konkurransefordeler, er størrelsen. Deres finansielle tyngde og sikkerhet som kunde for leverandørene har gitt dem et kostnadsovertak i forhold til konkurrentene. Ekstremt lave priser har alltid vært en bevisst strategi for Ikea. Kunden skal oppleve at prisene er så lave at man nesten mister pusten.

Michael Porter har påvist tre såkalte generiske strategier som fører til varige konkurransefordeler:

- Kostnadslederskap
- Differensiering
- Fokusering

STRATEGISK FORDEL

STRATEGISK
MÅLGRUPPE

	Unike fordeler i følge kunden	Lavkostnadsposisjon
Hele bransjen	Differensiering	Total kostnadsoverlegenhet
Ett bestemt segment	Fokusering	

Figur 5.8.1: Porters konkurransestrategier (Björk, 1998)

De to første strategiene går altså ut mot hele bransjen samlet, mens den siste fokuserer på en bestemt kundegruppe. Videre må en bestemme seg for om en vil konkurrere på pris eller på produktdifferensiering. Ikeas strategi kan defineres som fokusering. Pris er bedriftens absolutt fremste konkurransemiddel og målgruppen er unge familier i etableringsfasen.

Det har kommet kritikk om at denne modellen har mistet mye av sin gyldighet de siste årene. Kundens krav til både god kvalitet og lav pris øker, og bedriften må møte dette for å beholde sin konkurransedyktighet. Man kan si at også Ikea har gått i denne retningen med økt fokus både på kvalitet og på service til kunden. I dag kan man, vel og merke mot en ekstra avgift, få varene levert på døren og montert om man ønsker det, og man kan få fagkyndige konsulenter til hjelp med innredning av boligen. Det har også blitt et betydelig større fokus på kvalitet siden Ikeas oppstart. I dag legges det mye krefter inn i å møte svenske Møbelfaktas krav; Møbelinstituttets normer for sikkerhet, holdbarhet og stabilitet (Björk, 1998).

Ikea har klart å opprettholde sin posisjon i markedet i rundt 60 år nå. Konseptets livsdyktighet kan i stor grad skyldes deres evne til å tilpasse seg kundenes endrende ønsker, samtidig som de har klart å holde prisene klart under sine konkurrenter uten at kvaliteten har vært skadelidende. En av hovedgrunnene til Ikeas suksess ligger nok i deres velutformede forsyningskjede.

Design for effektiv logistikk – Flatpakker og integrering/ selvarbeid

En viktig del av Ikeas konsept er at man så langt det går skal unngå unødvendig luft i forbindelse med transport og lagring. For å oppnå dette, er logistisk effektivitet et av de krav designerne har på seg når de skal komme opp med nye produkter.

Ikea startet tidlig med flatpakking fordi Kamprad hadde for lite plass på utsalgslageret sitt i hjemgården. Han fant snart ut at dette førte til store besparelser, og at kundene ikke hadde noe imot dette så lenge det førte til videre reduksjoner i pris. Flatpakkene tillot dem å transportere flere produkt om gangen, bruke mindre lagringsplass, i tillegg til at det førte til mindre skader på produktene under transporten (Björk, 1998).

”Hunting air” er nå blitt et eget begrep i Ikea-verdenen. Målet er å minimere volumet som blir transportert uten at antall artikler reduseres. Dette blir spesielt viktig når det handles med leverandører som ligger på andre siden av kloden. Dersom man kan få inn tre paller i én container i stedet for i to, vil dette innebære svært store innsparinger på kostnadssiden. Ikea har utviklet egne engangspaller for å få dette til. Disse er lavere enn det vanlige Europaller er, som er standard.

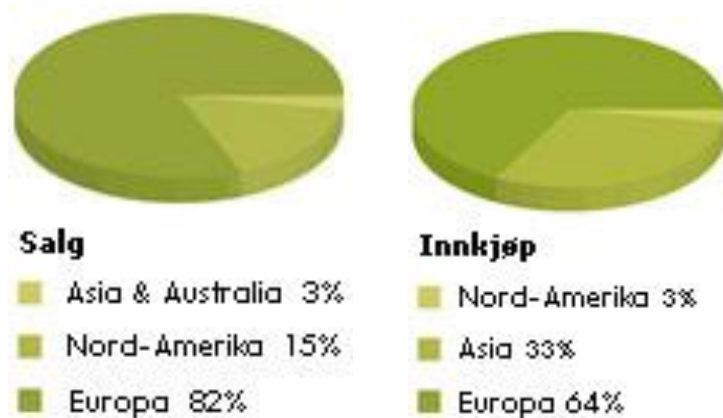
For Ikea betyr de flate pakkene at man kan selge en vare til en mye lavere pris enn det den hadde kostet dersom den var ferdigmontert ved leveransen. Årsaken til dette er åpenbar – mindre luft per transportert og lagerført enhet og mindre bearbeiding i fabrikken i form av ferdigmontering.

5.9 Maktbruk/forhandlingsstyrke

Det svenske møbelfirmaet har ord på seg for å være beinharde forhandlere og maksimalt utnytte sin sterke stilling mot leverandøren. Ikea er stort, har mange leverandører, og leverandørene er forholdsvis utskiftbare. I tillegg er få av leverandørene i besittelse av en unik kompetanse som Ikea er avhengig av.

Ikea bytter sin kompetanse, kapital og styrke som en stor kunde mot et langsiktig forhold til leverandørene hvor de har stor innvirkning både på pris, kvalitet og prosessstilpasning. Noen leverandører kan fristes til å integrere forover (vertikalt) og produsere konkurrerende produkter til Ikeas lokale rivaler. Med kompliserte logistiske operasjoner og lange ledetider er derfor Ikea tvunget til å opprettholde et høyt kontrollnivå over sine leverandører. Hvis for eksempel leverandøren av bordbein til et spisebord ikke klarer å levere i tide, må leverandøren av bordplaten tilpasse produksjonen sin til det nye scenarioet (den nye tidsplanen). Uten Ikeas sentraliserte logistikksystem, kunne dette eksempelet ført til tomme lager og tapt salg.

En av grunnene til at Ikea kan opprettholde sine lave priser, er at de har flyttet store deler av produksjonen til lavkostnadsland. De siste årene har Ikea gjennomgått et leverandørskifte, og de siste fem årene har leverandører i utviklingsland økt sin andel fra 32 til 48 prosent. 33 prosent av produksjonen stammer nå fra Asia, 64 prosent fra Europa med 15 prosent fra Østeuropa, og 3 prosent fra USA. Kina topper listen med 22 prosent. Polen var tidligere det mest brukte landet, men er nå på andreplass med 16 prosent, fulgt av Italia som står for åtte prosent, og Sverige og Tyskland med seks prosent hver. Det skjer imidlertid stadige forskyvninger mellom landene etter hvert som lønninger og priser endrer seg. Sammenlignet med hvor Ikea oppnår høyest salgsinntekter, er vinneren Tyskland som står for 16 prosent av salget, fulgt av USA (10 %), Storbritannia og Frankrike (9 % hver) og Sverige (7 %) (www.ikea.com).



Figur 5.9.1: Innkjøp og salg fordelt på region. (www.ikea.com)

I det siste har Ikea gjort nye, viktige avtaler med leverandører i India, Bangladesh, Pakistan og Sri Lanka, i tillegg til Kina og Russland. Denne trenden trosser strategien om å etablere langsiktige samarbeid med leverandørene, men støtter strategien om å kutte ned på antall leverandører og heller fokusere på noen få. For ti år siden opererte Ikea med opp mot 3.000 ulike leverandører rundt om i verden. I dag er dette tallet kommet ned i omtrent 1.300, og det fortsetter å synke. Dette er ikke unikt for Ikea, men en global trend om å redusere transaksjonskostnader ved å handle med færre leverandører.

5.10 Strategiske versus praktiske innkjøp

Ved å kople Ikeas leverandørbase opp mot Kraljics innkjøpsmatrise, kan vi finne hvilke leverandører Ikea bør fokusere sine strategiske partnerskap mot, og hvilke leverandører det ikke lønner seg å investere like mye ressurser i. Leverandører av komponenter som ikke er veldig kritiske i produktsammensetningen, eller som det ikke er så vanskelig å finne substitutter til, kan for eksempel plasseres i boksen for ikke-kritiske artikler. Motsatt kan man si at leverandører som har ansvar for tilstrøm av kritiske produkter som er vanskelig å finne substitutter til, vil bli plassert øverst til høyre (strategiske artikler). Ikea er veldig forsiktige med å gi ut informasjon om sin leverandørdatabase, og det var derfor vanskelig å få tak i konkrete eksempler på leverandører i hver av kategoriene. Man kan likevel tenke seg at leverandører av for eksempel skruer, muttere, bestikk, tekstiler og lignende vil plasseres på venstre side i matrisen, mens leverandører ansvarlige for kritiske varer, som signaturmodeller eller lignende, vil komme foran i bedriftens strategiske prioriteringer.

5.11 Hva har leverandørene å tjene på samarbeid?

Jeg har til nå sett på hvorfor Ikea velger å inngå strategiske samarbeid, og flere fordeler har blitt påvist. Men hvorfor velger leverandørene å inngå samarbeid med Ikea? Nevnte modeller som ABC og Kraljic ignorerer leverandørsiden, men det er ikke gitt at leverandøren går med på vilkårene. Kan det være gevinster å hente for begge parter? Er dette en vinn-vinn-situasjon? Ikea stiller strenge krav til både kvalitet og arbeidsforhold, og de forventer gjerne at prosesser og produkt spesialtilpasses til dem som kunde. Prisen Ikea vil betale for det endelige produktet er heller ikke noe leverandørene tiltrekkes av, og reglene i IWay er strenge og ufravikelige.

Leverandørene velger likevel å skrive kontrakter med den svenske møbelkjempen. En av grunnene til dette er støtten Ikea tilbyr. Produsenten vet at marginene som oppnås med Ikea som kunde ikke er like store som de kunne vært med alternative kunder. Støtten og tjenestene de mottar fra forholdet med Ikea verdsettes likevel høyere enn denne alternativverdien.

5.11.1 Sikkerhet i kontrakten

Leverandøren blir garantert betaling innen 30 dager etter leveranse. I tillegg vet han at det er stor sannsynlighet for at Ikea vil forsette samarbeidsforholdet og fornye kontrakten etter dens utløp på grunn av Ikeas strategi om langsiktige forhold til leverandørene sine. Dersom Ikea derimot skulle avslutte forholdet til leverandøren eller at produktet som har vært levert går ut av sortimentet, garanterer Ikea for at de vil kjøpe opp all produksjon som allerede er påstartet (varer i arbeid).

5.11.2 Lang produktlivssyklus

Ikea prøver å holde produktsyklusene så lange som mulig, i noen tilfeller så mye som 20 år. Et eksempel på dette er sofaen Klippan, som første gang kom i salg i 1980 og fremdeles er en av Ikeas mest solgte artikler. Gjennomsnittlig livssyklus på produktene er rundt fem år. Dette gjør at leverandøren i stor grad kan planlegge sin produksjon langt fram i tid.

5.11.3 Investeringer

Ikea er behjelpelig med kapital dersom leverandøren kan øke sin kapasitet og muliggjøre en mer kostnadseffektiv produksjon. Dette forekommer gjerne i form av lån i dag mot tilbakebetaling med produkter fra leverandøren i framtiden. Alternativt kan Ikea også hjelpe til dersom leverandøren vil ta opp lån i banken ved å garantere et visst nivå på framtidig handel.

5.11.4 Fokus på profitt

Når Ikea forhandler om kontraktsvilkårene med sine leverandører, fokuseres det på profitt for begge parter fremfor marginer. Ikea har strenge krav til lav pris da dette er essensielt for deres konkurransestrategi, men høye innkjøpsvolum vil likevel skape positive resultat for produsenten. Dessuten hjelper Ikea leverandøren aktivt i sitt arbeid for stadig å redusere sine marginalkostnader slik at de kan tilby en så god pris som overhodet mulig. På denne måten skiller Ikeas leverandørforhandlinger seg veldig fra de man ser i den tradisjonelle markedssituasjonen som gjerne karakteriseres av "take it or leave it"-tilbud. Grunnen til at Ikea legger så mye arbeid og energi inn i sine leverandørforhold er at de foretrekker å beholde relasjonen til de leverandørene de allerede har handlet med og som de er fornøyde med. Dette sparer dem for store kostnader forbundet med det å søke etter og etablere helt nye leverandørforhold med fremmede aktører.

5.11.5 Teknisk støtte

Ikea har store verdier i sin humankapitalbase. Personer med spesialkompetanse tilbyr leverandørene råd og hjelp med alt fra layout og produktflyt i fabrikken til tips om hvordan innpakningen kan gjøres mest mulig effektiv.

5.11.6 Informasjonsteknologi

Når leverandøren inngår samarbeid med Ikea, får den tilgang til Ikeas egen systemdatabase, ECIS. Dette gir en oversikt over forsyningskjeden og dermed også mulighet til å analysere Ikeas egne salgsanslag og lagernivå både i distribusjonssenter og varehus. Leverandøren kan dermed lettere forutse hvilke ordrer som kan komme inn i nærmeste framtid. Det jobbes stadig med å utvikle denne databasen. Målet er å også få på plass en oversikt over priser på råmaterial fra leverandører rundt om i

verden. På den måten kan Ikeas samarbeidspartnere lettere finne komponenter til lavest mulig pris.

5.11.7 Logistikk

Lang erfaring og spesialkompetanse gjør at Ikea-organisasjonen innehar svært mye kunnskap om logistikksystemer og effektive ordninger i denne forbindelse. Denne kunnskapen deler de med sine leverandører ved å gi dem råd og veiledning om hvordan de kan organisere prosesser som lagerstyring, pakking, oppfylling av containere og valg av transportruter.

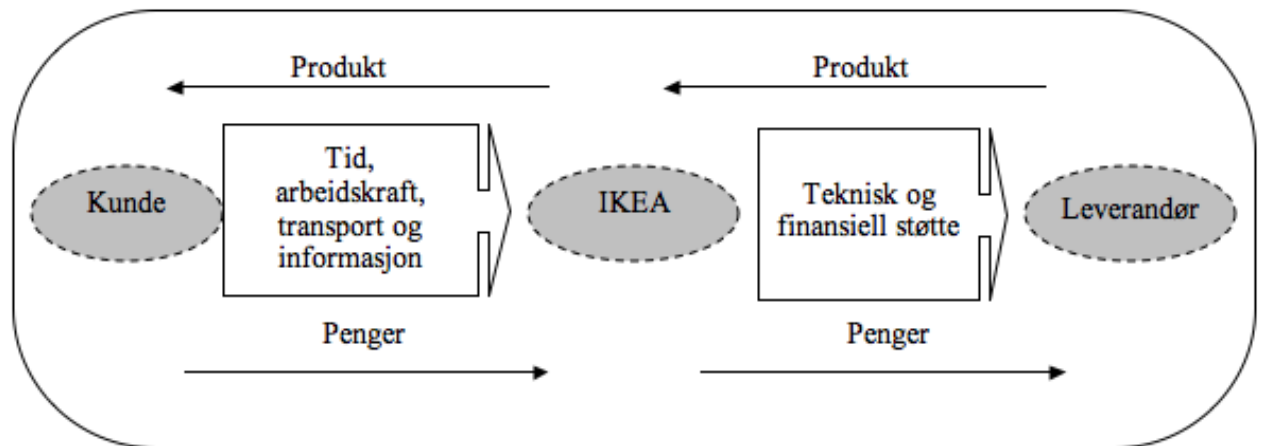
Fra leverandørens synspunkt kan altså et tett samarbeid med Ikea gi flere fordeler som kan øke både effektivitet og lønnsomhet, og dermed hjelpe til organisatorisk og økonomisk vekst. Leverandøren kan bruke Ikeas ekspertise og gode råd til å forbedre sin egen konkurransekraft, og slik vinne anbud over sine konkurrenter både eksternt og internt i Ikeas leverandørnettverk.

5.12 Verdikjede og verdisystem

Ikea har klart å bygge opp et godt verdisystem med sine kunder og leverandører. Langsiktige samarbeid med leverandørene gjør at de kan ha en effektiv produksjonsstrøm, og kundenes aktive involvering i salgsleddet bidrar til å holde kostnadene, og dermed også prisene, nede. Bedriften driver et konstant samarbeid med leverandørene helt fra startfasen hvor produktet designes, og trekker inn kundene i salgsfasen hvor produktene flatpakkes og blir lagt opp til selvmontering.

For å tilby kvalitetsprodukt til lav pris, har Ikea etablert langsiktige, tillitsbaserte forhold med sine leverandører. Dette gir dem muligheten til å arbeide tett med partneren og etablere tilpassede, standardiserte prosesser og tilby teknisk hjelp der det er nødvendig for å øke produktiviteten og produktkvaliteten. Innovasjoner og nye ideer innen distribusjonsnettverket øker også effektiviteten i verdikjeden. Ikea har 28 strategisk plasserte distribusjonssenter rundt om i verden for å sikre at ruten fra leverandør til kunde er mest mulig direkte og kostnadseffektiv. Dessuten sparer Ikea kostnader ved å plassere sine varehus litt utenfor sentrumskjernene. Kundens rolle er også viktig her. De kjører gjerne et godt stykke for å komme seg ut til varehusene. Her plukker de ut varene de ønsker seg rett fra lagerhyllene, laster bilen sin og frakter disse hjem på egenhånd. Her går det med tid (og kanskje også irritasjon) mens de leser gjennom bruksanvisningen og skrur sammen varene de har kjøpt.

Man kan si at Ikea har etablert et ”toveis verdisystem” med seg selv i midten, og leverandørene og kundene på hver sin side. I dette systemet kan rollene som kunde og leverandør nesten byttes om – man kan si at kunden er leverandør av tid, arbeidskraft, informasjon og transport, mens leverandørene er kunder som mottar teknisk og finansiell støtte fra Ikeas hovedkontor.



Figur 5.12.1: Toveis verdisystem

I dette systemet blir det Ikeas rolle å være knytpunkt mellom leverandører og kunder, og trekke ut den merverdi som skapes her.

Ikeas suksess kan sies å hvile på et genialt konsept, med selvbetjening, ”kunden gjør jobben”, lave innkjøpspriser takket være store volumer og nært samarbeid med leverandørene.

5.13 Oppsummering

Ikeas forretningsstrategi har alltid vært å selge enkle, funksjonelle og rimelige møbler til folk flest. Slagordet er å gjøre hverdagen enklere for folk. For å oppnå dette, har de investert i store, velutstyrte varehus som er lett tilgjengelige med bil. Det er også mulig med gratistransport for de som ønsker det. I varehusene kan kunden finne alt han trenger til hjemmet, til en billig penge. Effektive innkjøps- og lagersystemer, distribusjon og logistikk gjør at Ikea er blitt en av de beste i klassen på kontinuerlig reduksjon av sine kostnader. Men hvordan klarer de å holde prisene så lave?

Konseptet Ikea er bygget på, kan listes opp med fem hovedpunkt:

- Egne møbelmodeller
- Nært samarbeid med leverandørene
- Umonterte møbler i flate pakker
- Kataloger i store opplag kombinert med varehus der folk kan se på varene
- Utreget kostnadsbevissthet

Kostnadsbevisstheten gjennomsyrrer hele firmaet. Dette er kjernen i Ikea-kulturen. Varehusene ligger ofte på rimelige tomter utenfor bykjernene, og basissortimentet selges i alle land. Dette gir stordriftsfordeler og usedvanlig lave innkjøpspriser. Selvbetjening fra kundesiden fører dessuten til besparelser på personalsiden.

Flatpakkene er en av de tingene folk flest forbinder Ikea med. De er også et nøkkelpunkt i Ikeas framgang. Møbler tar stor plass (krever mye lagerplass). Ved å flatpakke produktene, sparer man veldig mye i transporten fordi man unngår å ”frakte luft”. Risikoen for skader under transporten reduseres også.

En av de viktigste grunnene til Ikeas suksess, er hvordan de har klart å integrere sitt verdisystem. Betingelsen er at både kunder og leverandører opptrer slik som Ikea ønsker. Kundene oppsøker varehusene utenfor sentrumskjernene, henter flatpakkene direkte fra lagerhyllene, transporterer dem hjem i eget hus, og monterer dem på egenhånd. Leverandørene møter på sin side Ikeas spesifikasjoner når det gjelder kvalitet og lav pris, og får sin belønning i store ordrekvantum.

Det viser seg at kombinasjonen enorm kostnadsbevissthet, lave innkjøpspriser, nært samarbeid med leverandørene, overveltning av en masse arbeid til kundene og store salgsvolum gir en uvanlig høy lønnsomhet, trass i at prisene er så lave.

5.14 Forbedringsmuligheter

Ikea har hatt vanskeligheter med å tilpasse seg individuelle behov i de mange ulike markedene de opererer i. Dette hindrer dem i å øke markedsandelen i nye områder, som for eksempel Asia. Man kan stille spørsmål ved Ikeas sentraliserte design- og produktutviklingsavdeling. Klarer ledelsen i Sverige å forstå globale kundebehov og tilfredsstille alle disse bedre enn de lokale konkurrentene? Ikea har ikke prøvd ut mulighetene rundt ytterligere integrering med sine leverandører, med tanke på joint ventures. Det strategiske nettverket til Ikea fungerer bare som en link mellom leverandørene og varehusene, med hovedkontoret i Sverige som et sentralisert knutepunkt. Dette sentraliserte systemet reduserer kreativitetsmulighetene for de enkelte aktørene på de ulike utsalgsstedene. Ved å erstatte deler av franchisesystemet med noen joint ventures, kunne kanskje Ikea ha økt sin tilpasningsevne til nye kulturer og operasjonelle prosesser ved hjelp av lokale strategiske nettverk. Joint ventures kunne gitt raskere tilgang til lokal markedskunnskap, samtidig som det kan gi økt legitimitet. Eventuelt kunne de lokale franchisene fått mer selvstendighet og råderett. Ytterligere integrering kunne gjort det lettere for Ikea å tilpasse seg de nye, ukjente markedene. Ikea hadde for eksempel store problemer da de skulle etablere seg i USA. Amerikanerne var ikke like begeistret for lyse pastellfarger som det skandinaverne hadde vært, og de var også vant med mye større mål på senger og hvitevarer. Lokale konkurrenter har større muligheter til raskere å møte kundenes stadig endrende ønsker og behov. Ved å etablere strukturer av typen joint ventures og jobbe med produktutvikling lokalt, kunne kanskje det sikre videre suksess, spesielt hvis konkurransen tilspisser seg ytterligere.

Under mitt utvekslingsopphold i Kina, besøkte jeg Ikeas varehus utenfor Beijing. Produktene her holdt et betydelig høyere prisnivå enn konkurrerende møbelbutikker der gjorde, og jeg vil tro det er ett av de ytterst få Ikea-varehusene i verden hvor drosjene står i kø utenfor for å kjøre overklassekundene hjem fra handleturen. På steder som dette blir nok Ikea sett på som eksotisk og noe som er forbeholdt den rikere delen av kundemassen, og ikke ”folk flest” som Ingvar Kamprad uttrykte det i visjonen fra 1963. På dette kontinentet har Ikea omtrent et dusin varehus, mens halvparten av verdens befolkning bor her. Ekspansjonsmulighetene er altså fremdeles

store, og de siste årene har Ikea klart å senke utsalgsprisene her til omtrent det halve, mye takket være andelen artikler som produseres i Kina.

I begynnelsen tjente Ikea mye på prisdifferansen i forhold til resten av møbelbransjen. De fikk mye ”gratissalg” på grunn av de høye prisene andre bedrifter i denne bransjen opererte med. På det tidspunktet da Ikea ble etablert, fantes det ingen andre lavprisaktører i dette markedet og kundene omfavnet derfor Ikea-konseptet tidlig. I dag er situasjonen annerledes og den eneste måten for dem å skape konkurransefortrinn på, er å fokusere på forbedring av hvert ledd i verdisystemet. Effektivisering må altså være et konstant fokus.

Ikea kommer, som alle andre bedrifter, til å bli stilt overfor mange problemer i tiden som kommer. Et nøkkelpunkt blir vareforsyningen. Hvis Ikea fortsetter å vokse med flere milliarder i omsetning per år, kreves det enorme mengder varer. Det kommer til å bli stilt store krav til Ikeas innkjøpsorganisasjon verden over, som må være på stadig jakt etter nye innkjøpskilder. Samarbeidet med leverandørene og logistikkspørsmål som koordinering av de store varestrømmene, blir viktig. Ikea har gjort mye, og vært veldig flinke på logistikkområdet, men de må gjøre mer. Moderne logistikk bygger i økende grad på informasjonsteknologi, og dette må Ikea følge opp.

Referanseliste

- Ayers, J. B. (2006) *Handbook of Supply Chain Management*, (2. Utgave). Boston: Auerbach Publications.
- Biong, H. (1997) *Relasjonsforhold mellom kunder og leverandører på bedriftsmarkedet: noen teoretiske perspektiver og praktiske anvendelser*, Forskningsrapport, Norsk Institutt for markedsforskning, Bergen.
- Björk, S. (2000) *IKEA, entreprenøren, forretningsidéen, kulturen*. Oslo: Index Publishing.
- Bjørnland, D., Persson, G. og Virum, H. (2001) *Logistikk – Et lederansvar*. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Christopher, M. (1998) *Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Cost and Improving Service* (2.utgave). London: Prentice Hall.
- Coughlan, A. T., Anderson, E., Stern L.W. og El-Ansary, A. (2006) *Marketing Channels* (7. utgave). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Grønland, S. E. (2002) *Logistikkledelse* (2. utgave). Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Haugland, S. A. (2004) *Samarbeid, allianser og nettverk* (2. utgave). Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, E. W. og Lien, L. B. (2001) *Ekspansjon: Strategi for forretningsutvikling*. Oslo: Gyldendal Fakta.
- Kraljic, P. (1983) Purchasing Must Become Supply Management. *Harvard Business Review*, september/oktober, ss 109-177.

- Lundin, K. (2008) *Nya resultatrekord för urstark Ikeakoncern*. [online]. Tilgjengelig fra: <http://di.se/Avdelningar/Artikel.aspx?ArticleID=2008\02\15\270613> [lastet ned mai 2008].
- Mentzer, J. T. (2004) *Fundamentals of Supply Chain Management – Twelve Drivers of Competitive Advantage*. California: Sage Publications.
- Persson, G. og Virum, H. (2002) *Logistikk for konkurransekraft* (6. utgave), Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Porter, M. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1987) From Competitive advantage to corporate strategy, *Harvard Business Review*, Vol. 65 Issue 3
- Rigsbee, E. (2000) *Developing Strategic Alliances*. California: Crisp Publications.
- Shank, J.K., Govindarajan, V. (1992) Strategic Cost Management: The Value Chain Perspective, *Journal of Management Accounting Research*, 4, 179-198.
- Stokkedal, R. (2007) Artikkelserie om IKEA. *Logistikk og Ledelse*, (januar – mars)
- Torekull, B. (2006) *Historien om IKEA: Ingvar Kamprad berättar för Bertil Torekull*, Stockholm: Wahlström & Widstrand.
- Weele, A.J. van (1994) *Purchasing Management*, London: Chapman og Hall.
- Williamson, O.E., Winter, S.G. og Coase, R.H. (1993) *The Nature of the firm: Origins, evolution, and development*. New York: Oxford University Press.

Nettsider:

www.ikea.com

www.ikea-group.ikea.co



IKEA Services AB

Issued by:
Thomas Bergmark

Approved by:
Anders Dahlvig

Date: January 10, 2007

Edition: 3

Date of 1st edition: August 31, 2000

THE IKEA WAY ON PURCHASING HOME FURNISHING PRODUCTS (IWAY)

1. The IKEA Code of Conduct - IWAY

“The IKEA Way on Purchasing Home Furnishing Products” is our code of conduct. It describes minimum requirements on social and working conditions, together with environmental demands, at suppliers of the IKEA range. It has been established in order to make the IKEA position clear to suppliers and their co-workers, as well as any other parties. It is based on the eight core conventions defined in the Fundamental Principles and Rights at Work, ILO declaration June 1998 and the Rio Declaration on Environment and Development 1992. Further, IKEA recognises the fundamental principles of human rights as described in the Universal Declaration of Human Rights (United Nations 1948).

IKEA has also adopted a long-term sustainability direction, stating that the IKEA business shall have an overall positive impact on people and the environment.

2. The IKEA Concept

Our Vision

To create a better everyday life for the many people.

Our Business idea

We shall offer a wide range of well-designed, functional home furnishing products at prices so low that as many people as possible will be able to afford them.

This shall be achieved by

- Efficient product range development and by adapting product design to production conditions.
- Efficient distribution in combination with a caring meeting with the many people.
- A strict cost-consciousness in all areas of our business.

3. Customers and Suppliers in Focus

We have decided once and for all to side with the many. This is an objective that carries obligations. We want to offer our customers low prices for well-designed and functional home furnishing products of good quality, manufactured under acceptable working conditions by suppliers that care for the environment.



IKEA Services AB

IKEA is a production-orientated retailing company. We strive to build long-term relationships with suppliers that share our commitment to promote good practices, and who want to grow and develop together with IKEA.

Suppliers can *expect IKEA to*:

- be reliable,
- adapt our products to production demands,
- contribute to efficient production,
- care for the environment,
- support material- and energy saving techniques,
- take a clear standpoint on working conditions,
- respect different cultures,
- have clear and mutually agreed commercial terms.

4. Producing for IKEA Includes the Following Requirements

I. Legal Requirements

Suppliers must comply with national laws and regulations and with international conventions concerning social & working conditions, child labour and the protection of the environment.

II. Social & Working Conditions

IKEA expects its suppliers to respect fundamental human rights, to treat their workforce fairly and with respect.

Suppliers must agree to:

- provide a healthy and safe working environment,
- pay at least the minimum legal wage and compensate for overtime,
- ensure reasonable privacy, quietness and personal hygiene, in those instances where housing facilities are provided.

Suppliers may not:

- make use of child labour (please refer to “The IKEA Way on Preventing Child Labour”),
- make use of forced or bonded labour,
- discriminate,
- use illegal overtime,
- prevent workers from associating freely with any workers’ association or group of their choosing or collective bargaining,
- accept any form of mental or physical disciplinary action, including harassment.

III. Environment and Forestry

Suppliers must agree to:

- work to reduce waste and emissions to air, ground and water,
- handle chemicals in a safe way,



IKEA Services AB

- handle, store and dispose of hazardous waste in an environmentally safe manner,
- contribute to the recycling and reuse of materials and products,
- use wood from known areas and, if possible, from sources that are well managed and preferably independently certified as such.

Suppliers may not:

- use wood originating from national parks, nature reserves, intact natural forests or any areas with officially declared high conservation values, unless certified.

5. Implementation

IKEA suppliers must communicate the content of the “The IKEA Way on Purchasing Home Furnishing Products” to co-workers as well as sub-contractors, and ensure that all measures required are implemented accordingly.

Via a network of Trading Service Offices, IKEA supports their suppliers to improve their operations and practices. Believing in long-term relationships, IKEA does not break off relations due to non-compliance only, as long as there is a willingness to improve in the right direction with an agreed plan of action to comply with the IKEA requirements within an agreed time frame. Repeated violations of the IKEA requirements will result in the termination of business with the supplier concerned.

6. Support and Monitoring

The IKEA Trading Service Offices have the direct responsibility to support and monitor the suppliers. To ensure compliance with the requirements and to support and follow up developments on a global basis, IKEA has formed a global Compliance and Monitoring Group.

Through the General Purchasing Conditions for the supply of products to the IKEA Group of Companies, IKEA has reserved the right to make unannounced visits at any time to all places of production (including their sub-contractors) for goods intended for supply to IKEA. The IKEA Group furthermore reserves the right to assign, at its sole discretion, an independent third party to conduct inspections in order to ensure compliance with our code of conduct.

References

- “The IKEA Way on Preventing Child Labour” – our child labour code of conduct
- The IWAY Standard - a complete specification of our minimum requirements

This is a living document, and as we gain more experience and learn, it will be revised.