

Utveckling av inköpsprocess och leverantörshantering i en projektbaserad organisation

Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet Ekonomi och Produktionsteknik

SOFIE BONDESON
AMANDA GRANSTRÖM

Institutionen för Teknikens Ekonomi och Organisation
Avdelningen för Industriell Marknadsföring
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, Sverige 2014
Examensarbete E2014:045

EXAMENSARBETE E2014:045

Utveckling av inköpsprocess och leverantörshantering i en projektbaserad organisation

Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet Ekonomi och Produktionsteknik

SOFIE BONDESON
AMANDA GRANSTRÖM

Institutionen för Teknikens Ekonomi och Organisation
Avdelningen för Industriell Marknadsföring
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, Sverige 2014

Utveckling av inköpsprocess och leverantörshantering i en projektbaserad organisation

Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet Ekonomi och Produktionsteknik

SOFIE BONDESON & AMANDA GRANSTRÖM

© SOFIE BONDESON & AMANDA GRANSTRÖM Sverige 2014

Examensarbete E2014:045 ISSN 1652-9901

Institutionen för Teknikens Ekonomi och Organisation

Avdelningen för Industriell Marknadsföring

Chalmers tekniska högskola

SE-412 96 Göteborg

Sverige

Telefon: + 46 (0)31-772 10 00

Chalmers Reproservice

Göteborg, Sverige 2014

FÖRORD

Idén till detta examensarbete om 15 högskolepoäng växte fram under slutet av vår tid på Chalmers Tekniska Högskola då vi båda under studietiden varit engagerade i föreningar och kommittéer och genom detta fått ett stort intresse för event och värdskap.

Vi tycker att examensarbete har varit en spännande utmaning och det har varit roligt att få applicera de kunskaper vi erhållit under vår tid på högskoleingenjörsprogrammet Ekonomi och Produktionsteknik på ett område som traditionellt sett inte ses som ett typiskt ingenjörsområde.

Vi vill tacka vår handledare på Event AB för hans stöd och likaså de medarbetare vi intervjuat för att de tagit sig tid för alla våra frågor och funderingar. Ett stort tack riktas speciellt till vår handledare på Chalmers Tekniska Högskola, Lars Bankvall, som under hela arbetets gång varit väldigt engagerad och givit oss både feedback och idéer. Tack!

Sofie Bondeson & Amanda Granström

Göteborg, maj 2014

SAMMANFATTNING

Projektbaserade organisationer (PBO) utmärks av att den största delen av organisationens verksamhets drivs i projekt mot kund. Event AB, ett svenskt eventbolag, är en sådan typ av organisation. Företaget planerar, utvecklar och genomför event på uppdrag av kund inom segment som konferenser, jubileum, happenings och produktlanseringar. Svårigheter i en PBO är ofta kopplade till att de enskilda projekten har en mycket hög självständighet. Syftet med examensarbetet har varit att med hänsyn till att Event AB är en PBO analysera hur en ökad samordning mellan inköp och leverantörsval i olika projekt bäst kan ske.

De brister som framkom rörde bland annat bristfällig kommunikation mellan ledning och medarbetare i projekt. Det visade sig att de leverantörer som företaget har avtal med inte används och att det inte är klart för projektledarna vilka leverantörer företaget ingått avtal med eller vad avtalen innehåller. Flera medarbetare menade att det inte är lämpligt att sluta avtal med och begränsa antalet leverantörer då vilka leverantörer som passar ett projekt i hög grad beror av leverantörernas beläggning vid vald tidpunkt och kundens specifika krav. Det visade sig dock att olika typer av leverantörsrelationer passar bra till olika typer av inköp. Gällande vissa typer av inköp så som reseinköp från mindre leverantör och teknikinköp skulle en större grad av samarbete och begränsning av antalet leverantörer kunna vara fördelaktigt.

De rekommendationer som gavs till företaget för att komma tillrätta med problemen var att utöka teamledarnas roll som länk mellan ledningen och projekten, att tydligare kommunicera kring vilka leverantörer som bör prioriteras, att se över möjligheterna för att minska antalet leverantörer gällande teknikinköp och vissa reseinköp samt inleda ett djupare samarbete med dessa och att se över möjligheten till att centralisera teknikinköpen. Den viktigaste rekommendationen till företaget var att bestämma sig för huruvida Event AB i större grad ska samarbeta med leverantörer och ingå avtal eller ej och därefter hålla denna linje.

Nyckelord: Projektbaserad organisation, event management, samordning, inköpsstrategi, leverantörshantering

ABSTRACT

Project-based organisations (PBO) are distinguished by carrying out most of the everyday work in customer-focused projects. Event AB, a Swedish event management company, is an example of such an organisation. The company plans and executes conferences, product launches, jubilees and other events for various customers. Common difficulties in a PBO are usually related to the very high autonomy of each project. The aim of the thesis was to find a way for Event AB to coordinate purchases and supplier selection made in different projects, taking into account that Event AB is a PBO.

Amongst the problems found, insufficient communication between management and project staff was the cause of several problems. It was shown that the suppliers the company has ongoing contracts with are not being used by the project managers and that they're not sure of what these contracts include. The project managers are reluctant to closer collaboration with suppliers since purchases and supplier selection depend heavily on the suppliers' capacity and the special customer demands for each project. However, it was found that different types of supplier relations are suitable for different kinds of purchases. Regarding technical and certain travel purchases a closer collaboration with fewer suppliers could be beneficial.

Recommendations given to Event AB include using the team leaders even more as the link between management and projects, have a clear communication regarding what suppliers to collaborate with and how this should be done, consider the possibilities for limiting and working closer together with suppliers used for travel and technical purchases and also look into the possibility to centralise the technical purchases. The most important recommendation is for the management to decide whether to collaborate more with suppliers in general or not and to then fully follow this decision.

Key words: project-based organisation, event management, coordination, purchasing strategy, supplier relations

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

LÄSHÄNVISNINGAR	2
ORDLISTA	4
1 INLEDNING	6
1.1 BAKGRUND	6
1.2 PRESENTATION AV EVENT AB	7
1.3 SYFTE	7
1.3 AVGRÄNSNINGAR	7
1.4 PROBLEMDISKUSSION OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	8
2 TEORETISK REFERENS RAM	10
2.1 PROJEKTBASERADE ORGANISATIONER	10
2.1.1 Karaktärsdrag för en PBO	10
2.1.2 Kommunikation och kunskapsdelning i en PBO	11
2.2 INKÖP	14
2.2.1 Inköpsprocess	15
2.2.2 Klassificering av inköp	15
2.2.3 Centralisering	17
2.2.4 Avtal	18
2.3 LEVERANTÖRSHANTERING	19
2.3.1 Klassificering av leverantörer	20
3 METOD	22
3.1 INITIERINGSFAS	22
3.2 PROBLEMFORMULERING	22
3.3 LITTERATURSTUDIER	23
3.4 DATAINSAMLING	23
3.4.1 Intervjumetodik	23
3.5 GENOMGÅNG AV AVSLUTADE PROJEKT	24
3.6 ANALYS AV RESULTAT	24
3.7 KRITISK GRANSKNING	24
3.7.1 Källkritik	24
3.7.2 Validitet	25
3.7.3 Reliabilitet	25

4	EMPIRISK STUDIE	26
4.1	ORGANISATIONS- OCH ARBETSSTRUKTUR PÅ EVENT AB	26
4.1.1	Organisationsstruktur - övergripande nivå	26
4.1.2	Organisationsstruktur - teamnivå	28
4.1.3	Event AB Göteborgskontor	28
4.1.4	Kommunikation och samordning	29
4.2	INKÖP OCH INKÖPSRUTINER HOS EVENT AB	30
4.2.1	Olika typer av inköp i projekt	30
4.2.2	Förhandling om pris och incitament till det	32
4.2.3	Centralisering av inköp	33
4.2.4	Avtal	33
4.3	LEVERANTÖRSHANTERING PÅ EVENT AB	35
4.3.1	Urvalskriterier	35
4.3.2	Agenter	36
4.3.3	Samarbete	36
4.3.4	Stärka relationer	37
5	ANALYS	38
5.1	PROJEKTBASERAD ORGANISATION	38
5.1.1	Karaktärsdrag för en PBO och Event AB	38
5.1.2	Kommunikation och samordning	39
5.2	INKÖP	40
5.2.1	Inköpsprocess	40
5.2.2	Klassificering av inköp	41
5.2.3	Centralisering	45
5.2.4	Avtal	46
5.3	LEVERANTÖRSHANTERING	47
5.3.1	Klassificering av leverantörer	48
6	SLUTSATSER	50
6.1	FÖRSLAG TILL VIDARE STUDIER	52
7	REKOMMENDATIONER	54
7.1	REKOMMENDATIONER TILL EVENT AB	54
7.2	GENERELLA REKOMMENDATIONER TILL EN PBO	55
	REFERENSER	56

LÄSHÄNVISNINGAR

Detta examensarbete är uppdelat i sju kapitel. Nedan ges en kort sammanfattning av vad varje kapitel kommer att behandla.

- *Kapitel 1 - Inledning*

I inledningen presenteras bakgrunden till examensarbetet samt dess syfte och avgränsningar. Vidare förs även en problemdiskussion och baserat på denna presenteras ett antal frågeställningar som ska vara vägledande mot uppfyllelse av examensarbetets syfte.

- *Kapitel 2 - Teoretisk referensram*

I detta kapitel redogörs för den teori som ligger till grund för analysen av den empiriska studien. Den teoretiska referensramen är nödvändig för att få förståelse för hur en PBO är uppbyggd och vilka karaktärsdrag som ofta är utmärkande för en sådan organisation, hur olika aspekter av inköpsprocessen kan gå tillväga samt hur leverantörer kan hanteras och klassificeras.

- *Kapitel 3 - Metod*

I metodkapitlet redogörs för hur examensarbetet har utförts. I detta kapitel diskuteras, förutom arbetsgång och val av metod för datainsamling, även källkritik, reliabilitet och validitet.

- *Kapitel 4 - Empirisk studie*

Det empiriska kapitlet inleds med en kort presentation av Event AB och den verksamhet de bedriver. Därefter ägnas det empiriska kapitlet åt presentation av den data som samlats in från företaget, huvudsakligen genom intervjuer med medarbetare.

- *Kapitel 5 - Analys*

I analysen analyseras den data som presenterats i det empiriska kapitlet med stöd av den teoretiska referensramen. Genom detta framträder i analyskapitlet inom vilka områden Event AB idag inte agerar på bästa möjliga sätt.

- *Kapitel 6 - Slutsatser*

I detta kapitel ställs slutsatserna av examensarbetet mot arbetes syfte och frågeställningar för att kontrollera att de uppfyllts.

- *Kapitel 7 - Rekommendationer*

I detta avslutande kapitel ges, baserat på analyskapitlet, rekommendationer till Event AB kring hur de bör arbeta med inköp och leverantörer för att minska de problem de i dagsläget upplever kopplade till dessa områden. Vidare ges även mer generella rekommendationer riktade till PBO i allmänhet.

ORDLISTA

Agenter: Samma som DMC, Destination Management Company

DMC: Förkortning för Destination Management Company. Serviceföretag som utformar och genomför evenemang, aktiviteter, utflykter, transporter och logistik. Besitter lokal kunskap och expertis om given destination(er). Används ofta av Event AB vid resor utomlands.

Förstärkt ledningsgrupp: En grupp på Event AB bestående av ledning och samtliga teamledare för de fyra teamen.

IATA-certifikat: IATA, International Air Transport Association. Certifikatet ger behörighet till att ställa ut flygbiljetter från de allra flest flygbolag.

Koordinatorer: Medarbetare i ett projekt och som leds av en projektledare. Upprättar offerter, planerar och genomför kunduppdrag tillsammans med sin projektgrupp.

Lessons learned: Begrepp för lärdommar från en viss händelse eller projekt.

Offert: Ett kostnadsfritt erbjudande om en vara eller tjänst till kund där beskrivning, pris, betalnings- och leveransvillkor ingår.

Offertmallar: Elektroniska mappar innehållandes samtliga Event ABs tidigare offerter.

PBO: Projektbaserad organisation.

Skalfördelar: reducerade styckkostnader för produkter eller tjänster som uppstår vid massproduktion eller då ett företag investerar i stora volymer och får reducerat styckpris.

Suboptimering: Term för då något optimeras men som samtidigt är icke-optimalt sett ur ett helhetsperspektiv.

CRM-system: Förkortning för Customer Relationship Management system. En mjukvara där kontaktinformation till Event ABs kunder och leverantörer finns samt tidsplaner över projekt.

Team 1: ett team på Göteborgskontoret. Utför endast uppdrag åt en specifik avtalskund.

Team 2: ett team på Göteborgskontoret. Utför övriga kunduppdrag utöver de uppdrag Team 1 har.

1 INLEDNING

I detta kapitel ges en introduktion till bakgrunden för examensarbetet. Här får läsaren stifta bekantskap med Event AB och de problem som ligger till grund för arbetets syfte, avgränsningar och frågeställningar.

1.1 Bakgrund

Företag som driver sin verksamhet i projektform har blivit allt vanligare de två senaste decennierna då organisationer i allt större grad behöver kunna anpassa sin verksamhet efter sina kunder. Detta har medfört att projektbaserade organisationer (PBO) växt fram (Bruzelius & Skärvad, 2009; Hobday, 2000). Projekten i dessa organisationer har hög autonomi och det är genom utförandet av dem som olika funktioner på företaget integreras och kunskaper och resurser byggs upp.

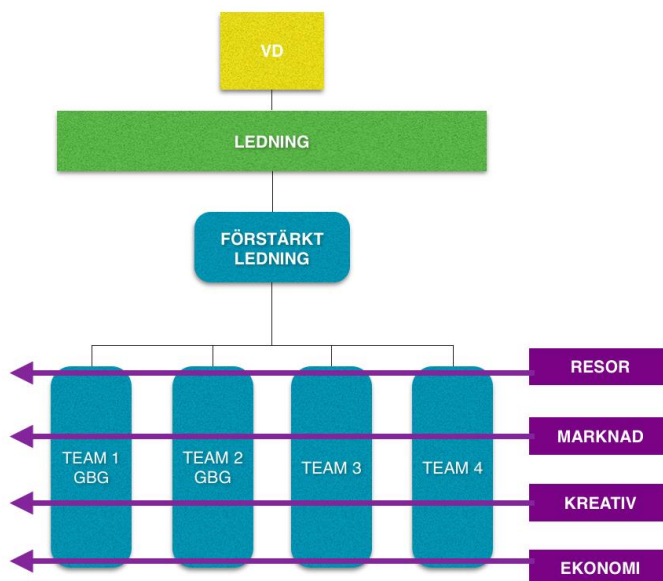
Genom att största delen av verksamheten sker i projekt mot kund gör det PBO flexibla och anpassningsbara för förändringar, så som ändrade kund- eller leverantörskrav. Däremot uppstår det lätt svårigheter inom en PBO i och med hög projektautonomi. Problem uppstår ofta med att skapa ett rutinmässigt arbetssätt, sprida lessons learned för att främja organisatoriskt lärande och att samordna över projektgränser (Hobday, 2000; Thiry & Deguire, 2007). Projekten ses av medarbetarna ofta som engångsföreteelser vilket kan motverka en helhetssyn på företaget. Då projektgruppen blir som ett företag i företaget får ledningen också svårt att koordinera verksamheten och se till att företagets strategi följs.

Branscher där PBO är mycket vanligt förekommande är bland annat konstruktions- och eventbranschen. Företag i dessa branscher verkar i en omgivning där deras inköp för varje projekt påverkas mycket av både leverantörers grad av beläggning vid vald tidpunkt och kundens krav. Projekten är dessutom ofta unika engångsföreteelser. Denna föränderliga omgivning gör det svårt för dessa företag att planera framtida behov och att systematiskt hantera inköp och leverantörer, vilket är en av de större orsakerna till att samordning mellan projekt hämmas.

I fokus för det här examensarbetet står ett anonymt företag, i examensarbetet kallat Event AB. Event AB är en PBO i den svenska eventbranschen. Event AB upplever vissa problem till följd av sin verksamhetstyp. Dessa problem har bland annat lett till en låg lönsamhet. Företagets ledning tror att denna låga lönsamhet bland annat beror på att inköp och leverantörsväl suboptimeras då projektledarna ser till att optimera det egna projektet utan att se till företagets helhet. Genom att samordna inköp och leverantörsväl mellan projekt tror ledningen att lönsamheten kommer att öka. De behöver nu stöd i sitt arbete mot denna ökade samordning och är därför i behov av en analys av sin verksamhet och de rutiner som förekommer idag gällande inköp och leverantörshantering.

1.2 Beskrivning av Event AB

Event AB tillhör en större börsnoterad nöjeskoncern och är specialiserade på att utföra olika event så som konferenser, jubileum, happenings och produktlanseringar på uppdrag av kund. De främsta marknaderna är Business to Business (B2B) och Business to Employer (B2E). Verksamheten är helt kundstyrd. Nedan visas Event ABs organisationsstruktur. Event AB har tre kontor runt om i Sverige och totalt finns fyra olika team på dessa. Det är inom teamen som projekten drivs. Alla inköp som sker i projekt mot kund utförs av projektledarna eller andra medarbetare i projekten. Undantaget är reseinköp som brutits ut och sköts centralt. De övriga funktionerna, som kan ses i lila i bilden nedan, finns endast till för att stödja projekten.



Figur 1.1 Event ABs organisationsstruktur.

1.3 Syfte

Syftet med examensarbetet är att kartlägga brister inom Event ABs inköpsprocess och leverantörshantering samt ge rekommendationer kring vilka åtgärder som bör tas för att skapa en mer samordnande inköpsprocess och leverantörshantering.

1.4 Avgränsningar

Då Event AB bedriver en stor mängd projekt och använder sig av många olika leverantörer både i Sverige och utomlands har arbetet begränsats till att endast röra Göteborgskontoret och de projekt som utförts där. Vidare är det endast inköp och leverantörer i projekt mot kund rörande boende, teknik och resor som är i fokus för detta examensarbete.

1.5 Problemdiskussion och frågeställningar

Event ABs ledning upplever ett flertal problem kopplade till inköpsprocessen och leverantörshanteringen till följd av sin verksamhetstyp. Dessa problem rör samordning, kommunikation och informationsspridning över projektgränser, något som är typiska svårigheter i en PBO (Ajmal & Koskinen, 2008; Hobday, 2000; Thiry & Deguire, 2007). Att företagets organisationsform stort påverkar aspekter som inköp och leverantörsväl tyder på att det inte bara är inköpsprocessen och leverantörshanteringen som bör granskas för att uppfylla examensarbetets syfte utan även företagets organisationsform. Den inledande frågeställningen för examensarbetet är därför:

1. Vilka karaktärsdrag utmärker en PBO och hur avspeglas dessa i Event AB?

På Event AB görs inköp i projekt oberoende av inköp i andra projekt. När ett inköp gjorts förs inte information om detta vidare till andra medarbetare, då det i dagsläget saknas verktyg för att främja sådan samordning. Ett sätt att samordna mellan inköp är att centralisera dem (Corey, 1978). Centralisering passar dock inte alla typer av inköpsituationer. Likaså kan klassificering av inköp tydligare visa vilka typer av inköp företaget gör samt hur dessa olika inköpsituationer bör hanteras (Olsen & Ellram, 1997). Detta är dock inte helt enkelt på ett företag som Event AB där varje inköpsituation styrs av unika kundkrav och där det därför också är svårt att sätta upp tydliga riktlinjer för varje inköpsituation. Följande frågeställning blir därför nödvändig att besvara för att uppfylla syftet med examensarbetet;

2. Med hänsyn till karaktärsdragen för en PBO, hur kan inköpsprocessen utvecklas till att bli mer samordnande?

Den bristande samordningen gällande inköp på Event AB har lett till att det inte finns någon klassificering för leverantörer eller något system för hur olika typer av leverantörer bör hanteras. Leverantörshanteringen försvåras av den omgivning som företaget verkar i, där kundbehov och leverantörsbeläggning är svårt att förutse. Detta har lett till att kunskap kring använda leverantörer inte sprids eftersom det är oklart om de kan återanvändas i framtida projekt. Att varje projektledare ser till det egna projektets bästa och inte till helheten gällande val av leverantör har dessutom lett till att befintliga leverantörsavtal inte nyttjas. Företag kan dock vinna mycket på att utveckla djupare relationer till sina leverantörer och använda ett mer systematiskt sätt för hur olika relationer bör prioriteras och hanteras (Hallikas et al., 2005; Jiang, Henneberg & Naudé, 2012; Ogden & McCorriston, 2007). För att kunna analysera hur detta bäst kan ske på Event AB måste följande frågeställning besvaras:

3. Hur kan leverantörer hanteras och klassificeras i en PBO för att främja en ökad samordning mellan projekt gällande val och hantering av leverantörer?

2 TEORETISK REFERENS RAM

I detta kapitel presenteras den teoretiska referensram som ligger till grund för examensarbetet. Teorin har sin utgångspunkt i de frågeställningar som formulerades i inledningen. Avsnitt 2.1 beskriver en PBO och relaterar till den första frågeställningen, avsnitt 2.2 berör inköp och relaterar till den andra frågeställningen och avsnitt 2.3 som berör leverantörshantering relaterar till den tredje frågeställningen.

2.1 Projektbaserade organisationer

Företag idag måste i större utsträckning kunna anpassa sig snabbt efter en föränderlig omvärld. Både konkurrensen och kraven på kundfokusering har ökat och som en följd av detta har nya organisationsformer växt fram (Bruzeliuss & Skärvad, 2009). Den projektbaserade organisationen (PBO) är en av dessa och har sedan slutet av 1990-talet blivit allt mer populär. Det finns olika definitioner på vad en PBO är. Hobday (2000) identifierar två typer av projektorganisationer; den projektleda och den projektbaserade. Den projektleda organisationen har ett fåtal utbrutna funktioner men projektens behov väger tyngre än funktionernas då det gäller beslutsfattande. Den projektbaserade organisationen har en total avsaknad av funktioner och all verksamhet företaget bedriver sker inom projekten. Andra benämningar så som projektbaserade firmor, projektbaserade avdelningar och projektbaserad verksamhet förekommer också inom litteraturen men gemensamt är att de alla behandlar organisationer eller avdelningar där verksamheten sker genom parallella projekt (Jerbrant, 2013). Oavsett benämning präglas dessa organisationer av samma eller mycket snarlika egenskaper varför i detta examensarbete kommer PBO avses det vidare begrepp som bland andra Thiry och Deguire (2007), Bruzeliuss och Skärvad (2009) och Jerbrant (2013) använder.

2.1.1 Karaktärsdrag för en PBO

Det som utmärker en PBO är att merparten av företags verksamhet både då de gäller produktion och innovation sker i projekt mot kund. Kunskaper och resurser byggs upp i företaget genom utförandet av dessa och det är genom projekt företaget integrerar och samordnar olika företagsfunktioner, det vill säga företaget är uppbyggt kring projekten (Hobday, 2000). I stället för att arbetet utförs i funktioner (funktionsorganisation) eller både i funktioner och projekt (matrisorganisation) utförs det i en PBO till allra största del i projekt och dessa har en mycket hög autonomi. De funktioner som kan finnas utbrutna i en PBO finns endast till för att stödja projekten (Hobday, 2000). En av utmaningarna med PBO är att låta organisationen vara tillräckligt flexibel för att fostra innovation och följsamhet men samtidigt tillräckligt organiserad och standardiserad för att vara mekaniskt effektiv (Jerbrant, 2013).

I och med att en PBO är uppbyggd kring projekten som i sin tur är uppbyggda runt varje specifik kund är de flexibla och anpassningsbara för förändringar och risker i omvärlden så som nya kundkrav eller förändrade villkor hos leverantörer. Då projektledaren har full

auktoritet över projektets medlemmar och inte behöver dela dem med olika funktioner och ha funktionsledningars godkännanden för beslut som ska tas kan också interna risker minimeras och hanteras på ett enklare sätt. En PBO integrerar även effektivt olika kompetenser inom företaget genom att specialister knyts samman över funktionsgränser till de olika projekten (Hobday, 2000).

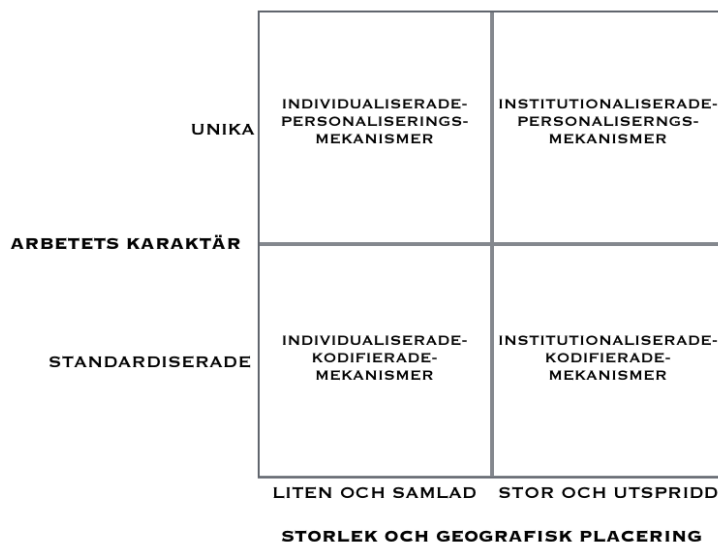
Den projektbaserade organisationsformen kan dock medföra att ett flertal svårigheter uppstår. Hobday (2000) menar att problem kan uppstå när det gäller att utföra rutinuppgifter. Då uppgifter ofta inte är standardiserade utför medarbetare olika sysslor på olika sätt. Vidare nämns problem med att få skalfördelar då produktionen är så pass unik, koordinera resurser över projektgränser då projekten har hög autonomi samt problem då det gäller att främja organisatoriskt lärande då en PBO ofta inte har några incitament eller strukturer för tvärfunktionellt lärande eller kommunikation. Thiry och Deguire (2007) menar att brist på struktur och incitament gällande lärande beror på att projekten ses som unika engångsföreteelser. En PBO kan också motverka helhetssynen och uppfyllelse av företagsstrategin på ett företag genom att fokus hamnar på de enskilda projekten och inte på hela företaget. Det finns även risk att ledningen kan uppleva ett projekt i en PBO som en "black box", det vill säga ledningen har inte så stor insyn i de enskilda projekten och att rapportering inte sker till denna på samma sätt som det görs i till exempel en funktionsorganisation. Detta leder till att det blir svårare för ledningen att koordinera verksamheten och se till att företagets strategi följs (Hobday, 2000). Även Thiry och Deguire (2007) menar att det i en PBO är vanligt att spänningar uppkommer mellan att ha decentraliserade projektteam där kunskap och strukturer är individuella för varje projekt och samtidigt vilja bädda in kontroll och planering i organisationen och koordinera resurser och strategier på företagsnivå. Ett sätt att minska nämnda problem enligt Hobday (2000) är att resurs- och uppgiftskoordinatorer från de utbrutna funktionerna verkar över projektgränser för att stå över de specifika projektens intressen och hjälpa till att samordna samt överse och förbättra prestationerna över hela organisationen. De utbrutna funktionerna i organisationen får på så vis en mer samordnande roll.

2.1.2 Kommunikation och kunskapsdelning i en PBO

För samordning i en PBO är kommunikation och effektiv kunskapsdelning mycket viktigt. Både mellan medarbetarna i olika projekt och mellan projekt och ledning. Kommunikation mellan projekt nämns som en viktig faktor för att slippa uppfinna hjulet flera gånger om. Kunskaper och insikter som har löst problem i ett projekt kan bidra till att lösa problem i andra projekt och Boh (2006) menar att genom en effektiv spridning av information och kunskaper mellan projekt kan kostnader reduceras. I en traditionell funktionsorganisation finns etablerade avdelningar där kunskap om olika områden så som produktion, kundhantering och inköp finns lagrad och i och med detta vet medarbetarna vart de ska vända sig då de stöter på problem. I en PBO ser det dock annorlunda ut då mycket av kunskapen finns hos de enskilda medarbetarna och där fokus och status dessutom ofta ligger i att besitta

kunskap snarare än att dela den (Ajmal & Koskinen, 2008). I idealfallet identifieras viktig kunskap från ett projekt och förs systematiskt vidare till efterföljande projekt. Detta är dock sällan fallet i verkligheten där kunskaper från ett projekt sällan fångas upp och sparas ned på sådant sätt att andra medarbetare kan använda dem i nya projekt. Detta kan leda till att företaget inte lär sig från tidigare misstag utan att samma fel begås flera gånger (Ajmal & Koskinen, 2008). Något som försvårar delningen av kunskaper mellan pågående och efterföljande projekt är att medarbetare ofta har fullt upp med att ta itu med brådskande problem och snäva deadlines. Det finns inte tid eller motivation till att i efterhand lägga ytterligare tid på att utvärdera lärdomar från projektet. För att kunskapsdelning ska kunna ske på ett effektivt sätt måste företaget hitta vägar för att låta kunskapsdelningen ske under det dagliga arbetet, snarare än att den ska bli en biprodukt av projektet (Ajmal & Koskinen, 2008).

För att delning av kunskap ska kunna ske krävs effektiva mekanismer för kommunikation. Boh (2006) menar att de olika sätten att göra detta på kan klassificeras i två dimensioner; individualiserade kontra institutionaliserade och personaliserade kontra kodifierade. Personaliseringsmekanismer antas vara mer informella och ad hoc medan kodifieringsmekanismer antas vara formella och involvera hjälpmedel så som olika databaser, affärssystem och IT. Individualiseringsmekanismer främjar kunskapsdelning på individnivå och antas vara informella och ostrukturerade medan institutionaliseringsmekanismer som främjar kollektivt kunskapsdelande antas vara formella och inbäddade i organisationsrutiner och strukturer (Boh, 2006).



Figur 2.1. Hur företag ska kunskapsdela bestäms av deras storlek och geografiska spridning samt arbetets karaktär (Boh, 2006).

Företag bör lägga fokus på en typ av kommunikation och endast använda de övriga som stöd. Vilken typ som bör fokuseras på kan bestämmas av vilken typ av arbete som vanligen utförs i företaget och hur geografiskt spritt företaget är. I figur 2.1 visas vilken typ av kommunikation som enligt Boh (2006) passar bäst vid vilket typ av tillfälle.

Rutiner finns i många organisationer för att dokumentera lessons learned. Problemet är dock hur överföringen av dessa kunskaper ska kunna ske från ett projekt till ett annat. Många företag försöker med IT-system skapa databaser och liknande där kunder, leverantörer och annan information lagras. Detta räcker dock inte för att lärande ska ske (Ajmal & Koskinen, 2008). Även Boh (2007) påpekar att informationsdelning inte måste vara kodifierad och nedsparat i stora databaser. Detta kan vara mycket kostsamt och dessutom är det ofta relativt få medarbetare som använder sig av det då det ofta upplevs som omständigt, speciellt då medarbetarna själva inte alltid vet exakt vad för information som eftersöks. Boh (2006) förespråkar istället att personaliserade informationsdelningsmekanismer institutionaliseras för att underlätta för individer att dela kunskap och göra denna delning mer systematisk. Att badda in strukturer för kommunikation mellan medarbetare i organisationen är positivt då det undviker att medarbetare endast förlitar sig på sitt personliga nätverk för att hämta eller dela information. Att endast förlita sig på sitt personliga nätverk kan innebära en form av "group think" då personer som håller med och tycker lika ofta vänder sig till varandra (Boh, 2006).

På större företag resulterar hantering och genomförande av flertal parallella projekt ofta i bildandet av ett eller flera så kallade projektkontor, se figur 2.2 (Jerbrant, 2013). Projektkontor verkar samordnande mellan olika projekt men kan vidare ha olika funktioner i olika typer PBO. De kan övervaka och kontrollera de olika projekten men också utveckla medarbetarnas kompetens, allokera resurser mellan de olika projekten och fungera som länken mellan projekten och ledningen gällande exempelvis kommunikation och strateginedbrytning (Thiry & Deguire, 2007). Thiry och Deguire (2007) menar att fokus hos projektkontor vanligtvis ligger på att arbeta nedåt, det vill säga att samla data från projekten och optimera arbetet inom dem samt att sätta standarder för processer som används. De menar att det är viktigt att fokus också läggs uppåt, det vill säga mot ledningen för att projektkontoret ska kunna fungera som länk mellan ledning och projekt. Även Jerbrant (2013) menar att detta är mycket viktigt och att chefen för projektkontoret ska fungera som "spindeln i nätet" både då det gäller mellan projekt och mellan projekt och ledning.



Figur 2.2. Ett projektkontors funktion (Thiry & Deguire, 2007).

Då det gäller kommunikation mellan ledning och projekt föreslås ett flertal vägar för att öka denna. Hobday (2000) menar att kanaler för regelbunden rapportering mellan projekt och ledning bör sättas upp för att öka informationsutbytet och koordinering av företagsstrategin. Thiry och Deguire (2007) tar detta steget längre och menar att en väl integrerad PBO ska ha starka band mellan projekt och affärs- och företagsstrategin och därmed bör en eller flera projektledare sitta med i ledningen eller ledningsgruppen. Jerbrant (2013) skriver att projektkontorscheferna bör sitta med i ledningen för att glappet mellan ledning och projekten ska bli så litet som möjligt.

2.2 Inköp

För att inköp ska kunna leda till betydande besparingar krävs en lyckad inköpsstrategi hos företaget (Carter & Narasimhan, 1996; Ellram & Carr, 1994). Inköpsstrategin är de viktiga strategiska frågor och val som inköpsfunktionen hos ett företag gör för företagets övergripande resultat och meningen är att dessa ska medföra konkurrenskraftiga fördelar och utveckla företagets prestanda. Olika företag har olika inköpsstrategier.

Lee, Ha och Kim (2001) behandlar en form av inköpsstrategi vilken utförs av chefer. Inköpsstrategin består av fyra kriterier för kostnad, kvalitet, leverans och service som bedömer betydelsen av det som köpts in. Utifrån dessa kriterier ska alternativa leverantörer ges till de delar som visat sig vara kritiska inom köpet, för att sedan identifiera en huvudleverantör för de kritiska delarna, alltså den bästa leverantören. Denna inköpsstrategi liknar den konkurrensstrategi som Axelsson och Wynstra (2002) och Lindgreen och Wynstra (2005) beskriver. De skiljer mellan två inköpsstrategier; konkurrensstrategi samt samarbetsstrategi. Konkurrensstrategi kan vara att ta två leverantörer och ställa de mot varandra för att som köpare få ett lägsta pris medan samarbetsstrategi kan vara att ingå partnerskap med en leverantör för att på så sätt få bästa pris. Inköpsstrategin ska även

definiera hur företagets inköpsprocess ska gå till vilket leder oss vidare in på utvalda delmoment inom inköpsprocessen som är relevanta inom ramen för examensarbetet, vilka är klassificering av inköp, centraliserade inköp samt leverantörsavtal.

2.2.1 Inköpsprocess

Inköpsprocess är hela den process att skaffa resurser och kapaciteter från externa leverantörer till det egna företaget och som sedan resulterar i en faktura (Anderson, Narus & Narayandas, 2009; van Weele, 2009). Om ett företag inte har en bra inköpsprocess kan effektiviteten av den förbättras för att på så sätt öka företagets lönsamhet (Monczka et al., 2009). Det finns olika sätt att göra detta på. Det enklaste sättet att helt omforma en inköpsprocess är att göra en processkarta (Monczka et al., 2009). Processkartan är en kartläggning över inköpsprocessen och identifierar de steg, aktiviteter, tid och kostnader som ingår. En förbättring till en önskad inköpsprocess kan sedan ritas upp då den lättare urskiljas från kartläggningen. Hines och Rich (1997) har en liknande kartläggning men som används för att eliminera slöserier i en värdekedja. De upprättar en värdeflödeskartläggning kallad aktivitetsprocesskartläggning, *process activity mapping*. Skillnaden mellan de två metoderna är att efter en bedömning av förbättringar så gör aktivitetsprocesskartläggningen även en bedömning om alla steg i processen är nödvändiga och vad som skulle hända ifall vissa uppgifter togs bort. Likheten är att de räknas som traditionella metoder och är aktivitetsbaserade kostnadsberäkningar och mindre dyra att genomföra än andra metoder som finns (Hines & Rich, 1997; Monczka et al., 2009).

Ett annat sätt att effektivisera inköpsprocessen på är att reducera den tid det tar till att utvärdera och välja leverantörer (Monczka et al., 2009). Att inneha en lagring av leverantörsinformation kan kraftigt minska urvalstiden. Här ska data föras över potentiella och tidigare leverantörer, deras omdömen och betyg, uppgifter gällande avtal samt utgångsdatum för dessa, prognoser för inköpta varor och all relevant information som stöder en snabbare urvalsprocess. Att även söka på internet eller ta hjälp av en extern part för att få fram leverantörsdata kan också reducera tidsåtgången. Ett annat sätt är att ha en lista med prioriterade leverantörer vilket kan reduceras tiden avsevärt då medarbetare på företaget tydligt ser vilka leverantörer som ska övervägas (Monczka et al., 2009).

2.2.2 Klassificering av inköp

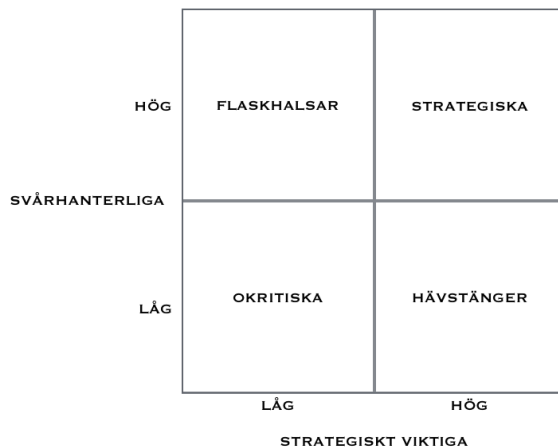
Klassificering av inköp kan ske på en mängd olika sätt och ur olika synvinklar. Exempelvis kan inköp klassificeras på hur de används, hur kritiskt viktiga de är för företaget och vilken betydelse de har samt vilken tidsmässig påverkan de har på företaget.

En av de mest kända forskarna inom området inköp är van Weele (2012) som delar in inköp i tre huvudkategorier beroende på vilken tidsmässig påverkan de har på företaget. Strategiska inköp har långsiktig påverkan och sköts oftast därför av en centraliserad funktion. Taktiska inköp påverkar företaget medellångt och är de inköp som görs för att underlätta och stimulera

företagets strategi. Dessa inköp kan skötas både centraliserat och decentraliserat. Operativa inköp har kortsiktig påverkan och innehar en daglig leverantörskontakt och därmed bör de skötas decentraliserat. Van Weeles (2012) indelning kan grovt tolkas som att tillhöra tre stycken olika ansvarområden hos tre olika nivåer på företaget. Ledningen sköter de långsiktiga strategiska inköpen, mellancheferna sköter de mellanlånga taktiska inköpen och medarbetarna hanterar de kortsiktiga operativa inköpen.

En annan vinkel tar Wynstra, Axelsson och van der Valk (2006) som upprättar en indelning av de tjänster som företaget köper in. Denna indelning rekommenderas användas ihop med en klassisk övergripande klassificering så som en indelning i till exempel reseinköp och teknikinköp. Indelningen kallas för tillämpad klassificering då klassificeringen, som består av fyra indelningar, baseras på hur man tillämpar tjänster på sina egna affärsprocesser. Detta möjliggör för företag att lära sig tvärs över interna funktionsgränser då de fyra klassificeringsgrupperna är tillräckligt specifika för att tydligt skilja mellan olika tjänster samtidigt som de täcker upp många olika företagstjänster. Tjänsterna delas in komponent-, halvfabrikat-, instrumentella och konsumtionstjänster där komponenttjänster är de tjänster som företaget köper in och levererar direkt till kund medan halvfabrikatstjänster är de tjänster som anpassas unikt till kund innan de levereras. Instrumentella tjänster är de immateriella tillgångar som företaget behöver för att den dagliga verksamheten ska kunna gå runt, exempelvis informations- och kommunikationssystem vilket påverkar företagets egna processer. Konsumtionstjänster är rutinmässiga tjänster på företaget så som lokalvårdare. Dessa påverkar inte företagets egna processer. För att återgå till van Weeles (2012) indelning så skulle tillämpad klassificering kunna tillämpas inom van Weeles tre nivåer där de tre nivåerna då skulle ansvara för olika typer av tjänster med avseende på deras tidsmässiga påverkan. Wynstra, Axelsson och van der Valk (2006) instämmer med i detta då tillämpad klassificering rekommenderas användas ihop med en klassisk övergripande inköpsindelning, vilket van Weeles (2012) kan räknas som.

En annan klassisk kategorisering av inköp är den modell som Peter Kraljic utvecklat (Anderson, Narus & Narayandas, 2009; Kraljic, 1983). Olsen och Ellram (1997) har utvecklat en modell baserad på denna där parametrarna är hur svårhanterlig inköpsituationen är samt inköpets strategiska betydelse. Svårigheten att hantera inköpsituationen beror av faktorer så som produkttegenskaper, leverantörsmarknadens utseende och omgivningens utseende. *Produkttegenskaper* har att göra med hur ny eller hur komplex produkten/tjänsten är och hur mycket kunskap som krävs för att använda den korrekt. *Leverantörsmarknadens utseende* har att göra med hur mycket makt leverantörerna har, hur stora leverantörerna är, hur många det finns som kan leverera önskad produkt samt graden av teknisk kompetens leverantörerna besitter. Slutligen handlar *omgivningens utseende* om hur riskfylld eller osäker inköpsituationen anses vara med avseende på utbudet av lösningar som finns på marknaden och lösningarnas innehåll samt hur mycket information och kontroll som det köpande företaget har förhållande till leverantörer och andra kunder (Olsen & Ellram, 1997).



Figur 2.3. En klassificering av inköp (Olsen & Ellram, 1997).

Faktorer som avgör hur strategiskt viktigt ett inköp är är bland annat kompetens, ekonomisk betydelse och image. *Kompetens* handlar om hur mycket inköpet påverkar och bidrar till att utöka köpande företagets kärnkompetenser och hur mycket det bidrar till en förhöjd kunskap och teknisk styrka hos det köpande företaget. *Ekonomisk betydelse* beror av faktorer som hur stort inköpet är mätt i finansiella termer, hur mycket inköpet kommer påverka företagets intäkter samt till vilken grad inköpet är viktigt för att få till andra inköp hos samma leverantör. Slutligen berör *image* hur inköpet påverkar företagets image hos leverantörer och kunder.

2.2.3 Centralisering

Att centralisera inköp innebär att de sköts av endast en person eller en funktion på företaget. Fördelar med det är att en positiv och nära relation kan utvecklas med leverantörer och att expertis på inköpsområdet finns samlad på en plats (Corey, 1978; van Weele, 2012). Munson (2007) påpekar även att varför företag oftast centraliserar sina inköp är för att kunna uppnå mängdrabatt då större ordrar ofta leder till rabatter samt att leverantörer är mer positiva till att ingå ett långsiktigt förhållande med en centraliserad funktion på ett företag än då inköpet sköts decentraliserat. Fler fördelar är att dubbelarbete reduceras och att företaget får bättre kontroll över inköpsprocessen så att inte spontana inköpsbeslut kan tas som kan ta skada företaget som helhet. Exempelvis så som att olika anläggningar gör samma typ av inköp till en större kostnad (Munson, 2007).

Inköp som kan vara bra att centralisera är de produkter som företaget har ett långsiktigt behov av och som kräver expertiskunskaper (Corey, 1978). Likaså de produkter som har besparingspotential och ett stort kundbehov (van Weele, 2012). Produkter med oförutsägbara användningsmönster och med unika användningskrav sköts bättre decentraliserat enligt Corey (1978). Nackdelar med centraliserade inköp är att det går åt mer tid till att kommunicera med olika delar på företaget vilket kan innebära att det även tar längre tid att ge respons och

bekräfta inköpet till dem. Vidare får inte medarbetare samma direktkontakt med leverantör då inköpen sköts centralt än om de skulle skötas decentraliserat Corey (1978).

Enligt Munson (2007) är det sällan inköp är helt centraliserade eller decentraliserade på företaget utan oftast finns en kombination av de två. En blandning av de bästa egenskaperna från centralisering och decentralisering kallas för centraliserad prissättning med decentraliserat inköp. En centraliserad inköpsgrupp väljer då ut leverantörer för hela företaget och förhandlar kontrakt med dem så att alla på företaget, oavsett på vilken ort eller avdelning, kan handla av dessa leverantörer men själva bestämma orderkvantitet och timing. Detta kan generera en osäkerhet för leverantörerna då behovsmönster och efterfrågan riskerar att bli oregelbunden. Detta kan medföra att leverantörerna avbryter avtalet för att de inte längre är villiga att erbjuda sina bästa priser eller ingå ett bättre avtal. Fördelarna är dock precis likadana som för centraliserade inköp; det kan göras väsentliga besparingar men nu med tillägget att alla på företaget kan genomföra köpet. På detta sätt kan den tidsåtgång som hade gått till att behöva kontakta en centraliserad funktion undvikas (Munson, 2007).

Nu har inköpsstrategi, inköpsprocess och klassificeringen av inköp inom inköpsprocessen behandlats. Läsaren har även fått tagit del av de faktorer som kan ligga bakom ett beslut om centralisering. Härnäst behandlas avtal med leverantörer.

2.2.4 Avtal

Då olika typer av avtal och vad de ska innehålla inte ligger inom ramen för detta examensarbete kommer heller inte ett djupare perspektiv i ämnet tas. Däremot kan avtal påverka de inköpsbeslut som tas och kan medföra ekonomiska fördelar för företaget. I detta underkapitel kommer generella för- och nackdelar med avtal att behandlas.

Syftet med avtal är enligt Huang (2013) att definiera hur transaktioner ska styras mellan enskilda medlemmar i en leverantörskedja. Opelt et al. (2013) instämmer och framhäver hur viktigt det är för båda parterna att definiera samarbetet med varandra över ett väl utformat kontrakt, då detta är avgörande för en effektiv upphandling (Albano et al., 2006). Kontraktet ska förtydliga villkor gällande transaktioner, hur mycket som ska betalas och vad som händer då en av parterna inte längre samarbetar enligt avtalat (Opelt et al., 2013). Genom att fastställa skyldigheter och löften blir samarbetsparterna skyddade mot risken för oväntade förändringar i framtida beteenden hos varandra (Albano et al., 2006). Om avtalet och inköpen sköts av en central funktion på företaget blir det även säkert och effektivt för övriga medarbetare att kunna planera, investera och producera ett decentraliserat inköp vid sidan av så att det synkroniserar med det centraliserade.

Att formulera en bra strategi genom upphandlingar är dessvärre inte lätt. Detta då det finns flera olika typer av kontrakt med många dimensioner. Det köpande företaget kan löpa risk för

mycket negativa konsekvenser med avseende på kostnader och kvalitet för produkten eller tjänsten om företaget ingår ett dåligt avtal. Om kontraktet exempelvis bygger på fasta priser där priset aldrig ändras oavsett variationer i omvärlden, så löper däremot båda parterna risk att gå med ekonomisk förlust (Monczka et al., 2009). Leverantören går i förlust om marknadspriset för produkten eller tjänsten överstiger det satta kontraktpriset och köparen går i förlust om marknadspriset istället sjunker. Det finns således både fördelar och nackdelar i form av risker med att ingå avtal.

2.3 Leverantörshantering

På senare år har outsourcing av företags funktioner och användning av externa resurser ökat (Hallikas et al., 2005). Leverantörers prestationer bidrar mer och mer till kundens upplevelse av slutprodukten, särskilt inom serviceindustrin där leverantörer är till exempel hotell, restauranger och transportbolag (Ogden & McCorriston, 2007). I och med denna större grad av samarbete och påverkan på kundnöjdheten blir det viktigare och viktigare med effektiv leverantörshantering. Utvecklingen har gått från att företag har ett flertal leverantörer på armlängds avstånd där utvärdering sker baserat på inköpspris till att arbeta närmare med dem. Målet med att involvera leverantörer är att leverera bättre produkter och därigenom skapa konkurrensfördelar. De som levererar tjänsten måste förstå kraven på slutprodukten eller tjänsten för att kunna bidra på bästa sätt. Genom att involvera leverantörer även i utveckling av produkten kan långsiktiga konkurrensfördelar skapas (Dean & Terziovski, 2001). Dean och Terziovski (2001) menar också att genom att involvera leverantörer i företagets förbättringsarbete skapas ekonomiska fördelar.

Alla leverantörer kan inte behandlas lika utan relationerna och hur de sköts bör vara anpassade efter varje leverantör eller typ av leverantör (Hallikas et al., 2005). Enligt forskningslitteratur bör leverantörsrelationerna vara långsiktiga och arbeta mot gemensamma mål. Detta är dock inte så självklart inom alla industrier. Inom servicebranschen finns ännu inte mycket forskning kring leverantörsrelationer och hur de bör hanteras för att uppnå framgång. Inom konstruktionsindustrin med förutsättningar liknande de inom serviceindustrin finns däremot mer. Både konstruktions- och serviceindustrin utmärks av att arbetet drivs inom mycket specifika projekt. En leverantör som använts i ett projekt kanske eller kanske inte passar till ett annat. Detta har lett till att relationerna med leverantörerna ofta ses som kortvariga och att inte mycket tid läggs på att utveckla dem. Långsiktiga relationer som ger tillit och samarbete är inte lika vanligt som inom andra områden utan man förlitar sig istället på rena affärskontrakt för att få ett så bra resultat som möjligt (Jiang, Henneberg & Naudé, 2012).

Jiang, Henneberg och Naudé (2012) menar att det huvudsakligen finns två typer av relationer. ”tillitsrelationer” som baseras på långsiktiga relationer mellan parter i supply-chain och ”fientliga relationer” eller ”konkurrensrelationer” som baseras på beroendestrukturer inom projekten. Medan adversarialrelationer har liten eller ingen påverkan på

relationsegenskaperna kommunikation, förbindelse, tillfredsställelse och långsiktigt fokus visar deras studie att tillitsrelationer har en stor positiv inverkan på samtliga. Relationen mellan leverantörer och kunder bör alltså baseras på tillit och förtroende mellan parterna och inte bara beroende i form av kontrakt för vad som ska levereras inom ett projekt. Baseras förhållandet på tillit menar Jiang, Henneberg och Naudé (2012) att informationsutbytet och kommunikationen mellan parterna främjas, att ena parten är villig att göra kortsiktiga uppoffringar i favör för mer långsiktiga lösningar, att tillfredsställelsen och därmed tron på ett framgångsrikt samarbete och resultat ökar samt att fokus på långsiktighet och fortsatta samarbeten i framtiden ökar. Ett förhållande byggt på tillit främjar alltså framgångsrika partnerskap (Jiang, Henneberg och Naudé, 2012) som i sin tur främjar kundtillfredsställelse och framgång för företaget i stort (Ogden & McCorriston, 2007). Ogden och McCorriston (2007) menar också att tillit är extra viktigt inom serviceindustrin där företag ofta lämnar ut en stor del av ansvaret för slutresultatet på leverantören.

Ogden och McCorristons (2007) empiriska studie visar på företagets upplevda för- och nackdelar med leverantörssamarbete inom serviceindustrin. De största fördelarna med ett starkt samarbete menar företagen är att det ger upphov till en bra arbetsrelation där parterna kommer överrens och vet vart de har varandra. Andra fördelar som nämns är kostnadsfördelar och att parterna är lyhörda för varandra. Bland nackdelarna med att ha en nära relation nämns att företag ibland upplever att leverantörerna kan bli nöjda och sluta anstränga sig för att de vet att dealen är säkrad eller att leverantören prioriterar nya kunder över gamla. Att företaget själva nöjer sig och slutar leta efter bättre kostnads- och kvalitetsmässiga lösningar nämns också som en nackdel.

2.3.1 Klassificering av leverantörer

Ett sätt för företag att effektivt hantera sina leverantörer är att klassificera dem. Leverantörer kan klassificeras på olika nivåer och ur olika synvinklar och processen med att kategorisera leverantörer är minst lika viktig som själva kategoriseringen då processen väcker diskussion kring vad som bör prioriteras och hur viktiga och vad de olika leverantörerna bidrar med (Olsen & Ellram, 1997).

Med utgångspunkt i den klassificering av inköp som beskrevs i kapitel 2.2.2 menar Olsen och Ellram (1997) att det finns ideala leverantörsrelationer för varje typ av inköp. Gällande de inköp som hamnar i *hävstångskategorin* rekommenderas en relation med fokus på ömsesidig respekt och att kommunicera framtida behov i en öppen tvåvägskommunikation. Att få till en låg kostnad per inköp är viktigt eftersom det ofta handlar om stora kvantiteter. Därför är det i denna kategori lämpligt med avtal mellan parterna för att få till bättre pris. För de typer av inköp som hamnar i den *okritiska kategorin* bör relationen hållas enkel och inköpsprocessen så standardiserad som möjligt för att spara på personalresurser och administrativa kostnader. Relationen ska i princip sköta sig själv. För att minska riskerna med *strategiska inköp* bör en nära relation med leverantören utvecklas med ett långsiktigt fokus, där leverantören tidigt

involveras i skapandet av produkten eller tjänsten och där leverantören ses som en förlängning av företaget. Gällande inköpen i *flaskhalskategorin* bör relationen fokusera på att tillsammans med leverantören diskutera vad som kan förbättras och hur inköpen kan bli mer standardiserade.

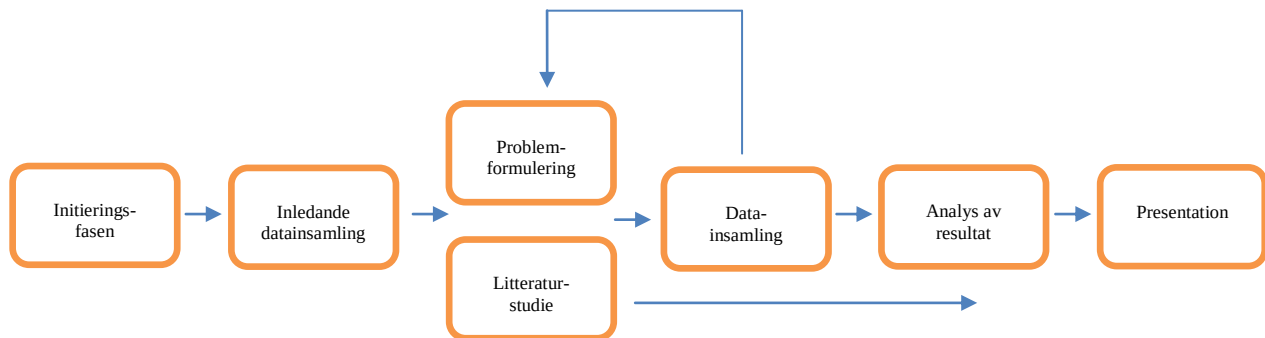
Olsen och Ellram (1997) föreslår en klassificering av företags leverantörsrelationer där leverantörerna klassificeras baserat på hur attraktiva de är för företaget och hur stark relationen till leverantören är. Hur attraktiv en leverantör är för företaget beror av faktorer som *ekonomiska, prestationsmässiga, tekniska* samt *organisatoriska, kulturella och strategiska*. Hur stark relationen till leverantör är beror av faktorer som *ekonomiska, utbytet av relationen, samarbete mellan köpare och leverantör* och *avstånd mellan köpare och leverantör*.

Hallikas et al. (2005) erbjuder en alternativ klassificering. Klassificeringen görs med hänsyn till beroenderisken för både kund och leverantör. Relationerna delas in i tre kategorier; icke-strategiska, strategiska och asymmetriska. I de icke-strategiska är riskerna låga för både leverantör och kund, i de strategiska är beroenderisken hög för både leverantör och kund och i de asymmetriska är riskerna låga för ena parten men höga för den andra. Beroenderisken för kunden mäts av hur stort värde produkten eller tjänsten har i förhållande till slutprodukten och hur lätt eller svårt det är att ersätta leverantören. Beroenderisken för leverantören mäts av hur kundefterfrågan är kopplad till leverantörens totala intäkter och hur ett avbrott i förhållandet påverkar leverantören finansiellt och kunskapsmässigt.

Då ett företags leverantörsrelationer klassificerats kan de jämföras med de ideala relationerna för varje typ av inköp (Olsen & Ellram, 1997). Detta ger ledning kring hur företaget bör lägga upp sitt arbete för en mer strukturerad leverantörshantering och för en utveckling av den. Att utveckla handlingsplaner för varenda leverantörsrelation kräver mycket resurser. Istället bör en mix av handlingsplaner väljas ut och fokuseras på. Detta gör också att leverantörsrelationerna arbetas med både på både kort och lång sikt. Generellt bör handlingsplaner gällande relationer som rör strategiskt viktiga inköp prioriteras samt relationer som påverkar andra relationer och företags plats i nätverket. Det är lämpligt att börja med handlingsplaner som är enkla att implementera och där resultat i form av bättre leverantörsprestationer eller kostnadsbesparingar kan ses direkt (Olsen & Ellram, 1997).

3 METOD

I detta kapitel beskrivs tillvägagångssättet för examensarbetet. Hur arbetet lagts upp visas i figur 3.1 nedan. De metoder som använts för att genomföra arbetet diskuteras och slutligen diskuteras även hur använd litteratur granskats källkritiskt samt arbetets validitet och reliabilitet.



Figur 3.1. Arbetsgång för examensarbetet.

3.1 Initieringsfas

Arbetet tog sin början i ett möte med företaget där handledaren förklarade att de ville ha hjälp med att utreda hur företaget kan bli mer lönsamt. En klar problemformulering fanns inte från början utan företaget angav endast en tänkbar riktning och menade att inom området inköp och leverantörshantering fanns ett flertal möjligheter till förbättring. Med vår handledare från Chalmers diskuterades sedan hur detta skulle kunna problematiseras.

3.2 Problemformulering

För att ställa upp en problemformulering krävdes kunskap om nuläget i företaget gällande inköp och leverantörsväl samt kunskap om hur företaget är organiserat. För att få en inblick i detta hölls kvalitativa intervjuer med tre projektledare. Hur intervjuerna utformades och analyserades beskrivs längre fram under 3.4 *Datainsamling*. För att kunna relatera det som framkom under intervjuerna till någon form av teori och för att underlätta problemformuleringen påbörjades tidigt litteraturstudier. Hur litteraturstudier gick till beskrivs detaljerat under 3.3 *Litteraturstudier*. Efter att intervjuerna analyserats och inledande teori studerats kunde arbetet med en problemformulering och en problemdiskussion ta sin början. I kapitel 1.4 *Problemdiskussion och frågeställningar* diskuteras med stöd av litteratur hur problemet skulle angripas samt de frågor som skulle besvaras för att leda till uppfyllelse av arbetets syfte.

3.3 Litteraturstudier

Relevant litteratur har sökts under hela arbetet och till stor del har litteratursökningen skett i Chalmers Biblioteks databas Summon. Andra databaser så som ABI/INFORM Complete och Google Scholar har också använts. Söksträngar som använts har bland andra varit “project-based organisations”, “supplier classification”, “coordination project-based organisations” och “purchasing project-based organisations”. Till största del inom detta arbete har vetenskapliga artiklar använts men till viss del även läroböcker. Under 3.5 *Kritisk granskning* beskrivs detaljerat hur examensarbetets författare har förhållit sig källkritiskt till använd litteratur. Tillgänglig litteratur kring event- och serviceindustrin gällande organisation, inköpsstrategier och leverantörsrelationer har varit mycket begränsad. Därför har största delen av använd litteratur fått hämtas från snarlika industrier så som konstruktionsindustrin eller från mer generell forskning kring projektbaserade organisationer, inköpsstrategier och leverantörshantering.

3.4 Datainsamling

Datainsamlingen till arbetet skedde genom kvalitativa intervjuer. Då det inte fanns en klar problemformulering från början från företagets sida har data samlats in utifrån ett brett perspektiv. Datainsamling har även skett genom en granskning av ett antal avslutade projekt på Event ABs Göteborgskontor.

3.4.1 Intervjumetodik

Den största delen av datainsamlingen har skett genom intervjuer med medarbetare på företaget. Då syftet med intervjuerna har varit att få en subjektiv bild av hur medarbetare i olika positioner inom företaget upplever den specifika situationen gällande inköp och leverantörsväl har den valda intervjuformen varit öppen intervju (Lantz, 1993). Varje område har inletts med en vid fråga varefter följdfrågor har ställts beroende av den intervjuades svar. Intervjufrågorna har skickats ut i förväg för att ge respondenterna en chans att förbereda sig men i samband med utskicket har intervjuens öppna karaktär betonats. Efter att ett antal första intervjuer hade hållits och en bild av situationen började växa fram kunde också mer detaljerade frågor ställas i senare intervjuer. Hur validitet och reliabilitet arbetats med under intervjuerna diskuteras närmare under 3.6 *Kritisk granskning*.

Totalt har kvalitativa intervjuer hållits med sex av cirka 30 anställda på Event ABs Göteborgskontor. De intervjuade har haft varierande positioner på företaget; projektledare, kundansvariga (som också är teamledare), kommersiell chef (avtalsansvarig) samt reseansvarig. Spridningen innebär att intervjuade medarbetare varierar från de som dagligen gör inköp och väljer leverantörer till de som ansvarar för att upprätta leverantörskontrakt och vad som ska ingå i dessa samt de som ansvarar för hela team. Val av intervjupersoner har skett dels efter författarnas egen bedömning om vilka medarbetare som kan vara relevanta för arbetet och dels efter förslag från handledaren på företaget. Handledaren är företagets

ekonomiska chef och ingår i ledningen varvid det ekonomiska perspektivet och ledningsperspektivet har förmedlats via handledarmöten.

3.5 Genomgång av avslutade projekt

För att få en djupare inblick i de olika projekten samt se vilka inköp som gjorts och vilka leverantörer som använts har en granskning av de 20 största projekten som utfördes år 2013 på Göteborgskontoret gjorts. Detta urval motsvarar cirka 10 % av Event ABs totala antal projekt under det året. Granskningen gjordes mot slutet av arbetet och fokus har legat på boendeleverantörer och agenter. Gällande dessa har det bland annat granskats huruvida de agenter och boendeleverantörer som ledningen vill ska prioriteras faktiskt har använts. Granskningen gjordes genom att en komplett transaktionslista, där samtliga in- och utbetalningar som gjorts under ett projekt finns listade, studerades för varje projekt. Genom detta kunde vilka leverantörer och agenter som använts utläsas. Även specifika fakturor har granskats för att utröna vad det är leverantören har levererat.

3.6 Analys av resultat

Efter att datainsamlingen sammanställts jämfördes den med relevant litteratur inom områdena projektbaserad organisation, inköp och leverantörshantering. Genom detta har brister och svårigheter inom organisationen kunnat identifieras. Efter detta har även litteraturen använts för att ge rekommendation på vägar att gå för att komma till rätta med identifierade svårigheter.

3.7 Kritisk granskning

Nedan beskrivs först hur författarna har förhållit sig källkritiskt till använd litteratur. Därefter diskuteras validitet och reliabilitet för arbetet.

3.7.1 Källkritik

Litterära källor har kritiskt granskats med utgångspunkt i Chalmers Biblioteks sök- och skrivguide. Det är källans relevans, upphovsman, syfte, tillförlitlighet och aktualitet som har granskats. Upphovsmännen till använd litteratur har granskats genom att undersöka vid vilken forskningsinstitution de verkar som samt andra verk de har publicerat, denna sökning har oftast skett i Google eller genom att information kring detta angivits i den aktuella artikeln. Tillförlitligheten har undersökts genom att de tidsskrifter som publicerat artiklarna kontrollerats i UlrichsWeb för att se om tidsskriften är vetenskapligt granskad. För att ytterligare kontrollera tillförlitligheten för verket har Web of Science eller Google Scholar använts för att kontrollera hur många gånger artikeln har citerats.

3.7.2 Validitet

Validitet handlar om hur väl man mätt det man avsett att mäta, det vill säga om det man mätt är relevant för det som ska undersökas. Validering rör bland annat val av insamlingsmetod, urval och triangulering (Gunnarsson, 2002). Som diskuterats ovan har datainsamlingen skett till största del genom kvalitativa intervjuer. Flertalet av författarna till de empiriska forskningsartiklar som använts för det teoretiska ramverket har också använt sig av denna insamlingsmetod, varför insamlingsmetoden anses vara väl lämpad för denna typ av arbete. Triangulering, det vill säga datainsamling från olika synvinklar, har gjorts genom att intervjuobjekt valts ut från olika delar av och nivåer på företaget. På detta sätt har olika synvinklar på inköpsrutiner och leverantörshantering erhållits. Dessutom har författarna till arbetet själva granskat avslutade projekt och på detta sätt erhållit en objektiv bild av den faktiska användningen av leverantörer och agenter. Datainsamlingen kan anses ha hög validitet då resultaten som erhållits är i linje med vad tidigare forskningslitteratur inom området projektbaserade organisationer visat.

3.7.3 Reliabilitet

Reliabilitet är ett mått på hur tillförlitligt arbetet är och behandlar huruvida resultatet skulle bli det samma vid upprepning av försöket och om mätningarna är fria från bias (Gunnarsson, 2002). Författarna har under arbetet aktivt arbetat för ett neutralt förhållningssätt under datainsamlingen. Dock har vissa medarbetare lärts känna under arbetets gång vilket kan ha påverkat hur författarna tolkat informationen de gett. Likaså finns risk för att värderingar lagts redan innan ett intervjuobjekt blivit intervjuad då författarna fick mer kött på benen ju längre arbetet fortgick och vissa svar började förväntas efter vad andra intervjuobjekt svarat på samma frågor. Även gällande fall där intervjuobjekt uttryckt starka känslor kring ett ämne finns risk att attityder bildades hos författarna som kunnat påverka objektiviteten.

För att säkerställa att det är en objektiv bild som presenteras i arbetet har författarna under hela arbetets gång diskuterat med varandra kring objektivitet och kritiskt granskat varandras texter. Även handledaren från Chalmers har uppmanat till reflektion kring detta. Bearbetning av datainsamling har skett genom sammanställning av de genomförda intervjuerna med hjälp av de anteckningar som förts under intervjun och den ljudupptagning som gjorts. Båda författarna har sedan granskat sammanställningarna för att kontrollera att all data är korrekt och kontrollerat att båda uppfattat datan på samma sätt. I de fall något har varit oklart har ljudupptagningen lyssnats till igen och om detta inte kunnat lösa frågan har den intervjuade personen kontaktats för att få förtydliga sig. Då det endast är medarbetare från ett kontor som intervjuats kan inte resultatet direkt sägas vara applicerbart på hela företaget. Dock tyder mycket på det eftersom de intervjuade representerat både ledning och personal från centraliserade funktioner samt projektledare som har liknande arbetsuppgifter som de på de andra kontoren.

4 EMPIRISK STUDIE

I detta kapitel presenteras den data som samlats in från företaget. Empirin bygger på de kvalitativa intervjuer som genomförts med projektledare, kundansvariga, teamledare, reseansvarig och kommersiell chef. Den bygger också på den granskning av avslutade projekt som gjorts. Slutligen ligger även information taget från företagets hemsida och 2012 års årsredovisning samt mailkontakt med marknadsansvarig och handledaren på företaget, Event ABs ekonomichef, till grund för empirin. Om inget annat anges har all data som presenteras i detta kapitel framkommit under dessa tillfällen. Dessa data används sedan tillsammans med det teoretiska ramverket som grund i analysen. Då företaget valt att vara anonyma kan specifik information så som namn och platser inte presenteras.

Avsnitt 4.1 relaterar till frågeställning ett som berör karaktärsdrag för en PBO, avsnitt 4.2 relaterar till frågeställning två som berör inköp i en PBO och avsnitt 4.3 relaterar till frågeställning tre som berör leverantörshantering i en PBO.

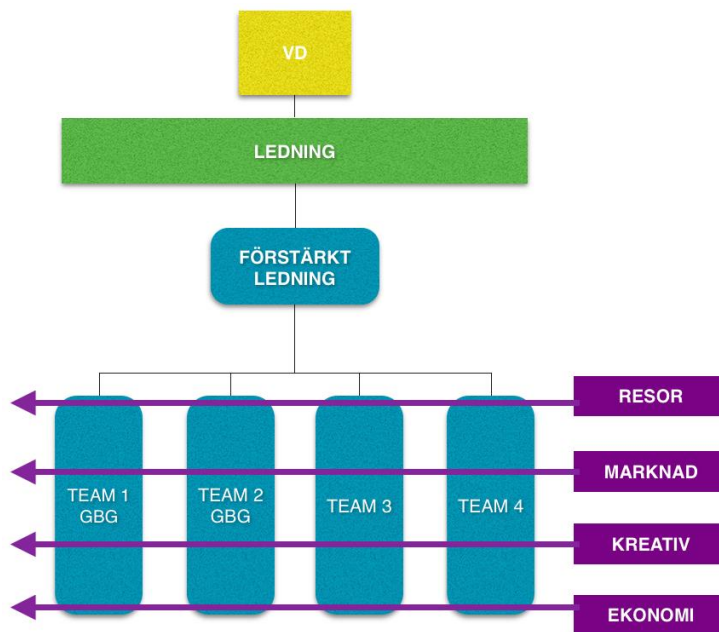
4.1 Organisations- och arbetsstruktur på Event AB

I detta underkapitel presenteras insamlad data som rör frågeställning ett, som handlar om vad som utmärker den projektbaserade organisationen och hur Event ABs arbetsstruktur ser ut. Först redogörs för företagets övergripande organisationsstruktur för att hjälpa läsaren med en helhetsförståelse för företaget. Därefter behandlas arbetsstrukturen på teamnivå och sedan kommer ett fokus tas med avseende på den avgränsning som gjorts till Göteborgskontoret. Slutligen presenteras data rörande kommunikation och samordning på företaget.

4.1.1 Organisationsstruktur - övergripande nivå

Event AB består av fyra team spridda på tre kontor runt om i Sverige. I nuläget finns två team i Göteborg och ett team vardera på de andra kontoren.

Som figur 4.1 illustrerar så finns en VD med en ledning under sig bestående av en ekonomichef, en kommersiell chef, två stycken teamledare/kundansvariga samt en kreativ chef. Den kommersiella chefen har hand om alla kund- och leverantörsavtal och jobbar ständigt för en utveckling av dessa. Den kreativa chefen ansvarar för de kreativa delarna, så som sceninnehåll och förmedlande av budskap, i de projekt där det är aktuellt. VD och ledning sitter spridda över tre kontor. Tillsammans har de regelbundna ledningsmöten. Under ledningen finns även en förstärkt ledningsgrupp där ledningen tillsammans med Event ABs samtliga teamledare/kundansvariga sitter i och som även de har regelbundna möten. I den utökade ledningsgruppen har man möten kring allt som rör Event ABs affärer och hur man ska agera i dessa.



Figur 4.1. Övergripande organisationsstruktur för Event AB.

Event AB beskriver sig själva vara en typ av matrisorganisation där vissa delar brutits ut och centraliserats för att underlätta det vardagliga arbetet i projekten. De delar som brutits ut är Resor, Kreativitet, Marknad samt Ekonomi. Dessa fungerar som stabsfunktioner och finns till för att stödja projekten på respektive område. På Resor sitter en reseansvarig som ansvarar för alla typer av reseinköp. Funktionen Marknad utgörs av marknadsansvarig ihop med en säljkoordinator som ringer upp kunder och bokar möten. Ekonomi består av ekonomichef och projektekonomer som coachar projekten och ger lägesrapporter till ekonomichef medan den Kreativa funktionen leds av den kreativa chefen och hjälper projekten med bland annat utformning av budskap och sceninnehåll.



Figur 4.2. De utbrutna funktionerna och deras medlemmar

4.1.2 Organisationsstruktur - teamnivå

Vartdera teamet består av en teamledare, som dessutom antar rollen som kundansvarig, några projektledare samt ett antal koordinators som omorganiseras i nya konstellationer inför varje nytt projekt de utför.

En teamledare är helt ansvarig för att driva sitt team och har två roller. Som teamledare har denne ett personalansvar och ser till att teamet uppnår och följer det budgetansvar som fått av ekonomichefen. En viktig parameter är att få ut det mesta möjliga arbete ur ett ekonomiskt perspektiv vilket handlar om att delegera uppgifter till rätt personal. Då en projektledare kostar mer än en koordinator med avseende på lönekostnader läggs arbetet upp så att så mycket som möjligt av de enklare och ibland mer tidskrävande arbetsuppgifterna läggs ut på koordinators. Beroende på hur omfattande projektet är kan olika många koordinators användas. Den andra rollen är att vara kundansvarig. Som kundansvarig ska teamledaren driva kundkontot, se affärsmöjligheterna och jobba mot en långsiktig kundrelation. Viktigt här är att skapa rätt offert för att vinna affären. Kundansvarig är den som kunden möter vid den initiala kontakten och är därefter med vid avstämningar.

En projektekonom från stabsfunktionen Ekonomi finns med i varje projekt som teamen utför beroende på hur mycket ekonomisk hjälp ett projekt behöver. Projektekonomerna har en coachande roll för projekten och gör upp kalkyler, tar emot och betalar fakturor samt ger lägesrapporter till ekonomichefen. Projektledarna har full frihet vid inköp men då ekonomistaben är centraliserad går all fakturering genom den.

4.1.3 Event AB Göteborgskontor

På Event ABs Göteborgskontor kan VD och ekonomichef hittas samt stabsfunktionerna Marknad och Resor. På kontoret sitter två av Event ABs fyra team; Team 1, som främst jobbar med en specifik avtalskund samt Team 2, som jobbar mot övriga kunder. Team 2 arrangerar främst konferensuppdrag utomlands, vilket utgör ungefär 80 % av deras projekt. Teamen sitter i ett öppet kontorslandskap men avskilt från varandra. Till skillnad från Team 1 har Team 2 inga fasta kundavtal.

Den kommersiella chefen som har hand om alla kund- och leverantörsavtal är dessutom ytterst ansvarig för att driva och utveckla affären med Team 1s avtalskund. Skillnaden på kommersiella chefen och kundansvarig för Team 1 är att den kommersiella chefen inte har något personalansvar utan utvecklar endast affären för att bredda den medan kundansvarig, som även har rollen som teamledare, är ansvarig för Team 1 och de projekt som de gör åt avtalskunden.

Projektledarna inom Team 1 är de som avgör vilka medlemmar som ska ingå i ett projekt. Inom Team 2 kommer inte projektledarna in i projektet förrän koordinators och kundansvarig har upprättat en offert som kund har accepterat. Efter att en projektledare tagit

över och driver merparten av arbetet är, som beskrivits ovan, kundansvarig med vid avstämningar, både med projektgruppen och med kunden.

4.1.4 Kommunikation och samordning

Samordning inom ett projekt sker både muntligt och genom upprättandet av vissa dokument. Exempelvis görs en tidsplan upp där viktiga deadlines förs in, så som när resor måste bokas och trycksaker senast beställas. Även en programöversikt upprättas, vilken är en plan över genomförandet av själva eventet timme för timme och denna uppdateras löpande under projektets gång. Samtliga medarbetare använder samma slags mappar och mallar inom projektet och kan när som helst gå in och titta i dokumenten. Varje vecka har vartdera teamet ett möte angående hur teammedlemmarna mår, befintliga projekt och affärsmöjligheter samt bemanning till projekt. Innan avstämningar med kund träffas även hela projektgruppen för att uppdatera varandra om hur projektet ligger till. Projektgruppen har även avstämningar med projektekonomer för att se över ekonomin.

När ett projekt avslutats och utvärderats förs endast lessons learned vidare muntligt inom det egna teamet genom informella samtal. Det finns inga utarbetade strukturer för hur det ska föras vidare mer systematiskt inom hela företaget. För att detta ska ske måste det finnas någon som aktivt ansvara för dessa frågor och som uppmuntrar till dialog mellan teamen menar en medarbetare. I dagsläget finns det ingen som ansvarar för detta. Det vore dock önskvärt så att ett teams åsikter angående en leverantör kan lyftas fram och kan få följder i form av åtgärder.

Kommunikation mellan medarbetare över teamgränser sker sällan. Medarbetare från andra team kontaktas endast sporadiskt då till exempel en medarbetare vill diskutera en viss leverantör eller visst projekt. Kommunikation mellan ledning och medarbetarna i ett projekt sker genom teamledarna för varje team. På grund av det stora antalet projekt per år, runt 200, involveras ledningen främst i de större projekten eller där kunden anses vara strategiskt viktig.

4.1.4.1 Kommunikation och samordning gällande inköp och leverantörer

Med samordning mellan inköp avses hur information kring inköp delas på företaget samt till hur stor del inköp i vissa projekt påverkar val av inköp i andra projekt. Då det gäller information om inköp sprids den främst informellt via medarbetare inom samma team. Genom att teamen är små och att medarbetarna sitter i ett kontorslandskap delas ständigt information, både genom informella samtal och genom att medarbetare hör vad andra gör och hur det går samt vilka leverantörer som används. Detta styr dock inte val av leverantörer till andra projekt då det är ett flertal yttre faktorer som också påverkar. Denna informella spridning fungerar främst för spridning av information inom teamet. Medarbetare från de två teamen i Göteborg medger att kontakten med de andra kontoren inte sker särskilt frekvent. Då tidigare offerter finns sparade i offertmallar som samtliga medarbetare på Event AB har åtkomst till innebär detta att information kring tidigare inköp kan hämtas på detta vis. Dock uppger bara en medarbetare att detta sker på rutin i just dennes team och att detta påverkar val av leverantörer till nya projekt. Övriga projektledare menar att det endast sker någon gång

ibland då ett pris ska kontrolleras. Utöver dessa offertmallar används även ett CRM-system (Customer Relationship Management) där kontaktinformation finns till kunder och leverantörer samt tidsplaner över projekten. Detta är dock inget som används aktivt för att samordna inköp mellan projekt. Lesson learned sprids inte heller, som tidigare nämnts, på annat sätt informellt mellan medarbetare i samma kontorslandskap.

4.2 Inköp och inköpsrutiner hos Event AB

I detta underkapitel presenteras insamlad data som rör frågeställning två, som handlar om inköp i en PBO. Först redogörs för olika typer av inköp som sker i projekten på Event AB. Därefter presenteras data rörande förhandling om pris vid inköp och incitament till detta vartefter avtal, utvärdering, samordning, centralisering och utveckling av inköpsfunktionen går igenom.

Efter en första kontakt med kund där det tydligt klargjorts vad kunden är intresserad av arbetas en offert fram. Vanligtvis tar det Event AB 2-7 dagar att arbeta fram en offert och det är projektledare eller koordinatörer som utför offertarbetet. Då offerten ska innehålla i stort sett ett färdigt program börjar inköpsarbetet redan i detta stadie. Offertarbetet är inget som faktureras kunden även om en stor del av researcharbetet och preliminärbokning av resor och boende sker under detta stadie av projektet. Undantaget är för Team 1:s kund, där även offertarbetet ingår i slutfakturan. Efter att offert gått ut till kund accepterar kunden eller tackar nej. Event ABs statistik visar att 66 % av offerterna får ett ja av kunden. Inköpen som görs styrs till mycket stor del av kundens önskemål. Att till och med överträffa kundens förväntningar är något som eftersträvas då konkurrensen inom branschen är hård. Det händer att för att vinna en kund så innehåller offerten lägre priser än vad det faktiskt kostar för att det ska vara lönsamt för Event AB. Accepterar kunden en sådan offert försöker projektledaren senare förhandla ned priset med leverantörerna under projektets gång för att projektet inte ska gå back.

4.2.1 Olika typer av inköp i projekt

I detta examensarbete behandlas inköp som görs i projekt mot kund. Interna inköp så som mobiltelefoner, datorer och kontorsmateriel ligger utanför ramen till detta projekt. De inköp som görs i ett projekt mot kund och som är i fokus för detta arbete kan kategoriseras i tre kategorier; boendeinköp, teknikinköp och reseinköp. Alla projekt innehåller inte alla typer av inköp. De nämnda kategorierna av inköp beskrivs nedan.

4.2.1.1 Boendeinköp

Boendeinköp avser de bokningar av boende, exempelvis hotell, villor eller lägenheter, som sker under ett projekt. Dessa inköp påverkas inte bara av kundens önskemål utan till stor del också av leverantören och dess beläggningsgrad. Då leverantören endast ser till att optimera sin egen verksamhet är det svårt för Event AB att förhandla om pris eller andra rabatter då hotellet har hög beläggning. Detta innebär att det inte räcker att ett boendeanternativ uppfyller

alla kundens kriterier eller att Event AB har ett avtal med dem, det kan ändå vara otillgängligt under den aktuella perioden. Till viss del styr även projektledarens preferenser, det vill säga en projektledare väljer gärna, då det är möjligt, ett boende som denne vet fungerar bra kvalitets- och servicemässigt. Event AB har avtal med ett antal hotell men intervjuade projektledare har inte kunskap om vad som ingår i dessa kontrakt. De menar också att särskild hänsyn inte tas till de hotell företaget har avtal med då man söker efter boenden. Denna stora påverkan av yttre faktorer, så som kundkrav och beläggning, har gjort att varje inköp av boende ses som ett unikt inköp. En medarbetare uppger att teamet hon arbetar i ofta använder gamla offertmallar för att se vilka boenden som använts i tidigare projekt på samma destination för att i största möjliga mån använda samma leverantörer. Projektledare i ett annat team på samma kontor uppger att de inte arbetar på detta sätt utan bara genom att söka online, något som ibland är mycket tidskrävande.

4.2.1.2 Teknikinköp

Teknikinköp är inköp som rör ljud, ljus och video i ett projekt. Kunskapen kring detta är förhållandevis låg bland projektledarna på företaget, både då det gäller rent tekniska aspekter som vad olika typer av utrustning är för något och då det gäller vad som kan erbjudas kunden. I ett av teamen har en medarbetare med många års erfarenhet av eventbranschen och därigenom goda baskunskaper gällande teknik tagit på sig ansvaret för merparten av teknikinköpen. Under senare år har inköpsprocessen gällande teknik utvecklas mycket. Tidigare kontaktade eventbolagen leverantörerna och meddelade vad de var ute efter varpå leveratören endast skickade en lista på den utrustning som fanns tillgänglig. Att avgöra vilken utrustning som var bäst lämpad att använda och bara att förstå listorna krävde stor kunskap av medarbetare på eventbolagen. På senare år har eventbranschen lärt teknikleverantörerna hur de bättre ska kunna hjälpa dem och på så vis kunna öka sin egen försäljning. Numera går teknikinköp till på så sätt att Event AB kontaktar ett teknikföretag med ett koncept och får av teknikföretaget en färdig lösning som visas bland annat med tydliga skisser av hur det kommer att se ut. Detta understöds med en lista över den tekniska utrustning som behövs. Event AB samarbetar alltså med teknikleverantören i mycket högre grad än tidigare. Detta upplägg är också mycket enklare för en kund att förstå och gör det enklare för både Event AB och leverantören att sälja in tekniska lösningar till kund.

4.2.1.3 Reseinköp

Dessa inköp avser alla inköp i ett projekt som rör transport och resor. Både till och från eventet/destinationen och de resor som sker under eventets gång. Främst är det flyg, tåg och buss som bokas. Reseinköpen är en centraliserad funktion på Event AB. Detta innebär att samtliga inköp gällande resor och transporter ska skötas av en och samma person. Dock har ett av teamen valt att ändå ha en reseansvarig för just deras team, detta för att minska ledtiden vid offertarbetet. För att få ställa ut flygbiljetter från alla flygbolag runt om i världen krävs att företaget har en IATA-certifiering. Själva sökningen av gruppresor för flyg sker i ett program kallat Amadeus och alla som söker och bokar med detta program måste inneha en licens för

detta. Centraliseringen av reseinköpen har minskat antalet licenser som krävs från runt 25 till endast ett fåtal. Den största utmaningen för reseansvarig är att hitta en smidig resa som dessutom är kostnadseffektiv. Event AB ska erbjuda ett bra pris och samtidigt också tjäna pengar men utan att tumma på kvaliteten. Metoden för prissättning av flyg är alltid densamma och ger lite spelrum för förhandling. Den innebär att flygstolar delas upp i segment och att de olika segmenten kostar olika mycket (utöver indelningen i business- och ekonomiklass). Modellen innebär att medan de tio första platserna på planet kan kosta 500 kronor per styck så kan de tio sista platserna kosta 3000 kronor styck. I och med denna uppdelning är det inte möjligt att få stora bokningar till samma låga pris som man kan få vid en mindre bokning där hela gruppen hamnar inom samma segment. Givetvis styrs även denna modell av tillgång och efterfrågan. Bland annat veckodag och årstid spelar roll för hur mycket Event AB kan förhandla ner priset. Då det är stora grupper som ska transporteras chartras ibland också hela plan.

Då denna typ av inköp är centraliserad går inköpet till på annat vis än övriga inköp. Istället för att själv söka resor sänder projektledaren en mall via email till reseansvarig under offertarbetet där information om destination, antalet deltagare, datum och budget finns med. Ansvarig söker sedan efter lämplig resa och då projektledaren godkänt resan preliminärbokar reseansvarig den. Det tar allt från 10 minuter till flera dagar att hitta lämplig resa beroende på faktorer som gruppstorlek och destination. Det tar sedan generellt runt fyra till fem arbetsdagar att få bokningen bekräftad med pris från bolaget. Event AB offererar aldrig något till kund som de inte kan lova. Beroende på flygbolag får preliminärbokningen hållas i en till fyra veckor. Under denna tid ska projektledaren offerera kund och få en acceptans eller ett avslag. Om kunden tackar ja bekräftas resan och om kunden tackar nej avbokas den. När resepaketet bekräftats kopplas reseansvarig inte in i projektet igen förrän då det är cirka en månad kvar till eventet. Vid denna tidpunkt läggs deltagarnamn in, biljetter ordnas och anslutningsflyg bokas.

Då det gäller utveckling av reseinköpen nämner den ansvarige själv att en önskvärd utveckling är att från början i de mer komplexa projekten få vara med i första kundmötet för att se till att det blir rätt från början och att kunden direkt förstår vad som kan förväntas gällande reselogistiken. I dagsläget finns inte personalresurser för att detta ska kunna ske.

4.2.2 Förhandling om pris och incitament till det

Då kunden är nöjd med priset och Event AB har fått en tillfredsställande marginal görs enligt projektledarna inga ytterligare förhandlingar med leverantörerna för att maximera Event ABs vinning. Detta varierar dock på företaget där andra medarbetare uppger att de fortsätter att förhandla för att ge ytterligare vinst till företaget. Samtliga intervjuade är dock samstämmiga i att hur mycket som kan förhandlas och om det är möjligt över huvud taget beror mycket av beläggningen hos leverantör och inte bara på den individuella förhandlingsförmågan hos medarbetaren. Det räcker dock inte att vara en tuff förhandlare utan förmåga att känna av vart

smärtgränsen går måste också finnas. Event AB har gott renommé bland sina leverantörer och en affär ska helst vara win-win för både dem och leverantören. En teamledare menar att det inte bara handlar om att vinna mer vid inköp utan även om att sälja in mer till kund för att tjäna mer pengar.

Då det gäller incitament till förhandling om bättre pris för att öka Event ABs marginaler finns i dagsläget inga individuella sådana. En teamledare menar att individuella målsättningar och morötter skulle öka fokus på det enskilda projektet och göra att fokus på samordning över hela företaget blev ännu mindre. Medan en annan ur företagets ledningsgrupp är mer positivt inställd till incitament och tror att de skulle öka försäljningen, även om de skulle vara på gruppbasis.

4.2.3 Centralisering av inköp

I dagsläget är reseinköp de enda inköp som är centraliserade. Resten av inköpen sköts av medarbetare i projekten. Vid centraliseringen av reseinköpen var många skeptiska till en början och projektledare inte nöjda med att bli fråntagna en del av deras arbete. Dock är många nu positiva till att det centraliserats. Team 2 har dock valt att ha en egen reseansvarig då de upplever den centraliserade funktionen vara för långsam. I stället för att samtliga projektledare ska hålla sig uppdaterade om alla regler och villkor för samtliga flygbolag har detta ansvar nu lämnats åt den reseansvarige. Genom att den reseansvarige blir specialiserad på resor går sökningar och problemlösning snabbare. Denna specialisering har också inneburit en minskning av fel och de kostnader som följer till exempel då den medarbetare som bokar av misstag inte fakturerar kunden för en skatt eller gör en felaktig valutaomvandling. Dessa kostnader har minskat från runt 150 000 kronor om året till inte ens 100 kronor totalt de senaste åren. Då alla som gör resebokningar måste ha licens har företaget även kunnat spara in på licenskostnaderna då det numera endast är ett fåtal som har denna licens och inte alla på företaget. En ytterligare positiv effekt är att denna centralisering har ökat kommunikationen mellan de olika kontoren. Den reseansvarige menar att han förmodligen är den som har bäst helhetssyn av alla i företaget då alla reseinköp, med undantag de från Team 2, går genom honom.

4.2.4 Avtal

Under åren har Event AB kortat ner antalet avtalskunder från 20-30 stycken till att numera endast ha ett fåtal. Några avtal är strategiska på så sätt att de får tillgång till fler kunder via dem. Nedan beskrivs de avtal som företaget innehar i dagsläget.

4.2.4.1 Boende

Event AB har vissa avtal på den svenska marknaden, primärt med hotellkedjor. De behöver egentligen inte avtala med hotell gällande hotellrum då det ändå är tillgång och efterfrågan som styr priset. Avtalen används för att få tillgång till hotellets faciliteter, så som

konferenslokaler. Idag har Event AB avtal med tre hotellkedjor. Dessa är utvalda för att de är dessa tre Event AB lägger ner mest pengar hos. Avtalen med hotellkedjorna gör att en bättre relation uppehålls men för en av hotellkedjorna existerar avtalet endast för att få bli krediterad, det vill säga för att få en faktura och inte behöva betala med kreditkort. Avtal med boendeleverantörer där Event AB binder upp sig på att köpa ett visst antal rum under given tidsperiod mot att få ett rabatterat pris är svårt att få till. Detta på grund av att kunden styr destination och att Event AB inte kan veta vart deras projekt i framtiden kommer att vara.

Denna osäkerhet nämns som en anledning till varför fler boendeavtal inte existerar. Den som är ansvarig för avtalen skickar årligen ut uppdateringar kring dessa där de antingen får tillgång till hela avtal eller den information som är relevant för att de ska kunna agera i det. Projektledarna menar dock att de inte är helt medvetna om hur de existerande avtalen ser ut för respektive hotellkedja.

4.2.4.2 Teknik

På tekniksidan finns inga avtal med leverantörer men här är företaget positiva till att ingå det.

4.2.4.3 Resor

Event AB har inga avtal med någon specifik reseleverantör men i och med användningen av IATAs flygbokningssystem Amadeus omfattas Event AB av ett avtal som bland annat ger en liten rabatt på varje transaktion. Denna rabatt är dock för liten för att vara betydelsefull för ett förhållandevis litet företag som Event AB. I detta avtal regleras också hur länge flygstolar får hållas preliminärbokade. Denna tid är samma för alla företag som omfattas av avtalet. Det har uttrycks en önskan bland teamledare och projektledare om att få hålla flygstolar preliminärbokade under en längre tid än vad avtalet idag tillåter. På grund av att Event AB innefattas av det ovan nämnda avtalet är detta dock inte möjligt. Avtal har dock diskuterats då det gäller chartring av hela plan, något som Event AB ofta gör. Resansvarig menar dock att med hans kontakter och förhandlingsförmåga kan billigare lösningar ändå hittas varför inga sådana avtal existerar idag. Ett alternativ som den reseansvarige nämner istället för separata avtal med leverantörer är att gå med i en inköpsorganisation som förhandlar om priser för många företag samtidigt, vilket gör Event AB till en del av en större aktör. Detta kostar dock mer pengar än vad det, enligt den reseansvarige, ger fördelar. För att kunna ge bästa service för kunden genom att inte behöva begränsa sig till olika reseleverantörers tidtabell och genom att vara obundna menar den reseansvarige att avtal med reseleverantörer inte är att föredra, snarare ska projektledarna utnyttja till exempel bokningsdeadlinen av flygstolar för att sätta press på kunder att bestämma sig och på så sätt även få ett snabbare avslut i offerter.

4.2.4.4 Övriga avtal

Med agenter (se kapitel 4.4.2 *Agenter*) finns i dagsläget inga avtal. Det finns dock en lista på prioriterade agenter vilka är sju till antalet. Fem stycken finns i europeiska länder, en i Afrika samt en i USA. För övriga länder försöker Event AB hålla sig till en eller två agenter per land.

Att ha ett begränsat antal agenter får till fördel att agenterna vet vilken kvalitetsstandard som eftersträvas på evenen och hur praktiska rutiner så som fakturering sköts. Författarna till detta arbete gjorde dock en granskning av 20 projekt som genomfördes år 2013. Åtta stycken av de granskade projekten genomfördes i de länder där Event AB har en prioriterad agent men inte vid något av dessa tillfällen användes "rätt" agent, det vill säga den som ledningen vill se prioriteras.

En lösning som ledningen föreslagit är att Event AB har en typ av styrande avtal med agenten som innebär att för att projektledaren ska få använda en annan agent i ett land där prioriterad agent finns måste detta godkännas först. Detta för att eliminera den enskilda relationen mellan en medarbetare på Event AB och en medarbetare hos agenten som gjort att den agenten har använts istället för en annan. Medarbetare ska inte få möjlighet att använda vilken agent som helst då Event AB vill att upphandlingen ska bygga på en affärsmässig förståelse och relation.

4.2.4.5 Framtidsutsikter

Att få till en högre lönsamhet innebär att som företag våga ingå djupare avtal med leverantörer som Event AB lägger ner stora summor hos menar den avtalsansvarige. Dessa avtal ska innebära att när en viss transaktionsgräns har passerats, så ska Event AB få exempelvis 10 % rabatt på allt överskjutande. Det vill säga erhålla en monetär avkastning på investerat kapital. Än så länge säger endast avtalen att parterna avser sig handla av varandra och inneha leverans av viss kvalitet. För att gå steget vidare måste en kalkyl upprättas. Kalkylen ska påvisa om det är värt att ingå ett sådant avtal samt vad Event AB då kan tänkas komma att tjäna på det. Därefter måste ett ständigt uppföljningsarbete pågå, där avstämning sker mot aktivitetsplanen och transaktionsgränsen så att medarbetare kan uppmuntras och motiveras av att närma sig och nå den gräns där pengar börjar tjänas på avtalet. För att utveckla Event ABs framtid menar avtalsansvarige att de gemensamt måste bestämma sig för vilka leverantörer ett partnerskap ska ingås med. Ett nätverkspartnerskap kan vara lämpligt gällande vissa leverantörer som säger att man i huvudsak gör sina inköp hos dem men inte ha några andra förpliktelser.

4.3 **Leverantörshantering på Event AB**

Detta underkapitel presenterar insamlad data som rör den tredje frågeställningen, som handlar om hantering och klassificering av leverantörer i den projektbaserade organisationen. Först redogörs för Event ABs urvalsprocess och därefter presenteras hur leverantörer samarbetas med samt vad som görs för att stärka relationen till dem.

4.3.1 **Urvalskriterier**

Vid val av leverantör till ett uppdrag är det främst kundens kriterier som styr. Därefter är det Event ABs uppgift att få leverantörerna att bli så kostnadseffektiva som möjligt. Detta då marginalen mellan det pris kund betalar och det som Event AB betalar leverantören tillfaller Event AB. Då runt hälften av kunderna inte har en specifik destination eller hotell bestämt

kan Event AB föreslå en leverantör de använt tidigare, vilket kan förenkla urvalsprocessen. Detta sker dock inte i någon större utsträckning på företaget. Team 2 har som rutin att titta i gamla offertmappar för att hitta leverantörer från tidigare projekt som kan tänkas vara lämpliga. Även detta kan underlätta urvalsprocessen. Offertmapparna finns tillgängliga för alla och en sökfunktion möjliggör att det går att söka på exempelvis land, destination eller inköpstyp.

Vid jakt på ny leverantör är det viktigt att leverantören möter kundkravet men även att leverantören är seriös med bra kvalitet inom en rimlig prisklass. En leverantör blir även eftertraktad om de kan förmedla bilden av sin affärsidé på ett bra sätt för Event AB. Kan de det så kan de även göra det till Event ABs kund. Flertalet medarbetare nämner även att kontaktpersonen hos leverantören spelar stor roll inför valet. Särskilt i de fall där leverantören och Event AB ska samarbeta under projektets gång.

4.3.2 Agenter

Destination Management Company (DMC) är Event ABs så kallade agenter runt om i världen. Dessa är resebyråer som Event AB anlitar för att underlätta bokning av hotell och aktiviteter i de länder där de inte har kunskap om språket, enskilda leverantörer i landet eller vad som kan erbjudas i regionen. Att använda en agent är dyrare än att låta en projektledare boka själv. Dock ses vinsterna som högre då detta blir en form av kvalitetssäkring. Agenterna talar språket, har stor kunskap om lämpliga aktiviteter och boende samt känner till kvaliteten hos olika leverantörer. Dessutom behöver Event AB endast ha kontakt med ett företag under projektets gång.

4.3.3 Samarbete

Leverantörer spelar en stor roll i den verksamhet Event AB driver då de i många fall har direktkontakt med kunden och det de levererar är starkt kopplat till kundens upplevelse av uppdraget. Att se leverantören som en partner är därför något som strävas efter på företaget. Leverantörernas grad av inblandning skiljer sig åt beroende på uppdragets omfattning och innehåll. I vissa projekt förekommer endast kontakt vid bokning och bokningsbekräftelse medan det i andra projekt sker ett aktivt samarbete även efter bokning för att säkerställa att kundens önskemål uppfylls. Exempelvis kan ett hotell vid boendeinköp hjälpa projektledaren att boka ytterligare aktiviteter och transporter till det aktuella kunduppdraget. Sådana typer av samarbeten är mycket fördelaktigt då det innebär mindre arbete och färre leverantörskontakter för projektledaren.

Det händer även att Event AB tar in projektledare utifrån med speciella nischer. Detta för att de passar bättre i vissa projekt. Även vid väldigt stora globala uppdrag där Event AB inte har tillräckligt stor kapacitet för att utföra uppdraget själva, utbildar de andra eventbolag som får agera i deras ställe. På så vis kan de trots att företaget inte är särskilt stort agera som en global spelare vid större event.

4.3.4 Stärka relationer

Utöver de relationer som skapas i den vardagliga kontakten så arbetas det med att stärka relationer med viktiga leverantörer. Det görs gärna något ihop för att få en inblick i leverantörens vardag. Generellt försöker Event AB att behandla dessa leverantörer på samma sätt som de behandlar kunden och strävar efter att gå från leverantörstänk till partnertänk. Gällande att bygga en stärkande relation med agenter så träffas de generellt en gång om året i samband någon av de stora resestäderna som finns i Europa.

Gentemot en leverantör så vill inte Event AB framstå som en krånglig partner. Därför har många medarbetare ett "håll det enkelt"- tänk. Genom att tidigt vara rak på sak och säga vad som förväntas av leverantörerna och på vilken nivå skapas lättare ett förtroende mellan leverantören och Event AB vilket också kan medföra att Event AB vågar involvera leverantören mer. Till exempel kan en teknikkonsult få följa med på kundmöten för att förklara och förmedla en scenbild, då leverantören besitter större kompetens än Event AB inom området. Detta i sig gör även att kund vinner ett förtroende för Event AB.

5 ANALYS

I detta kapitel analyseras den data som presenterats i empirikapitlet med hjälp av den teoretiska referensramen. Liksom i tidigare kapitel sker underkapitelindelningen efter de frågeställningar som ställts upp i inledningen.

5.1 Projektbaserad organisation

Event ABs affärsidé är att genomföra olika typer av event på uppdrag av kund. Uppdragen utförs av projektteam på företaget via projekt och företaget är således uppbyggd kring sina kunduppdrag. Företaget består av fyra team och har brutit ut och centraliserat funktionerna Marknad, Resor, Kreativt samt Ekonomi. Dessa funktioner kontakter projektmedlemmar för att de ska stödja och bistå projekten. Hobday (2000) benämner denna typ av PBO, som har ett fåtal utbrutna funktioner, som en projektled organisation där projektens behov väger tyngre än funktionernas gällande beslutsfattande. Dock är det endast Hobday (2000) av studerad litteratur som gör denna indelning av PBO till två typer av projektorganisationer. Resterande litteratur konstaterar att oavsett hur en PBO är uppbyggd, så är samlingsnamnet för samtliga företag som bedriver sin verksamhet i projektform en PBO (Bruzelius & Skärvad, 2009; Jerbrant, 2013; Thiry & Deguire, 2007). Event AB kan alltså klassas som en PBO.

5.1.1 Karaktärsdrag för en PBO och Event AB

Det mest utmärkande karaktärsdraget för en PBO är att merparten av företagets verksamhet sker i projekt, vilket följaktligen även gäller för Event AB. Gällande Event ABs organisationsstruktur ses den som en matrisorganisation där de fyra teamen finns längst ned i hierarkin. De utbrutna funktionerna går över teamen och förser dem med stöd och kunskaper på respektive funktions område. Precis som Hobday (2000) beskriver så byggs företagets kunskaper och resurser upp i genomförandet av projekten och det är då projektgrupperna inom teamen interagerar med såväl interna som externa funktioner och parter. Hobday (2000) menar även att det är via projekten och dess integration tvärs över projektgränser som företaget samordnar sin verksamhet och kan ses som ett enat företag trots projekt med hög autonomi. Det är dock här det brister för Event AB då projektgrupperna verkar ha för hög autonomi och synsättet att ständigt optimera det egna projektet förekommer i hög grad. Hobday (2000) menar däremot att det positiva med projektautonomi är att interna risker kan minimeras och hanteras på ett enklare sätt då, precis som för Event AB, projektledare inte behöver få ledningens godkännande för att fatta beslut när de har full auktoritet över projektet. För att minska problemet med hög autonomi som för Event ABs del lett till kommunikations- och informationssvårigheter över projektgränser, kan resurs- och uppgiftskoordinatorer verka över projektgränserna (Hobday, 2000). Detta för att hjälpa till med samordning och överse och förbättra prestationer för hela organisationen. Mer om detta kommer tas upp i kapitel 5.2.1 *Inköpsprocess*.

Varje projekt omfattar ett nytt uppdrag med nytt innehåll. Att varje projekt är så unikt har lett till att vissa svårigheter har uppkommit. Event AB brister i de rutiner som berör hur en leverantör hittas och vilken leverantör som ska användas, samt utvärdering, spridning och information om inköp och leverantörsval. Hobday (2000) menar att ovanstående brister är problem som lätt kan uppstå i PBO då uppgifter oftast inte standardiseras. De rutiner som finns idag på Event AB har växt fram med tiden och dessa rutiner omfattar inte strukturer för tvärfunktionellt lärande eller kommunikation. Thiry och Deguire (2007) menar att brist på struktur och incitament gällande lärande beror på att projekten ses som unika engångsföreteelser vilket avspeglas i Event ABs sätt att ständigt vilja optimera varje projekt. Det är här helhetssynen tappas menar ledningen.

5.1.2 Kommunikation och samordning

Event AB har affärssystem och IT-verktyg där kommunikation kring olika leverantörer och projekt skulle kunna ske men detta används inte aktivt. Att inneha databaser med kunder, leverantörer och annan information är dock inte heller tillräckligt för att främja till organisatoriskt lärande (Ajmal & Koskinen, 2007). Behöver projektledarna hjälp vid leverantörsval eller undrar över något går de ofta till en kollega och rådfrågar dem. Denna typ av kommunikationsmekanism kan enligt Boh (2006) klassas som individualiserade-personaliserings-mekanismer. Den är bäst lämpad för mindre företag med unika produkter och som inte är geografiskt spridda (Boh, 2006) och lämpar sig därför väl på Event AB. Det är dock inte tillräckligt att endast förlita sig på denna typ av kommunikation utan det bör även finnas andra stödjande mekanismer så som institutionaliserade-personaliserings-mekanismer som handlar om muntlig spridning av kunskaper medarbetare emellan men som genom att vara inbyggda i organisationen gör att informationsdelningen blir mer systematisk och inte bara beror på det personliga nätverket hos medarbetaren, som kan göra att delningen endast blir slumpmässig (Boh, 2006).

Den samordning som idag sker på företaget sker till största del muntligt genom informella samtal mellan medarbetarna i olika projekt. Detta underlättas av att medarbetarna inom varje team sitter i ett öppet kontorslandskap. Dock sker kommunikation mellan medarbetarna inom de fyra teamen väldigt sällan. Även spridning av utvärderingar av och lessons learned från ett projekt sker sällan. Boh (2006) menar att kommunikation över projektgränser är viktigt och kan hjälpa till att lösa problem i andra projekt om kunskaper och insikter effektivt sprids vidare. Genom att sprida vidare lessons learned kan kostnader även komma att reduceras, vilket är en pådrivande faktor till att Event AB borde ha någon som ansvarar för dessa frågor för att uppmuntra till dialog mellan teamen samt att inte samma misstag ska återupprepas (Ajmal & Koskinen, 2008).

Kommunikation mellan Event ABs ledning och projektmedlemmar sker genom teamledare via möten. Dock är det mer övergripande frågor och större kundaffärer som tas upp och inte så mycket kring detaljer eller samordning av vissa inköp och leverantörer. Att införa kanaler

för regelbunden rapportering skulle öka informationsutbyte och koordinering av företagsstrategin enligt Hobday (2000). Detta motiverar att teamledarnas roll skulle kunna utvidgas och innefatta ett större ansvar för att överföra de av ledningen tagna beslut och strategier till de specifika projekten och inte bara på övergripande nivå. Teamledare samordnar också mellan projekt i teamen och har ett budget- och personalansvar inom sitt team. Teamledarnas arbetsuppgifter gör att de kan liknas vid det som Jerbrant (2013) och Thiry och Deguire (2007) kallar projektkontor. Projektkontor ska verka samordnande mellan projekt genom att övervaka och kontrollera projekten. De ser även till att coacha medarbetarna och delegera ut uppgifter och resurser emellan dem. Projektkontoren ska vidare även vara länken mellan projekt och ledning för kommunikation av strategier och beslut från ledning till projekt samt länken som ansvarar för att de olika projektens resultat når ledningen (Thiry & Deguire, 2007). Även detta tyder på att teamledarnas roll skulle kunna utvecklas på Event AB till att styra mer på detaljnivå och i större grad samordna mer mellan ledning och projekt, åt båda hållen.

5.2 Inköp

Då inköpsprocessen behandlar alla de aktiviteter kopplade till ett inköp grundar sig denna analys även på empirikapitel 4.2.4 *Kommunikation och samordning* då relevant data rörande kommunikationen kring urvalsprocessen av inköp finns beskrivet där.

5.2.1 Inköpsprocess

Den inköpsprocess som idag existerar hos Event AB har utvecklats med åren till något som fungerar relativt bra för dem. Dock finns det brister i denna process som hindrar en potentiell ökad lönsamhet. Som tidigare nämndes i analyskapitlet 5.1.2 *Kommunikation och samordning* så brister medarbetare i det strategiska tänkandet för företagets helhetssyn gällande urvalsprocessen till leverantör och därmed inköp. Då företaget emellertid inte har alla de verktyg eller rutiner som krävs för att främja samordning av inköp kan heller inte medarbetarna göra något åt saken, även om de skulle vilja. De affärssystem och IT-verktyg som företaget besitter används inte aktivt vid inköp eller leverantörsval men detta beror på att de heller inte är avsedda till att underlätta inköpsprocessen. För att medarbetare ska ha möjlighet till att kunna agera med helhetssyn i de beslut de gör krävs det enligt Monczka et al. (2009) att verktyg finns tillhandahållna för att kunna upprätta en lyckad inköpsstrategi som i sin tur kan leda till betydande besparingar för företaget (Carter & Narasimhan, 1996; Ellram & Carr, 1994). Olika företag behöver olika inköpsstrategier som beskriver hur inköpsprocessen ska gå till. Event ABs målbild är att på ett övergripande sätt kunna länka och sprida sina inköp till samtliga team för att på så sätt ha möjlighet att använda samma leverantörer och lägga mindre tid på att söka efter lämpliga leverantörer.

När ett avtal med en leverantör finns ska medarbetare ha leverantören som förstahandsval vid inköpsbeslut för att på så sätt reducera urvalstiden vid val av leverantör (Lee, Ha & Kim, 2011). Ett sätt för Event AB finna fler tänkbara avtalsleverantörer att använda i linje med sin

inköpsstrategi är enligt Lee, Ha och Kim (2011) att ledningen själva sätter sig ned och utvärderar ett inköp utifrån de fyra kriterierna kostnad, kvalitet, leverans och service. Proceduren med att ledningen hittar prioriterade leverantörer sker redan på Event AB och prioriterade leverantörer finns gällande hotell på svenska marknaden samt agenter i vissa länder. Men som kunde utläsas av den granskning av avslutade projekt som författarna gjorde så används inte dessa leverantörer. Varför är det så? Troligen för att leverantören antingen inte kunde leverera kundens krav eller att leverantören inte hade tillräckligt stor ledig kapacitet eller så är det som tidigare nämnts bristande kommunikation mellan ledningsgrupp och projektledare som gör att medarbetare har bristande kunskap gällande de leverantörsavtal som finns. En lösning på sådana problem och som starkt reducerar tiden det tar att hitta leverantör uppger Monczka et al. (2009) vara att upprätta en datalagring av leverantörsinformation. Detta skulle hjälpa Event AB att främja gemensamma upphandlingar genom att samtliga medarbetare har ett centraliserat verktyg att vända sig till för att söka på viktiga urvalskriterier för att finna en redan tidigare använd leverantör och använda den igen. Här ska bland annat tidigare leverantörer och dess omdömen finnas samlade samt uppgifter gällande avtal. För att underlätta vetskapen om prioriterade leverantörer skulle listan med prioriterade leverantörer som Monczka et al. (2009) även rekommenderar kunna ingå i datalagringen. Att ha någon eller några som endast ansvarar för dessa frågor och ständigt uppdaterar datalagringen och möjliggör för kommunikation och informationsspridning över projekt- och teamgränser är ett måste då projektmedlemmar inte skulle hinna med ett ytterligare ansvarsområde (Ajmal & Koskinen, 2008).

5.2.2 Klassificering av inköp

I dagsläget sker ingen klassificering av inköp på Event AB. Att göra en klassificering av inköp inom boende, teknik och resor är inte helt enkelt då inköp inom vardera grupp kan skilja sig stort från varandra. Att klassificera inköp är dock ett sätt för företaget att skapa diskussion kring vilka typer av inköp som görs, vad som skiljer dem åt och hur de bör hanteras.

Event ABs avtalsansvarige ser gärna att de inköps som kan komma att tillföra någon form av vinst till företaget prioriterar. Vilka inköp de är kan van Weeles (2012) klassificering hjälpa till att urskilja på genom att dela in inköpen i operativa, taktiska och strategiska inköp. De tre inköpsgrupperna teknik, boende och resor som studeras i detta examensarbete kan inte direkt klassas in i någon av dessa kategorier då det finns olika typer av inköp i de olika grupperna. Skulle man däremot dela upp de olika inköpstyperna som finns inom vardera grupp till att tillhöra de tre ansvarsnivåerna som ett företag har; ledning, mellanchefer och medarbetarnivå, så skulle inköpen kunna kategoriseras lättare. Men med tanke på att varken ledning eller teamledare utför några inköp mot kund så görs här en klassificering utifrån att det endast är projektmedlemmar som utför dem, förutom då det gäller strategiska inköp. *Operativa inköp* skulle vara inköp av en engångsföreteelse på ett hotell, användning av teknik eller användning av transportmedel. De operativa inköpen innebär daglig leverantörskontakt, vilket stämmer in

på företagets projektmedlemmar då de ständigt träffar eller ringer upp leverantörer. *Strategiska inköp* skulle vara inköp som medför långsiktig påverkan för företaget. Detta skulle kunna vara att företaget köper in sig hos en hotell-, teknik- eller transportpartner för att bli medpartners och på så sätt agera större aktör. *Taktiska inköp* skulle vara de inköp som projektmedlemmar gör hos en avtalsleverantör inom hotell, teknik och resor som ledningen strategiskt ingått avtal med för att gynna en långvarig relation. Att ledningen ingår strategiska avtal med leverantörer är således fallet på Event AB för att på sätt möjliggöra att eventuellt få tillgång till förmånliga inköpspriser.

För organisationer likt Event AB som tillhandahåller och köper in tjänster för att leverera dem vidare har Wynstra, Axelsson och van der Valk (2006) utvecklat en klassificering. Klassificeringen kallas för tillämpad klassificering och rekommenderas att använda ihop med en klassisk övergripande klassificering likt van Weeles (2012), beskriven i stycken ovan. Här skulle Event AB dela in sina tjänster i fyra kategorier; komponenttjänster, halvfabrikatstjänster, instrumentella tjänster samt konsumtionstjänster. Indelning sker med avseende på om tjänsten behöver förädlas eller ej innan den levereras till kund eller om tjänsten köps in för att gynna det egna företaget och om tjänsten då påverkar Event ABs process eller ej. *Komponenttjänster*, som inte påverkar företagets egna processer och som levereras direkt till kund utan att förädlas, skulle innefatta vanliga hotellnätter samt transportresor så som flygbiljetter. Till *halvfabrikatstjänster* som behöver förädlas innan de levereras till kund för att anpassas till kundens krav, kan teknikinköp räknas så som scenografi men även också hotellnätter. Här får det tilläggas att det inte är Event AB som förädlar tjänsten innan den levereras, utan exempelvis är det ljud- och ljus teknikerna som ska anpassa sin teknik för att få fram kundens budskap under eventet och gällande boendenätter är det boendeleverantören som ska se till att till exempel företagets logotypfärger återspeglas i valet av sängkläder. *Instrumentella* tjänster skulle bland annat informations- och kommunikationssystem tillhöra. Hit skulle kostnader för en tänkbar leverantörsdatalogring ingå, då den påverkar företagets egna processer. *Konsumtionstjänster* påverkar däremot inte företagets processer alls och kan till exempel vara ett städbolag som endast städar kontorslokaler. De två sistnämnda kategorierna behandlar däremot inte inköp som görs i projekt mot kund vilket gör att tillämpad klassificering blir en något för bred klassificering för detta examensarbete. Dock kan denna klassificering mycket väl vara lämplig för Event AB att använda som stöd vid klassificering av samtliga inköp på företaget, då den främjar till att lära sig tvärs över interna funktionsgränser.

En generell klassificering av inköpen på Event AB kan göras med utgångspunkt från Kraljics modell, modifierad av Olsen och Ellram (1997), där inköpen delas in i olika kategorier beroende på hur svåra de är att hantera samt hur strategiskt viktiga de är. Nedan följer en indelning efter denna modell.

Boendeleverantörerna har mycket makt i förhållande till Event AB och när stora projekt eller projekt som utförs samtidigt som andra stora event på samma geografiska plats sker finns ofta

endast ett fåtal leverantörer att välja på. Det boendeleverantörerna kan erbjuda ska dessutom passa kundens krav. Utbudet av lösningar på marknaden som uppfyller de specifika kundkraven är ofta begränsade samt kan vara svåra och tidskrävande att finna. På grund av leverantörsmarknadens och omgivningens utseende kan boendeinköpen anses vara relativt svårhanterliga (Olsen & Ellram, 1997). Boendeinköp är ofta en stor finansiell kostnad för projektet och blir mer komplext då inköp av boende i vissa fall även inkluderar nyttjande av leverantörens andra faciliteter så som spa eller konferensanläggning. Boendeinköp påverkar även Event ABs image mot kunder genom att det påverkar kvaliteten på eventet. Att inköpet bidrar till företagets kompetens, att det är av stor ekonomisk betydelse samt att det påverkar det köpande företagets image gör att boendeinköp även kan klassas som strategiskt viktiga (Olsen & Ellram, 1997). Denna klassificering av boendeinköp är dock som tidigare nämnts beroende på situation. Alla inköp försvåras ytterligare av att kundens krav påverkar valet av boende, vilket medför att det blir svårt att tillgodose det strategiska val av leverantör som ledningen för Event AB gärna ser att medarbetarna gör. Att tillgodose både kundens krav och företagets krav ställer projektmedlemmarna i en knepig situation där utfallet oftast övergår till att gynna kunden för att på sått ha större chans att vinna offerten. Detta pekar på att boendeinköp också kan ses som svårhanterliga med låg strategisk vikt.

Teknikinköp kräver viss kompetens från inköparen på Event ABs sida. Det beskrivs dock inte som lika svårt att finna lämplig teknikleverantör som det är att finna lämplig boendeleverantör under viss period varpå teknikinköpen kan ses som mer lätthanterliga än hotellinköpen i det avseendet. Det är dessutom färre leverantörer att välja bland än vid boendeinköp och priser styrs inte till lika stor del av yttre omständigheter. På grund av leverantörsmarknadens och omgivningens utseende kan tekniska inköp klassificeras som lätthanterliga men beroende på hur komplext inköpet är gällande den kompetens som krävs från medarbetaren på Event ABs sida kan teknikinköp klassas som både lätt- och svårhanterliga (Olsen & Ellram, 1997). Teknikinköp tillför en kompetens Event AB själva inte besitter och som till stor del påverkar Event ABs image mot både kunden och andra leverantörer genom att det visar vilken kvalitet som företaget håller på sina arrangemang. Teknikleverantörerna bidrar också till stor del till kundens upplevelse av eventet. Dessutom är det i större grad ett samarbete mellan Event AB och leverantör då leverantören ofta levererar hela tekniska lösningen från utformning till installation och utförande. Till skillnad från rese- och boendeinköp där ett litet företag som Event AB inte kan påverka stora leverantörer så mycket kan teknikleverantörer däremot påverkas mer. Dessa faktorer talar för att teknikinköpen kan klassificeras som strategiskt viktiga (Olsen & Ellram, 1997).

Gällande reseinköp har leverantörerna generellt sett stor makt gentemot ett litet företag som Event AB. Dock är reseinköp precis som boendeinköp beroende av varje specifikt inköp. Gällande vissa leverantörer som till exempel bussbolag inom Sverige kan inköpet däremot ses som mer lätthanterligt då Event AB har ett större inflytande och möjlighet att påverka leverantören jämfört med bokning av en flygresor med ett stort flygbolag. Det krävs dock en del kunskaper för att på ett effektivt sätt finna lösningar som passar varje specifikt projekt. På

dessas grunder kan reseinköp klassas som både lätt- och svårhanterliga beroende på hur leverantörsmarknaden och omgivningen ser ut för respektive inköp (Olsen & Ellram, 1997). Reseinköp innebär ofta en stor ekonomisk utgift för projektet och påverkar till viss del även Event ABs image. Gällande mindre reseleverantörer så som till exempel bussbolag har Event AB möjlighet att inleda långsiktiga samarbeten och avtal varför inköpen i dessa fall kan ses som strategiskt viktiga (Olsen & Ellram, 1997). I de fall där Event AB använder större reseleverantörer så som flygbolag där de inte har möjlighet att inleda djupare samarbete kan inköpen ses som mindre strategiskt viktiga (Olsen & Ellram, 1997). Baserat på beskrivningarna ovan kan inköpen delas in i följande kategorier:

		FLASKHALSAR	STRATEGISKA
	HÖG	BOENDEINKÖP (STORA SÄLLSKAP, HÖG BELÄGGNING)	TEKNIKINKÖP (KOMPLEXA)
		RESEINKÖP (STORA SÄLLSKAP)	BOENDEINKÖP (KONFERENSLOKALER)
SVÅRHANTERLIGA			
	LÅG	OKRITISKA	HÄVSTÄNGER
		BOENDEINKÖP (ENKLA)	TEKNIKINKÖP (ENKLA)
		RESEINKÖP (ENKLA)	RESEINKÖP (MINDRE LEVERANTÖR)
		LÅG	HÖG
		STRATEGISKT VIKTIGA	

Figur 5.1. En klassificering av Event ABs boende-, teknik- och reseinköp utifrån Olsen och Ellrams (1997) inköpsklassificering.

Att starta ett klassificeringsarbete på Event AB kring inköp som görs i projekt mot kund skulle kräva att medarbetare från olika delar av företaget möts och börjar diskutera, vilket skulle främja kommunikation och samordning samt insikten om medarbetarnas syn på en eventuell klassificering. En övergripande klassificering likt van Weeles (2012) skulle egentligen inte tillföra någon nytta för företaget då klassificeringen snarare tillför en insikt om vilka inköp från leverantörer som är viktigare att prioritera. Att klassificera inköpen med hjälp av modellen som Olsen och Ellram (1997) har utvecklat skulle däremot ge företaget insikter kring vilka inköp från leverantörer som har potential till utveckling och djupare samarbeten och avtal. Mer om avtal följer i kapitel 5.2.4 *Avtal*. Att upprätta en tillämpad klassificering vore även att klassificera de inköp som inte berör kunden. Detta ingår inte i examensarbetet men skulle tillföra att företaget lär sig tvärs över interna funktionsgränser. Tillämpad klassificering kan användas på ett mera dynamiskt sätt genom att ändra uppfattningen av en viss tjänst. Att tänka på förbrukningstjänster så som IATA som en komponenttjänst, alltså en sådan tjänst som företaget förbrukar för sina egna processer, så skulle IATA tjänsten kunna

vara det som skiljer Event AB från andra eventbolag i termer av attraktionskraft. Detta möjliggör för Event AB att börja utforska nya sätt att välja och interagera med just sådana leverantörer.

5.2.3 Centralisering

För- och nackdelar med centralisering av inköp har diskuterats på Event AB. Av de tre typerna av inköp som är i fokus för detta arbete har ett av dem centraliserats. Detta har gjorts då det underlättar för företaget att ha expertis på området samlad på en plats. Detta har i sin tur lett till att pengar kunnat sparas på grund av att mindre antal fel uppstår. Både Corey (1978) och van Weele (2012) menar att samlad expertis är en av de stora fördelarna med att centralisera inköp. Den avtalsansvarige på Event AB förhandlar fram avtal med utvalda leverantörer för hela företaget så att samtliga medarbetare på företaget kan handla av dessa och ta del av avtalet, men själva bestämma orderkvantitet och tid för leverans. På detta vis behöver företaget inte ha en centraliserad funktion som ansvarar för dessa inköp, utan alla har möjlighet att agera i det. Detta kallar Munson (2007) för centraliserad prissättning med decentraliserat inköp. Nackdelen för Event AB är att centraliserad prissättning med decentraliserat inköp inte fungerar fullt ut då deras kommunikation är bristfällig kring vilka leverantörsavtal som finns och vad dessa avtal innehåller. Detta har lett till att avtalen inte används i större utsträckning av medarbetarna. I kapitel 5.2.4 *Avtal* analyseras detta vidare.

Inköp som hamnar i Olsen och Ellrams (1997) klassificeringskategorier hävstänger och strategiska skulle kunna centraliseras. Dels för att de är stora inköp och dels för att de kräver stor kunskap hos medarbetarna (Corey, 1978). Nedan diskuteras vidare för vilka av de tre inköpskategorierna boende, teknik och resor som centralisering kan vara aktuellt.

Boendeinköpen kräver inte någon expertkunskap från medarbetarna för att hanteras och har dessutom oförutsägbara inköpsmönster då vilka hotell och orter som kommer bli aktuella under ett år inte kan förutses. Från ledningen finns dock en önskan om att i större utsträckning öka samordningen och styra mot samma leverantörer för att på så vis kunna erhålla förmåner. Då centralisering underlättar styrning mot utvalda leverantörer (Corey, 1978; van Weele, 2012) skulle det innebära att samordning och styrning mot vissa hotell eller hotellkedjor kan underlättas. Problemet med detta är det finns en önskan från projektmedlemmar om att inte binda upp sig på avtal utan att istället vara fristående och kunna skraddarsy varje projekt efter kundens önskemål. Dessutom sköts produkter med oförutsägbara användningsmönster och med unika användningskrav bättre decentraliserat (Corey, 1978), vilket talar för en decentralisering av dessa inköp. En ytterligare fördel med decentralisering är att direktkontakt skapas mellan projektledare och leverantör, något som kan vara viktigt i de fall där boendeinköpet också innebär bokning av hotellets lokaler så som spa eller konferensavdelning och en anpassning av dessa måste ske för att uppfylla kundens krav eller då kundens krav ändras under projektets gång.

Gällande teknikinköp finns ett behov av specialiserade kunskaper hos medarbetarna för att hantera dessa på bästa möjliga sätt. Teknikleverantörerna bidrar till en stor del av kundupplevelsen och måste därför vara väl insatta i kundens krav och eventuella förändringar av dem, varför ett nära samarbete krävs mellan Event AB och teknikleverantörerna. Dessutom finns i dagsläget redan en medarbetare på företaget som till viss del tagit på sig rollen som teknikansvarig. Behovet av expertis och djupa leverantörsrelationer är faktorer som talar för en centralisering av teknikinköpen (Corey, 1978; van Weele, 2012). Om dessa inköp skulle centraliseras skulle det bli lättare för företaget att välja ut ett antal teknikleverantörer och inleda djupare samarbete med dem. Nackdelen med ett centraliserat teknikinköp skulle vara att ytterligare en person blir inblandad i de projekt där teknikinköp blir aktuellt, det vill säga att fler medarbetare måste koordineras och hållas uppdaterade inom de projekten. Detta nämner även Corey (1978) som en nackdel med centralisering.

Reseinköpen är i dagsläget centraliserade till en person. Detta har givit spetskompetens i att finna logistiska lösningar på transportproblem samt lett till att personliga kontakter skapats mellan Event ABs reseansvarige och leverantörer. Det har även lett till att endast en person är licensierad och håller koll på alla avtal istället för att samtliga medarbetare ska göra det. En positiv bieffekt av denna centralisering är att reseansvarige kommer i kontakt med alla delar av organisationen och alla team. Dock har centraliseringen av reseinköpen gjort att ledtiden för att finna lämplig resa blivit längre, något som fått ett av teamen att utse en egen reseansvarig. Reseinköpen har en likartad användning, ett behov av expertis samt kräver förhållandevis lite leverantörskontakt mellan projektledare och leverantör vilket motiverar centraliseringen (Corey, 1978; van Weele, 2012). Unika krav och oförutsägbara användningsmönster är något som enligt Corey (1978) talar för en decentralisering men på grund av egenskaperna hos reseinköpen och leverantörsmarknaden i sig, det vill säga att kundkraven är lika varandra och att det endast är destination och färdmedel som skiljer de olika inköpen åt, är inte detta något som talar för decentralisering i detta fall.

5.2.4 Avtal

Avtalsansvarige på Event AB ser gärna att man offentliggör och tydligt tilldelar kunskapen om samtliga avtal till en specifik person för att medarbetare endast ska vända sig till denna angående avtal och frågor kring prioriterade leverantörer. Avtalsansvarige vill även upprätta ett mer styrande och kontrollerande system gällande användningen av företagets prioriterade leverantörer på agentsidan.

Fördelarna med att ingå avtal med sina leverantörer är att det definierar hur transaktioner ska gå till, vilket är det som Event ABs avtal innehåller främst idag (Huang, 2013). Dock kan avtal innehålla mycket mer än så. Avtalsansvarige ser gärna en utveckling på avtalsfronten för att kunna öka företagets lönsamhet. Om Event AB ingår ett mer djupare avtal med sina leverantörer skulle den största fördelen för Event AB vara att risken för oväntade förändringar i framtida beteenden hos parterna reduceras (Albano et al., 2006; Huang, 2013). Varför ett

djupare samarbete inte utvecklats sedan tidigare för att främja en lönsamhetsökning är för att Event AB inte är redo förens en riktig satsning från företagets sida i form av en kalkyl har upprättats. Kalkylen ska påvisa om det är värt att ingå ett sådant avtal samt vad Event AB då kan tänkas komma att tjäna.

Meningen med det mer kontrollerande systemet gällande användningen av prioriterade leverantörer är att det endast ska vara möjligt att använda agenter som ledningen beslutat om, vilket återkopplar till strategin centraliserad prissättning med decentraliserat inköp som Munson (2007) beskriver. Med tanke på det obestämda behovsmönstret som kan uppstå så finns det risk att leverantörerna inte är villiga till en utveckling av ett bättre förmånligt avtal. Det är detta som avtalsansvarige syftar till då han vill införa ett kontrollerande system, så att medarbetare endast handlar av dessa prioriterade leverantörer för att på så sätt kunna ingå i ett bättre avtal. Detta för att potentiellt kunna öka lönsamheten genom en överenskommelse med leverantören. Till exempel via införandet av ett avtal som säger att efter att Event AB har nått en viss transaktionsgräns, då ska en viss procent fås tillbaka på det överstigande som Event AB investerar hos leverantören. På så sätt kan en monetär avkastning på inköp fås. Om detta skulle införas så skulle det även medföra att så kallade avvikande fakturor som tar längre tid för ekonomistaben att behandla kan undvikas och att leverantörsbasen kan minskas. Med hänsyn till att det inte i något av de studerade fallen användes den prioriterade agent och den prioriterade boendeleverantören som var avsatt för det landet, så kan styrande avtal vara en lämplig idé för att öka användningen av dessa leverantörer och agenter.

5.3 Leverantörshantering

Alla leverantörer kan inte behandlas lika (Hallikas et al., 2005). För Event AB skiljer sig leverantörernas grad av inblandning åt i de olika projekten och Hallikas et al. (2005) menar då att även relationerna bör spegla detta och vara anpassade efter varje leverantör eller typ av leverantör. Event AB försöker se vissa leverantörer som partners. Syftet med detta är att förbättra samarbetet och säkerställa att önskad kvalitet hålls på det som leverantören levererar. Ogden och McCorriston (2007) betonar att en rak och tydlig kommunikation är viktigt då leverantörernas prestationer inom eventbranschen ofta bidrar stort till kundens upplevelse av produkten, i detta fall eventet. De menar också att fördelar med ett starkt samarbete är att det ger upphov till en bra arbetsrelation där parterna kommer överens och vet var de har varandra.

Vilka leverantörer som ska satsas på att fördjupa sig med eller ej är en svår fråga för Event AB. En leverantör som använts i ett projekt kanske eller kanske inte passar till ett annat vilket har lett till att relationerna med leverantörerna ofta ses som kortvariga och att inte mycket tid läggs på att utveckla dem. Här förlitar sig företaget på rena affärskontrakt för varje enskild affär för att få så bra resultat som möjligt. Jiang, Henneberg och Naudé (2012) menar att detta är vanligt inom PBO där varje projekt är unikt. De menar dock att företag har mycket att tjäna på att bygga upp en välfungerande relation med långsiktigt fokus med viktiga leverantörer. Även Ogden och McCorriston (2007) menar att ett förhållande byggt på tillit främjar

kundtillfredsställelse och framgång för ett företag. Att skapa starkare band till leverantörer och att fokusera mer på att gemensamt utveckla långsiktiga strategier för att bäst kunna tillfredsställa kunder kan skapa konkurrensfördelar hos både Event AB och leverantören. Flertalet av Event ABs relationer är så kallade konkurrensrelationer eller fientliga relationer och baseras på beroendestrukturer inom projekten. Jiang, Henneberg och Naudé (2012) menar att dessa medför ett kortsiktigt fokus och att både leverantör och företag endast ser till sitt eget bästa. I de fall där det är möjligt borde fler relationer utvecklas till tillitsrelationer där ett djupare förhållande fostras. Detta skulle leda till ett flertal fördelar för Event AB, bland annat att kommunikation och kunskapsutbyte skulle öka, att större förståelse fås för varandra och att kortsiktiga uppförfningar kan göras för mer långsiktig vinning. Då leverantörerna är villiga att göra kortsiktiga uppförfningar för mer långsiktig vinning innebär det att Event AB kan bli ännu mer flexibla mot kunder och förändrade kundkrav i ett projekt. Något som är mycket viktigt i en branch där nöjda kunder är allt.

5.3.1 Klassificering av leverantörer

Som tidigare nämnts försöker Event AB arbeta för att få ett närmare samarbete med vissa av sina leverantörer. Det finns dock inga riktlinjer för vilka dessa leverantörer bör vara eller vilka som borde läggas tid och pengar på att utvecklas vidare med. Event AB tillämpar inte heller någon klassificering av leverantörer. En klassificering av Event ABs samtliga leverantörer enligt Olsen och Ellram (1997) eller Hallikas et al. (2005) blir mycket tidskrävande men generella slutsatser kring företagets nuvarande och framtida önskvärda leverantörsrelationer kan dras med hjälp av den klassificering av inköp som tidigare gjordes.

Leverantörerna till inköpen i hävstångskategorin, alltså enklare teknikinköp och reseinköp, hanteras idag utan avtal eller några formella partnerskap. Teknikleverantörerna är dock färre än reseleverantörerna och samarbetas med i högre utsträckning. Det mest lämpade enligt Olsen och Ellram (1997) är att aktiv tvåvägskommunikation skapas med leverantören där framtida behov kommuniceras. Det kan också vara lämpligt att ha avtal med företag i denna kategori för att säkra bra inköpspriser men detta är inte något som Event AB tillämpar i dagsläget.

Gällande leverantörerna till inköp i den okritiska kategorin, enklare boendeinköp och reseinköp, så hanteras dessa idag till största del utan avtal eller speciella rutiner. Det finns dock ett antal boendeleverantörer som Event AB har avtal med. Dessa avtal tas ingen större hänsyn till vid val av leverantör och avtalen ger heller inga förmåner vid bokning av endast boende. Olsen och Ellram (1997) rekommenderar dessa inköp att standardiseras i den mån det går och att leverantörsrelationerna hålls så enkla som möjligt för att minimera åtgången av tid och resurser. Event AB är alltså en bit på vägen mot förenkling men inte framme.

Gällande leverantörer till strategiska inköp så som mer avancerade teknikinköp samarbetas det med i högre grad än med övriga inköp. Här är leverantörerna med och utformar en stor del

av lösningen och tydlig kommunikation krävs mellan Event AB och leverantören för att förmedla kundens önskemål. Ibland är även leverantören med på kundmöten. Gällande leverantörer till andra strategiska inköp så som boendeinköp där ytterligare faciliteter så som till exempel konferensanläggning ingår finns avtal med ett antal leverantörer. Dessa ger dock bara tillgång till faciliteterna, de beskriver inte närmare hur parterna ska samarbeta. Olsen och Ellram (1997) rekommenderar att leverantörer inom kategorin strategiska inköp bygger på ett nära förhållande med långsiktigt fokus och tidig leverantörsinblandning i varje projekt. Leverantören ska ses som en förlängning av företaget. Detta sker på Event AB bland leverantörer gällande teknikinköp i denna kategori men det finns inga kriterier eller villkor för vilka leverantörer som ska prioriteras och satsas på i första hand. Gällande boendeinköpen arbetas det inte med samarbete i lika hög utsträckning.

Slutligen gällande leverantörer till inköp som klassificerats som flaskhalsar, vissa boendeinköp samt vissa reseinköp, så arbetas inte dessa med på något speciellt sätt. Olsen och Ellram (1997) menar att dessa leverantörer bör försöka bytas ut eller att det arbetas med en standardisering av inköpsprocessen. Detta är dock svårt i Event ABs fall då vad som gör dessa inköp problematiska är att beläggningen är hög hos leverantörerna eller att kundkraven är så specifika att urvalet blir mycket begränsat.

En diskussion kring klassificering av leverantörer kommer visa vilka leverantörer som bör fokuseras mer på (Olsen & Ellram, 1997). Att placera in alla olika leverantörer i varsitt fack och uppföra listor på detta eller att tilldela leverantörerna en bokstav är inte det viktiga. Det viktiga är att granska leverantörerna med Olsen och Ellrams (1997) inköpsklassificering för att komma underfund med vilka typer av leverantörer företaget bör satsa på och hur de relationerna ska utvecklas. Den uppmuntrar också till diskussion kring lämpliga åtgärder för de leverantörer som inte hanteras på bästa möjliga sätt i dagsläget samt vilka leverantörer och leverantörsrelationer Event AB faktiskt har möjlighet att påverka. Det är som Olsen och Ellram (1997) påpekar viktigt att börja förändringsarbetet försiktigt med relationer där stora förbättringar skulle kunna ske med förhållandevis små insatser.

6 SLUTSATSER

I detta kapitel ställs resultatet för detta examensarbete mot examensarbetets syfte och frågeställningar och slutsatserna diskuteras. Slutligen ges även förslag på fortsatta studier inom ämnet.

Syftet med examensarbetet har varit att kartlägga brister inom Event ABs inköpsprocess och leverantörshantering samt att ge rekommendationer kring vilka åtgärder som bör tas för att skapa en mer samordnande inköpsprocess och leverantörshantering. Utifrån syftet ställdes tre stycken frågeställningar upp för att vägleda mot uppfyllelse av detta. Dessa frågeställningar var som följande;

1. Vilka karaktärsdrag utmärker en PBO och hur avspeglas dessa i Event AB?
2. Med hänsyn till karaktärsdragen för en PBO, hur kan inköpsprocessen utvecklas till att bli mer samordnande?
3. Hur kan leverantörer hanteras och klassificeras i en PBO för att främja en ökad samordning mellan projekt gällande val och hantering av leverantörer?

I analysen lades en grund till att besvara frågeställningarna genom att jämföra teoretisk referensram med empirisk studie för att kunna nå en uppfyllelse av syftet. Diskussionen som här följer diskuterar de slutsatser av examensarbetet som kunnat dras utifrån analysen samt diskuterar huruvida syftet uppfyllts.

Det vägval Event AB står inför är samma som för många andra företag inom konstruktions- och eventbranschen och handlar om huruvida företag ska ha en helt obunden och fri inställning gentemot leverantörer eller om avtal och samarbeten ska ingås i större grad. Valet Event AB gör kommer påverka många aspekter av företagets inköpsprocess och leverantörshantering.

I den omgivning Event AB befinner sig i och på grund av karaktärsdragen för en PBO är det ofta enklare att stå utanför avtal och djupare samarbeten. Detta då varje projekt är unikt gällande omfattning, innehåll och vart i världen det utförs vilket gör det svårt att finna leverantörer som passar för många olika projekt och därmed blir det lönlöst i vissa avseenden att ingå avtal och samarbeten. Leverantörsval försvåras ytterligare då leverantörernas lediga kapacitet vid givet tillfälle varierar, likaså de specifika kundkraven för varje projekt. Event AB har idag ett fast avtal med en stor avtalskund som endast ett av företagets fyra team utför uppdrag åt. För att de resterande tre teamen överhuvudtaget ska få ett uppdrag har det blivit mycket viktigt att ständigt erbjuda bästa möjliga lösning för varje kund som ber om offert för att Event AB ska vinna uppdraget. Detta är ytterligare en anledning till varför flertalet medarbetare inte vill att Event AB ska ingå avtal och samarbeten med leverantörer då de automatiskt blir bundna till vad dessa leverantörer kan erbjuda, vilket kan hindra dem från att skapa bästa möjliga offert. Event ABs ledning måste följaktligen bestämma sig vilken linje

som ska hållas och sedan stå fast vid den. I dagsläget sker ett mellanting där merparten av medarbetarna inte vill vara bundna på kontrakt och inte heller utnyttja de samarbeten som finns. Detta hämmar ledningens vision om en samordnad inköpsprocess och leverantörshantering på företaget vilket avspeglas i den låga lönsamhet som råder i dagsläget.

Något som underlättar för alla företag oavsett vilken organisationsform de än har är att inneha en lyckad inköpsstrategi, vilket kan reducera kostnader och på så sätt öka ett företags lönsamhet. Det som försvårar både för Event ABs ledningen och PBO i allmänhet är att se till att denna strategi följs av medarbetare i och med den höga autonomi som projekten besitter. Att då låta teamledares roll växa och anta rollen som projektkontor skulle möjliggöra för företaget att samordna över projektgränser, alternativt ta in resurs- och uppgiftskoordinatorer som ska samordna inköp eller informationsspridning över projektgränserna. Dessa kan då säkerställa att de leverantörsavtal som finns efterföljs med hjälp av effektiv kommunikation under det dagliga arbetet, alltså genom regelbunden rapportering öka informationsutbytet och koordineringen av företagets strategi mellan projekt, team och ledning. Genom att dessutom införa verktyg för en mer strukturerad leverantörshantering, så som en datalagring av leverantörsinformation, kan även tid för offertarbetet komma att reduceras då det blir tydligare för medarbetare vilken leverantör som ska prioriteras. På så sätt främjas samordning av leverantörsval på företaget då medarbetarna enkelt kan kontrollera vilken leverantör som bör användas på given destination samt se uppgifter gällande avtal. Även genom att centralisera vissa typer av inköp, så som teknikinköp, kan användning av samma leverantör underlättas. På ovan beskrivna vis kan inköpsprocessen och leverantörshanteringen på Event AB få en mer samordnande effekt. Vinsten med detta skulle bli att leverantörsbasen minskas, vilket gör leverantörshanteringen enklare. Ett utökat samarbete med utvalda leverantörer kan på så sätt i framtiden leda till avtal med monetära fördelar. En förutsättning för att det ska samarbetas mer med utvalda leverantörer är att antingen centralisera vissa inköp på företaget, eller att projektledare känner att det är lätt och tydligt vilka leverantörer som ska användas. Det är även viktigt att projektledarna är införstådda med fördelen av samarbetena samt att de får uppmuntran och stöd av ledning, teamledare eller resurs- och uppgiftskoordinatorer så att avtalen faktiskt används. Alternativt att göra dessa avtal styrande så att projektledarna måste använda dem. För att det ska vara lönt för Event AB att ingå avtal och samarbeten med leverantörer måste även medarbetare, utan att ändra kunders önskemål för mycket, ta de chanser som finns för att styra kunder mot de leverantörer där samarbeten finns så att dessa utnyttjas.

Att projekten är så varierande talar för att Event AB inte har möjlighet till att ingå avtal och samarbeten på alla marknader. Boenden är en marknad som i hög grad styrs av leverantörens beläggningsgrad under den tidpunkt uppdraget avser som i sin tur styrs av andra faktorer så som stora arrangemang i samma geografiska område under samma tid. Dock kan det vara aktuellt med avtal på vissa platser dit Event AB, baserat på trender, kan förvänta sig att kunder vill åka, till exempel till vissa populära weekendstäder eller boenden nära ofta använda flygplatser. Av Olsen och Ellrams (1997) inköpsklassificering kan de leverantörer

som ingår i kategorierna strategiska och hävstänger anses som mer lämpliga att utöka ett större samarbete med och därmed ingå avtal. Detta då företagen i dessa kategorier generellt sett är mindre storleksmässigt och inte lika beroende av vilken geografisk plats kunden vill utföra sitt event på. Sammantaget är det viktiga inte att dela in leverantörer i grupper utan det viktigaste är att en diskussion startas på Event AB kring vilka leverantörer som kan vara lämpliga att samarbeta med och hur detta bäst kan ske.

Med stöd i analysen som utgjorde kapitel 5 och diskussionen ovan anser författarna att brister hos Event AB kartlagts samt att förslag till lösningar på dessa problem lyfts fram och att syftet för rapporten därmed har uppfyllts. I efterföljande kapitel presenteras rekommendationer rörande inköpsprocess och leverantörshantering, både för Event AB och för PBO i allmänhet.

6.1 Förslag till vidare studier

Avslutningsvis så väcktes under examensarbetets gång ytterligare en fundering kring orsaker till den låga lönsamheten. Detta är outnyttjade tillfällen till merförsäljning inom varje projekt. Området ligger utanför ramen för detta examensarbete och nämns därför bara kort men säljcoachning och ett ökat affärsmannaskap hos projektledare skulle vara intressanta områden att vidare utforska för att se hur mycket de kan påverka försäljning och därmed lönsamhet. I dagsläget finns dessutom inga incitament för vidare förhandling av pris efter Event AB fått tillfredsställande marginal. Incitament för att uppmuntra projektledare till att förhandla mer skulle kunna öka Event ABs vinstmarginal och är något som också skulle vara intressant att vidare utforska.

7 REKOMMENDATIONER

I detta kapitel presenteras kortfattat de åtgärder Event AB bör överväga för att skapa en mer samordnande inköpsprocess och leverantörshantering för att därigenom kunna öka sin lönsamhet. Rekommendationerna bygger på det resonemang som fördes i kapitel 5 Analys och kapitel 6 Slutsatser. Efter rekommendationerna till Event AB presenteras mer generella rekommendationer riktade till PBO i allmänhet.

7.1 Rekommendationer till Event AB

Vi rekommenderar Event AB först att:

- Bestämma sig för om det ska satsas mer på samarbete och avtal med leverantörer eller om de ska fortsätta vara obundna. Valet kommer påverka många aspekter av inköpsprocessen och leverantörshanteringen och det är därför viktigt att ett medvetet val görs och att denna linje fullföljs på hela företaget.

Oavsett svaret på första rekommendationen rekommenderar vi Event AB nedstående för ökad samordning gällande inköp och leverantörsväl:

- Tilldela teamledare en mer samordnande roll genom att i större grad fungera som länk mellan ledning och projekt. Inte endast då det gäller övergripande frågor utan även mer gällande detaljstyrning, så som vilken leverantör som bör användas i specifika fall samt påminna och hålla medarbetare uppdaterade kring samarbeten och avtal.
- Tydligt definiera ett gemensamt ramverk för en inköpsprocess som främjar till gemensamma inköp. Först och främst bör datalagringen av leverantörsinformation utvecklas för att därefter konsekvent användas för att finna leverantör. Datalagringen ska innehålla samtliga tidigare leverantörer, prioriterade leverantörer, uppgifter gällande avtal samt ett kommentarsfält. Att inneha en datalagring är dock inte tillräckligt för att upprätthålla samordning mellan projekt, därför behövs även en struktur för hur systematisk muntlig spridning av information ska ske.
- Undersöka möjligheter för centralisering av teknikinköp på grund av dess ofta komplexa karaktär samt för att det är ett strategiskt viktigt inköp där möjligheter finns till att vidare utveckla samarbetet med leverantörer. Ökade kunskaper om teknik och vad Event AB kan erbjuda kunder kan också leda till större affärsmöjligheter.

Om Event AB bestämmer sig för att utveckla samarbeten och avtal med fler leverantörer rekommenderar vi Event AB att:

- Utveckla styrande avtal med agenter för att göra det svårare att använda en som Event AB inte har avtal med. Detta för att minska leverantörsbasen samt underlätta fakturering. Detta är ett första steg till att skapa ökat samarbete med agenter som i förlängningen kan leda till avtal med monetära fördelar.
- Begränsa antalet teknikleverantörer och ingå ett djupare samarbete med dessa, då teknislösningar ofta kräver samarbete mellan företaget och leverantören. Event ABs ledning bör tydligt klargöra vilka av dessa leverantörer som ska väljas ut och samarbetas med samt inrätta planer för hur detta arbete bör ske.
- Undersöka möjligheter för att ingå avtal med mindre reseleverantörer så som bussbolag för att säkra bra villkor och priser på inköp som är enkla, ofta återkommande och dessutom inte lika beroende av geografisk plats som till exempel boendeinköp.

7.2 Generella rekommendationer till en PBO

Baserat på den analys av Event AB som gjorts under detta examensarbete kan även mer generella slutsatser kring inköp och leverantörshantering i en PBO dras. Gällande detta rekommenderar vi följande:

- Stärka kommunikationen mellan ledningen och projekten. Ökad kommunikation ger ökad insyn i projekten vilket ökar ledningens förmåga att kunna styra mot önskvärda inköp och leverantörer samt att en större förståelse fås för medarbetarna i projekten och de utmaningar de ställs inför.
- Se till att i största möjliga mån underlätta kommunikation och informationsspridning medarbetare emellan. Informationsspridningen ska inte bara ske digitalt genom mail och elektroniska kommunikationssystem utan även muntlig informell kommunikation är mycket viktig. Bland annat genom öppna kontorslandskap och enkla rutiner så som gemensamma fikaraster kan den muntliga kommunikationen ökas.
- För flera PBO är det svårt att inleda djupare samarbeten med leverantörer då projekten är unika och det är oklart om leverantören kommer att användas igen efter projektets slut. Ur flera synvinklar, bland annat kundnöjdhet, kan dock företag tjäna på att inleda samarbeten. PBO bör noggrant utreda vilka möjligheter som finns till detta.
- För att lättare underhålla relationer med leverantörer och för att i större grad använda samma leverantörer i flera projekt kan PBO undersöka möjligheterna till att centralisera vissa typer av inköp.

REFERENSER

- Ajmal, M. M., & Koskinen, K. U. (2008). Knowledge transfer in project-based organizations: An organizational culture perspective. *Project Management Journal*, 39(1), 7-15. doi: 10.1002/pmj.20031
- Albano, G. L., Calzolari, G., Dini, F., Iossa, E., & Spagnolo, G. (2006). Procurement contracting strategies. *Handbook of procurement*, 8. doi: 10.1017/CBO9780511492556.005
- Anderson, J. C., Narus, J. A., & Narayandas, D. (2009). Business market management: Understanding, creating, and delivering value (3rd ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Axelsson, B., & Wynstra, F. (2002). *Buying business services*. Chichester: Wiley
- Boh, W. F. (2007). Mechanisms for sharing knowledge in project-based organizations. *Information and Organization*, 17(1), 27-58. doi: 10.1016/j.infoandorg.2006.10.001
- Bruzelius, L.H. & Skärvad, P.H. (2011). *Integrerad Organisationslära*. (10 uppl.) Lund: Studentlitteratur AB.
- Carter, J. R., & Narasimhan, R. (1996). Is purchasing really strategic?. *Journal of Supply Chain Management*, 32(1), 20-28. doi: 10.1111/j.1745-493X.1996.tb00216.x
- Corey, E.R. (1978). Should companies centralize procurement?. *Harvard Business Review*, 56(6), 102-110.
- Dean, A., & Terziovski, M. (2001). Quality practices and customer/supplier management in Australian service organizations. *Total Quality Management*, 12(5), 611-621. doi: 10.1080/09544120120060097
- Ellram, L. M., & Carr, A. (1994). Strategic purchasing: a history and review of the literature. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 30(1), 9-19. doi: 10.1111/j.1745-493X.1994.tb00185.x
- Gunnarson, R. (2002). *Validitet och Reliabilitet*. Hämtad 20 april, 2014, från Allmänmedicin vid Institutionen för Medicin, Göteborgs Universitet - hemsida om forskningsmetodologi, <http://infovoice.se/fou/bok/10000035.shtml>
- Hallikas, J., Puumalainen, K., Vesterinen, T., & Virolainen, V. M. (2005). Risk-based classification of supplier relationships. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 11(2), 72-82. doi: 10.1016/j.pursup.2005.10.005

- Hines, P., & Rich, N. (1997). The seven value stream mapping tools. *International journal of operations & production management*, 17(1), 46-64. doi: 10.1108/01443579710157989
- Hobday, M. (2000). The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems?. *Research policy*, 29(7), 871-893. doi: 10.1016/S0048-7333(00)00110-4
- Huang, X. (2013). *Contract strategies with options in supply chains and predictive models for purchasing centralization decisions* (Doctoral dissertation, Washington State University, College of Business).
- Jerbrant, A. (2013). Organising project-based companies: Management, control and execution of project-based industrial operations. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(2), 365-378. doi: 10.1108/17538371311319070
- Jiang, Z., Henneberg, S. C., & Naudé, P. (2012). Supplier relationship management in the construction industry: the effects of trust and dependence. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(1), 3-15. doi: 10.1108/08858621211188920
- Kraljic, P. (1983). Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*, 61(5), 109-117.
- Lantz, A. (1993). *Intervjumetodik: Den professionellt genomförda intervjun*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Lee, E. K., Ha, S., & Kim, S. K. (2001). Supplier selection and management system considering relationships in supply chain management. *Engineering Management, IEEE Transactions on*, 48(3), 307-318. doi: 10.1109/17.946529
- Lindgreen, A., & Wynstra, F. (2005). Value in business markets: what do we know? Where are we going?. *Industrial Marketing Management*, 34(7), 732-748. doi: 10.1016/j.indmarman.2005.01.001
- Monczka, R., Handfield, R., Giunipero, L., & Patterson, J. (2008). *Purchasing and supply chain management* (4th ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning
- Munson, C. L. (2007). The appeal of partially centralised purchasing policies. *International Journal of Procurement Management*, 1(1), 117-143. doi: 10.1504/IJPM.2007.015358
- Ogden, S. M., & McCorriston, E. (2007). How do supplier relationships contribute to success in conference and events management?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(4), 319-327. doi: 10.1108/09596110710747652

- Olsen, R. F., & Ellram, L. M. (1997). A portfolio approach to supplier relationships. *Industrial marketing management*, 26(2), 101-113. doi: 10.1016/S0019-8501(96)00089-2
- Opelt, A., Gloger, B., Pfarl, W., & Mittermayr, R. (2013). *Agile Contracts: Creating and Managing Successful Projects with Scrum*. Hoboken, N.J: John Wiley & Sons
- Thiry, M., & Deguire, M. (2007). Recent developments in project-based organisations. *International journal of project management*, 25(7), 649-658. doi: 10.1016/j.ijproman.2007.02.001
- Van Weele, A. J. (2012). *Inköp och Supply Chain Management* (T. Steiner, övers.). Lund: Studentlitteratur AB. (Originalarbete publicerat 2009). Från: <http://www.arjanvanweele.com/16/>
- Van Weele, A. J. (2009). *Purchasing & supply chain management: analysis, strategy, planning and practice* (5th ed.). Hampshire: Cengage Learning EMEA. Från: <http://www.arjanvanweele.com/16/>
- Wynstra, F., Axelsson, B., & van der Valk, W. (2006). An application-based classification to understand buyer-supplier interaction in business services. *International Journal of Service Industry Management*, 17(5), 474-496. doi: 10.1108/0956423061068978

