**Kategoristyrningsverktyg** (förklaringar finns sist i dokumentet)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Inköpskategorins definition** | | | | | | |
| Namn på inköpskategorin: | | | | | | |
|  | | | | | | |
| I inköpskategorin ingående produkter: | | | | | | |
|  | | | | | | |
| Produktkoder: | | | | | | |
| Egen (spendträd) | CPV | CPC | Intrastat | SNI | NACE | NAICS |
|  |  |  |  |  |  |  |
| Konteringar enligt redovisningssystemet: | | | | | | |
| Huvudbokskonto | Affärsområde | Projektelement | Reskontra |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

|  |
| --- |
| **Inköpsteamet** |
| Kategoriansvarig: |
|  |
| Medlemmar i inköpsteamet: |
|  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Spendanalys** | | | | | | | | | | | |
| Monetära data: | | | | | | | | | | | |
| Priser satt i valuta: | | Årsvolym (SEK) | | Månadsvolym (SEK) | | | | σ Standardav. (månad) | | Trend (stabil, upp, ned) | |
|  | |  | |  | | | |  | |  | |
| Volymvärdesanalys | | | | | | | | | | | |
| Pareto | | | | | | ABC-analys | | | | | |
| 80-segmentet  20-segmentet | | | | | | A:70-segmentet  B:20-segmentet  C:10-segmentet | | | | | |
| Indirekta kostnader (SEK) | | | | | | | | | | | |
| Lagerkostnader | Orderläggning | | Godshantering | | Förseningar | | Reklamation | | Skadestånd | | Annat |
|  |  | |  | |  | |  | |  | |  |

|  |
| --- |
| **Kategoriegenskaper** (flytta reglagen till uppskattad nivå) |
| Vara eller tjänst  Tjänst  Vara  Inköpskategorin |
| Standardiseringsgrad  Hög  Låg  Inköpskategorin  ’one-off’  Leverantörsägd kundkonstruktion  Kundägd standard  Leverantörens standard  Branschstandard |
| Produktkomplexitet  Hög  Låg  Inköpskategorin |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Grad av prosumtion  Inköpskategorin  Hög  Låg | | | | | | | | | |
| Parternas behov av interaktionsintensitet  Hög  Låg  Inköpskategorin | | | | | | | | | |
| Beställningstidpunkt  Sen  Tidig  Inköpskategorin  Utveckling mot order  Konstruktion mot order  Materialbeställning mot order  Tillverkning mot order  Skeppning mot order  Uttag ur leverantörsägt kundlager  Annat \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | | | | | | | | | |
| Affärsrisker (påverkan på vårt affärsresultat)  Hög  Låg  Inköpskategorin | | | | | | | | | |
| Leveransrisk (risk för utebliven leverans)  Hög  Låg  Inköpskategorin | | | | | | | | | |
| **Marknadsanalys** | | | | | | | | | |
| Leverantörsmarknaden | | | | | Kundmarknaden | | | | |
| Polyopol  Oligopol  Monopol  Leverantörens förhandlingsstyrka  Stark  Mellan  Svag | | | | | Polyopson  Oligopson  Monopson  Köparens förhandlingsstyrka  Stark  Mellan  Svag | | | | |
| **Lagerklassifikationer** | | | | | | | | | |
| SDE | GOLF | VEIN | | RAM | | FSN | | Lagervärde | Lageromsättn. |
| Scarce  Difficult  Easy | Goverment  Open  Locally  Foreign | Vital  Essential  Important  Normal | | Reliability  Availability  Maintain- ability | | Fast  Slow  Non moving | | X\_\_\_\_\_\_\_  Y\_\_\_\_\_\_\_  Z\_\_\_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_\_\_ |
| **Kombinerade egenskaper (portföljanalyser)** | | | | | | | | | |
| Kraljic  Strategisk (supply management)  Hävstång (materials management)  Flaskhals (sourcing management)  Standard (purchasing management) | | | Boston  Kassako  Byracka  Stjärna  Frågetecken | | | | Ansoff  Produktutveckling  Diversifiering  Marknadspenetration  Marknadsutveckling | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Portföljanalysmodeller** | | |
| Namn | Filosofi | Lämplighet |
| Kraljic | Finansiell risk vs. Leveransrisk |  |
| Elliot-Shircore-Steel | Vinst vs. Värde |  |
| Hadeler-Evans | Värde vs. Komplexitet |  |
| Lilliecreutz-Ydreskog | Komplexitet vs. Risk |  |
| Olsen-Ellram | Strategisk vikt vs. Svårighet att leda |  |
| van Weele | Vinstpåverkan vs. leveransrisk |  |
| Bensaou | Köparens vs. Säljarens investeringar |  |
| Persson | Köptyp vs. Produkttyp |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Allmänna inköpsstrategier** | | |
| **Strategi** | Tidshorisont | Förbättringspotential |
| Totalkostnadsanalys |  |  |
| Omförhandling av befintligt avtal |  |  |
| Upphandling / konkurrensutsättning |  |  |
| Omvända auktioner |  |  |
| Prisnedbrytning |  |  |
| Värdeanalys / Värdedesign (VA/VE) |  |  |
| ’Cherry picking’ |  |  |
| Kostnadsregressionsanalys |  |  |
| Kostnadsfaktoranalys |  |  |
| Skuggkalkylering / Skugganbud |  |  |
| Expandera leverantörsbasen |  |  |
| Prospektering av kostnadsdata |  |  |
| Utveckla nya leverantörer |  |  |
| Utnyttja obalanser i utbud/efterfrågan |  |  |
| Minska antalet leverantörer |  |  |
| Öka antalet leverantörer |  |  |
| Omfördela leverantörsvolymer |  |  |
| Slå samman inköpskategorier |  |  |
| Aggregering av flera fabriksvolymer |  |  |
| Inköpspool / Inköpscentral |  |  |
| Öppna böcker / öppna kalkyler |  |  |
| Värde och strukturanalys |  |  |
| Ersätt material eller produkter |  |  |
| Designa för tillverkning (DFM) |  |  |
| Designa för outsourcing |  |  |
| Komplexitetsreduktion |  |  |
| Funktionsköp vs. Detaljlösning |  |  |
| Resultatköp vs. resursköp (tjänster) |  |  |
| Optimera gemensamma processer |  |  |
| Omkonfigurering av värdekedjan |  |  |
| Dela på förbättringsvinster |  |  |
| Integrerad logistik |  |  |
| Driv leverantörsutveckling |  |  |
| Samarbetsdriven kostnadsreduktion |  |  |
| Standardisering |  |  |
| Modularisering |  |  |
| Etablera, utveckla nyckelleverantörer |  |  |
| Strategiskt partnerskap |  |  |
| Projektbaserat partnerskap |  |  |
| Vinstdelning |  |  |
| Vertikal integration |  |  |
| Horisontell integration |  |  |
| Förbättra koordinering |  |  |
| Köpa/tillverka analys |  |  |
| Äga/leasing/hyra analys |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Avtalsstrategier** | | |
| **Avtalstyp** | Fördelar | Nackdelar |
| Upphandling vid varje köp |  |  |
| Ramavtal, fast avtalstid \_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |
| Löpande ramavtal m. uppsägningstid |  |  |
| Ramavtal med förnyad upphandling |  |  |
| **Avtalsstyrka** | | |
| Leverantörens standardvillkor |  |  |
| Branschavtal:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |
| Förhandlat standardavtal |  |  |
| Vårt standardavtal |  |  |
| Skräddarsytt avtal |  |  |
| Köplagstiftning (dvs inga villkor) |  |  |
| Back-to-back |  |  |
| OEM/ODM-kontrakt |  |  |
| **Särskilda avtalsklausuler** |  |  |
| Tidsfrist, felansvar, garantiansvar  Lång  Kort  Inköpskategorin | | |
| Viten, skadestånd vid försening  Höga  Låga  Inköpskategorin | | |
| Viten, skadestånd vid fel i produkt  Höga  Låga  Inköpskategorin | | |
| Betalningsplan  Sen betalning  Tidig betalning  Inköpskategorin | | |
| **Prismodeller, prisregleringsmekanismer** | | |
| Fast pris under avtalstiden |  |  |
| Fast pris med årlig omförhandling |  |  |
| Prisindexering |  |  |
| Självkostnadskontrakt ’cost plus’ |  |  |
| Kostnadskontrakt variabel vinst |  |  |
| Riktpris med incitamentspris |  |  |
| Rörligt pris med tak |  |  |
| Enhetspriser (á pris, timpris) |  |  |
| Annat:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Leverantörsstrategier** | | |
| **Antal leverantörer** | Fördelar | Nackdelar |
| Single sourcing |  |  |
| Sole sourcing |  |  |
| Dual sourcing |  |  |
| Second tier sourcing |  |  |
| Parallell sourcing |  |  |
| Multiple sourcing |  |  |
| **Leverantörsspridning** | | |
| Lokalt |  |  |
| Regionalt |  |  |
| Nationellt |  |  |
| Europeiskt |  |  |
| Lågkostnadsländer (LCC) |  |  |
| Globalt |  |  |
| Annat\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Lagerstrategier / orderstrategier** | | |
| **Lager** | Fördelar | Nackdelar |
| Inget lager |  |  |
| Lagring hos oss |  |  |
| Leverantörslager |  |  |
| Lager hos tredje part |  |  |
| Leverantörsstyrt lager |  |  |
| Kundstyrt lager |  |  |
| Vi äger varorna i lagret |  |  |
| Leverantören äger varorna i lagret |  |  |
| Annat \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |
| **Order** | | |
| Tillverkning mot order (avrop) |  |  |
| Skeppning från lager mot order |  |  |
| Materialbemyndigande |  |  |
| Blockorderproduktion |  |  |
| Abonnemangsorder |  |  |
| Lagernivåer triggar produktionsorder |  |  |
| Annat \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |

**Kategoristyrningsverktyget, förklaringar**

1. Syftet

Syftet med detta verktyg är att utgöra stöd för kartläggning av inköpskategorier, dess egenskaper och strategiframtagning. Verktyget kan främst komma till nytta i ett initialt skede då en inköpsorganisation implementerar någon form av kategoristyrning för sina inköpskategorier. Det kan antingen användas för att ta fram en konkret styrning med strategier etc eller som ett diskussionsunderlag på ett inköpsseminarium.

2. Kategoristyrningsprocessen

För att implementera en effektiv kategoristyrning behöver organisationen besluta om en standardiserad affärsprocess för kategoristyrning. Det är vanligt att följande element utgör del av processen:

Bibehåll förbättringarna

Bevaka, mät, förbättra

Ta hem vinster och förbättringar

Affärsplan för kategorierna

Identifiera möjligheter

Kategorier, spend & egenskaper

1. Definition av

kategorier

2. Analys

3. Strategi

4. Implementation

5. Utvärdering

1. Definitionsfasen

I denna fas definierar inköpsteamet inköpskategorierna deras samhörighet och struktur

1. Analysfasen

Här analyserar inköparen spend inom respektive kategori. Vidare analyseras egenskaperna hos respektive kategori, exempelvis om det är vara/tjänst, hög/låg affärsrisk, ad hoc/generiskt, standard/kundanpassning etc.

1. Strategifasen

Strategier formuleras för respektive kategori, utifrån spend, kategoriegenskaper och med stöd av vedertagna portföljmodeller så fastläggs strategier för respektive sortiment.

1. Implementationsfasen

Strategierna implementeras. Inledningsvis genom att lägga fast upphandlings- och förhandlingsstrategier samt bedöma befintliga produkter och leverantörer. Därefter rent implementationsarbete.

1. Utvärderingsfasen

I takt med att implementationen blir färdig så utvärderas resultat genom olika typer av mätningar. Resultatet kan rendera nya beslut om inriktning eller förändrat strategival.

3. Verktyget

Detta verktyg ger användaren stöd att lösa arbetsuppgifterna i de olika processtegen.

3.1 Definition av inköpskategorier

Innehållet i varje inköpskategori måste beskrivas mer eller mindre omfattande. I en mindre verksamhet kan kategorierna lätt definieras på egen hand. I större organisationer kan stöd hämtas ur etablerade system, exempelvis CPV eller CPC. De etablerade systemen är dock omfattande, vilket kan kännas betungande för en mindre organisation.

Kategorierna sorteras in i någon form av struktur, vanligtvis någon form av trädstruktur. I strukturen sorteras likartade kategorier in i underkategorier etc. Vanligt är en struktur i tre nivåer, men inget hindrar att fler nivåer definieras. Etablerade system (ex. CPV) kan innehålla väsentligt fler nivåer. Exempel:

Kategoristruktur

Inköpsfamilj A

Inköpsfamilj B

Inköpskategori AA

Inköpskategori AB

Inköpskategori BA

Inköpskategori BB

Grupp AAA

Grupp AAB

Grupp ABA

Grupp ABB

Grupp BAA

Grupp BAB

Grupp BBA

Grupp BBB

Kategorierna numreras på ett strukturerad sätt så att det lätt går att identifiera var i strukturen en kategori hör hemma.



3.2 Analys av inköpskategorier

I detta steg analyserar vi hur stor spend vi har inom varje kategori samt spendens andel av den verksamheten. Ett spendträd kan också utvecklas. Vidare analyserar vi vilka egenskaper varje inköpskategori har.

I formuläret ovan finns förslag till fördefinierad analys av inköpskategorierna.

3.2.1 Spendanalys

Med spend avses som regel de direkta kostnader som utgörs av ersättningen till leverantörer. I en förlängning kan det även vara intressant att studera indirekta kostnader för leveranshantering, leverantörshantering, fel, kassation etc. Det vanliga är att utgå ifrån spenden på årsbasis, men i en organisation med stor andel sällanköp kan det bli nödvändigt att välja längre tidsintervall.

När spenden är bestämd klassificeras vi den enligt paretos 20/80 regel, ABC-klassifikation eller någon annat system, med syfte att avgöra vilka kategorier som är viktiga eller mindre viktiga.

3.2.2 Kategoriegenskaper

Grundläggande i all inköpsteori är att inte behandla alla köp lika, varje inköpskategori och inköpstillfälle har sina förutsättningar. För att kunna lägga upp en metodik eller strategi för den specifika inköpskategorin så måste vi första fastställa dess egenskaper, här följer några exempel:

3.2.2.1 Vara eller Tjänst

Tjänst

Vara

Inköpskategorin

Varor brukar kännetecknas av att fysisk leverans sker, dvs objekt överlämnas från säljare till köpare. Tjänster innebär ett utförande, ett arbete och överlämnande av information om den utförda prestationen.

En leverans kan innehålla både varor och tjänster, några sådana exempel är entreprenader och OEM/ODM-produkter.

3.2.2.2 Standardiseringsgrad

Några exempel:

- Helt specialbygge, s.k.”one off”

- Leverantörsägd kundkonstruktion, generisk tillverkning

- Kundägd konstruktion, generisk tillverkning

- Hyllvara enligt leverantörens standard

- Standardiserad hyllvara, samma för alla kunder och leverantörer

3.2.2.3 Kundorderpunkten

Detta är en tidpunkt i leveransprocessen då köparen tecknar avtal om leverans. Exempel:

* Utveckling mot order
* Konstruktion mot order
* Materialbeställning mot order
* Tillverkning mot order
* Skeppning från produktion mot order
* Skeppning från färdiglager mot order
* Order avser uttag ur leverantörsägt kundlager

3.2.2.4 Leverantörsmarknaden

Hur ser sammansättning av leverantörer ut. Här kan vi skönja tre huvudkategorier:

* Polypol, många leverantörer
* Oligopol, dvs ett fåtal leverantörer dominerar marknaden
* Monopol, en leverantörer har hela marknaden

3.2.2.5 Kundmarknaden/Köparmarknaden

Hur ser sammansättningen av köpare ut. Tre huvudkategorier:

* Polypson, många köpare
* Oligopson, ett fåtal köpare
* Monopson, en köpare

3.2.2.6 Finansiella risker, affärsrisker

Dessa risker avser risker att förlora pengar på den specifika affären, vi kan klassificera risken i procent av produktens värde eller på en skala mellan hög och låg:

Hög affärsrisk

Låg affärsrisk

Inköpskategorin

3.2.2.7 Risk för utebliven (eller sen leverans)

Hög leveransrisk

Låg leveransrisk

Inköpskategorin

3.2.3 Kombinerade egenskaper

Genom att kombinera flera av inköpskategorins egenskaper i en matris kan vi förfina definitionen på ett sådant sätt att steget till strategiformulering blir mindre. Här följer de viktigaste kombinationerna:

3.2.3.1 Kraljics matris

Hävstångsprodukter

Strategiska produkter

Icke-kritiska produkter

Flaskhalsprodukter

Leveransrisk

Hög

Affärsrisk

Hög

3.2.3.2 Bostonmatrisen

Stjärnor

Kassakor

Kassakor

Byrackor

Marknadsandel

Hög

Marknads-

tillväxt

Hög

4. Strategiformulering

Utifrån spendanalys och kategorins egenskaper fastställs en inköpsstrategi. Några exempel:

* Totalkostnadsanalys / totalvärdesanalys
* Omförhandling av befintligt avtal
* Prisnedbrytning
* ’Cherry picking’
* Skuggkalkylering
* Expandera leverantörsbasen geografiskt
* Utveckla nya leverantörer
* Utnyttja obalanser i utbud och efterfrågan
* Minska antalet leverantörer
* Omfördela leverantörsvolymer
* Slå samman sortiment
* Värde och strukturanalys för kategorin
* Ersätt material eller produkter
* Funktionsköp vs. Detaljlösning
* Optimera gemensamma processer
* Dela på förbättringsvinster
* Integrerad logistik
* Driv leverantörsutveckling
* Standardisering
* Modularisering
* Etablera och utveckla nyckelleverantörer
* Strategiskt partnerskap
* Förbättra koordinering
* Köpa/tillverka analys