

## Leverantörsinnovationer – lärdomar från IKEA

Författare Magnus Carlsson\* – oktober 2016

Även om förbättringar skapas av och med leverantörer inom områden såsom produkt-, material- eller teknikutveckling, är de ofta begränsade av det industriella sammanhanget och en kostsam infrastruktur. Det är inte ovanligt att de största innovationerna skapas av människor som inte är belastade av traditionellt branschtänkande.

Jag inleder den här artikeln med två exempel på hur Ikea-fördelar skapas genom innovationer av industriella normer. Därefter förklarar jag vilka huvudområden som leder fram till dessa fördelar.

### Fall 1 – Hur kan läppstift inspirera till en ny design av LED-lampor?

I slutet av 2014 invigdes en ny produktionsanläggning med en årlig kapacitet på 25 miljoner LED-lampor och Ikea som största kund<sup>1</sup>. Invigningen skedde inte i Asien, som dominerar den globala tillverkningen av LED-belysning, utan i en tysk by med 4.000 invånare. Den första LED-produktionen av sitt slag i Tyskland. Men det som möjligen var än mer förvånande, var leverantörens bakgrund; de tillverkade aluminium- och plasthylsor till kosmetikaindustrin med kunder som Dior, Hermès and Hugo Boss. Men vad kan behållare till läppstift möjligen ha gemensamt med LED-lampor?

Frånsett ljusdioder och elektronik, som är globala handelsvaror, består LED-lampor av komponenter som skapar kylelement, lamphus och skruvfäste. Betraktat som en tillverkningsprocess är LED-lampor mer lika läppstiftshylsor än vad man kan tro: tillverkning av aluminium- och plastdetaljer som helst monteras utan manuellt arbete. Aktiviteter som var kärnkompetensen hos den tyska leverantören. En djup värdeanalys avslöjade omfattande förbättringsmöjligheter på de existerande LED-lamporna, och en komplett ny design reducerade vikten med drygt 50 %. Lösningen innebar också ett minskat antal komponenter som kunde monteras utan lim, vilket underlättade en industriell sammansättning. Som kronan på verket byggdes en skräddarsydd produktion<sup>2</sup>.

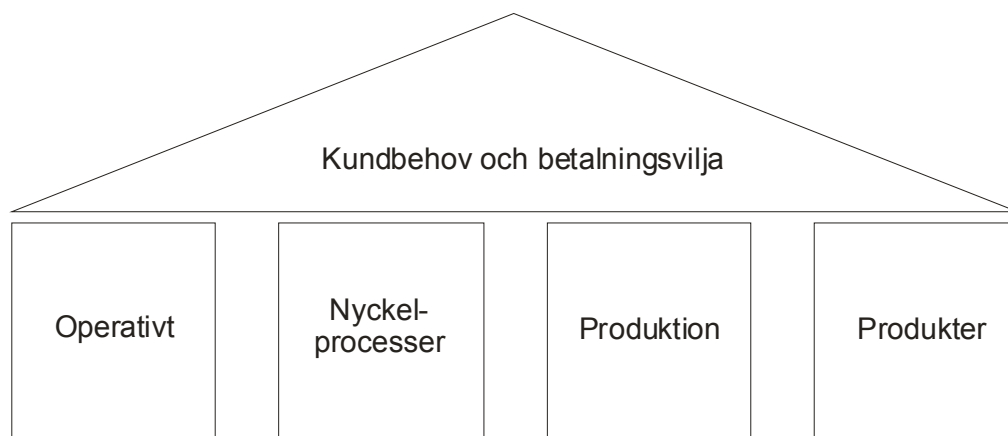
### Fall 2 – Är det möjligt att förändra en 50 år gammal industriell standard?

Ikea gruppen äger världens största träbaserade möbelleverantör, Ikea Industry Group (IIG). I ambitionen att bli en av världens bästa leverantörer inom spånplatt-möbler, köpte IIG ett svenskt spånplatteverk. Den huvudsakliga produktionen bestod av en platta med densiteten på 650 kg/m<sup>3</sup>, en industristandard som utvecklats bl.a. för byggnadsindustrin. Strax därefter utvecklade de tillverkningstekniken för en platta med ”varierande densitet i vertikal och/eller horisontell riktning”. Densiteten anpassas till de unika produkterna och högre densitet används t.ex. där beslag placeras, medan lägre densitet är lämplig för avsnitt som bara är vertikala bärare. Den totala vikten kunde därmed minskas med ca. 100 kg/m<sup>3</sup>, vilket reducerar kostnader och underlättar kundernas arbete med transport och montering. Tekniken patenterades<sup>3</sup> och kan licensieras till andra tillverkare för att sprida fördelarna till fler Ikea-marknader. Även här kröntes innovationen med en skräddarsydd fabrik, optimalt utrustad för tillverkning av garderober och i omedelbar anslutning till spånplatttillverkningen, vilket reducerar hantering och distribution av material till ett minimum.

Båda exemplen har gemensamma nämnare: de utfördes av människor som tänkte utanför den gängse branschlogiken, de visar innovationer som skapar konkurrensfördelar och de lägger grunden för ytterligare utveckling, t.ex. en rationell återvinning av LED-lampor eller ny design och infästning av garderoberbeslag.

Men vad är skillnaden mellan förbättring och innovation? I dagens affärsvärld används termerna nästan synonymt men jag använder mig av definitionen att innovationer ger marknadsfördelar medan förbättringar endast minskar avståndet till konkurrenterna.

Det betyder att innovationer sällan uppstår ur enkla jämförelser inom branschen, utan de hämtar sin inspiration ur en fundamental förståelse för kundernas behov, de värdeskapande processerna och en nyfikenhet på tekniker som används i vitt skilda verksamheter. De viktiga områdena för leverantörsinnovationer kan illustreras med fyra pelare som i figur 1.



Figur 1. Huvudområden för leverantörsinnovationer

**Operativt.** Operativa innovationer har spelat en viktig roll i Ikeas framgångar på samma sätt som de gjort för företag som Toyota, DELL och Wal Mart. Detta reflekteras i relationen med leverantörerna och man söker konstant efter nya sätt att arbeta; bättre material, förbättrad distribution och en optimering av försörjningskedjan för stora volymer – en av de största fördelarna i en fragmenterad möbelbransch. Flera av aktiviteterna kan enskilt betraktas som förbättringar, men sammantaget skapar de ett försörjningssystem som ger en betydande konkurrensfördel. Mikael Hammer skriver i Harvard Business Review att ”operational innovations offers a meaningful and sustainable way to get ahead – and stay ahead – of the pack”<sup>4</sup>. De flesta Ikea-ledare skulle hålla med, förmodligen med reservationen att de behöver kompletteras med innovationer inom fler områden.

**Nyckelprocesser.** Det är viktigt att förstå de värdeskapande processerna och att utveckla nya sätt att lösa viktiga aktiviteter och funktioner. Ofta hjälper inspiration från andra typer av verksamheter. Ikeas Lack bord, som säljs i miljoner världen över för runt en femtiolapp, har en produktionsprocess som används vid tillverkningen av dörrar. Två träfiberplattor limmas på en ram med papper som fyllnadsmaterial och skapar en tjock men ihålig produkt. En beprövad teknik; den är inte lika vanlig inom möbelindustrin men har blivit en av Ikeas största konkurrensfördelar. Måste metallprodukter svetsas eller kan de limmas på samma sätt som komponenter till flygplan? Hur kan bestick poleras fem gånger snabbare och med bättre kvalitet än i dag? Kanske har ytbehandlings- eller poleringsindustrin intressantare idéer än besticksleverantörer som ofta bara vill optimera sina investeringar? Inte ens Ikeas platta paket är uppfunna av Ikea utan är inspirerade från Bauhaus i Dessau, Tyskland, där man designade knock-down möbler redan på 1920-talet. Slutsatsen är att det förvånansvärt ofta finns inspiration till innovationer i andra branscher. Utmaningen är att de ofta är lika omedvetna om våra problem som vi är om deras lösningar.

**Produktion.** En produktionsanläggning är för det mesta en kompromiss mellan olika vägval t.ex. mellan specialisering och flexibilitet, kostnadsoptimering kontra riskhantering, och mixen av kunder och produkter. Om det köpande företaget har stora inköpsvolymer, kan de reducera kompromisserna och designa en leverantörsbas med en högre grad av resursanpassning. För Ikea innebär det specialisering och låga kostnader. Produktionen kan vara en innovation i sig, men oftare är den en möjliggörare för innovationer inom andra områden: nya operativa fördelar, förändrade tillverkningsprocesser eller ett sätt att producera de viktigaste produkterna i höga volymer. Gyllensvaans möbler är leverantör till Ikea sedan 50-talet. Produktionen är specialiserad till produkter av typen Billy bokhylla och man har en omsättning på ca. 800 miljoner kronor med en personalstyrka på mindre än 250 personer. Specialiseringen har möjliggjort flera nya lösningar bl.a. med ett 20-tal robotar som packar en komplett Billy bokhylla var tredje sekund – dygnet runt. Denna typ av upplägg görs med de viktigaste leverantörerna, illustrerade med hjälp av positioneringsmodellen i figur 2.



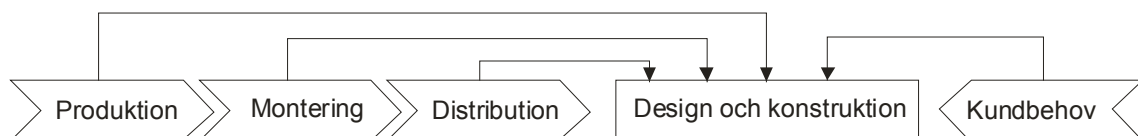
Figur 2. En leverantörpositioneringsmodell

Positioneringen är en kombination av företagets beroende till leverantören (t.ex. flyttkostnader, viktiga produkter eller unik teknologi) och leverantörens prestanda och strategisk passform (t.ex. graden av samarbete, långsiktig inriktning och resurspassform). De specialiserade uppläggen görs med leverantörer i positionerna Strategiska och Potentialer.

**Produkter.** En stor andel av totalkostnaden skapas när produkten designas; siffror mellan 70 och 90 procent nämns ofta, men det är oklart var uppgifterna kommer från. I en studie av Ulrich & Pearson (1993)<sup>5</sup> analyserades hur designen påverkade kostnaderna på 18 kaffebryggare från olika tillverkare (product tear down). Det visade sig att den sämsta designen var 55 procent dyrare att producera än den bästa. Produkterna var helt likvärdiga och man fann ingen korrelation mellan kostnader och kvalitet, kundnytta eller försäljningspriser.

Man gjorde också ett försök att bedöma hur valet av leverantör påverkade kostnaderna och kom fram till att de mindre lämpliga produktionsuppläggen var mellan 15 och 88 procent dyrare än det bästa. Skillnaden var ett genomsnitt för de olika modellerna och på enskilda utförande var den ännu större. Till skillnad från designjämförelsen, där alla bryggare fanns på marknaden och därmed reflekterade tillverkarnas designkompetens, var jämförelsen mellan leverantörsvälen en beräkning av priser med olika produktionsupplägg. Det förefaller osannolikt att ett företag kan ha så bristande inköpsrutiner att man köper produkter till nästan det dubbla priset utan att det skapar mervärde, men studien pekar mot en slutsats som är kristallklar i verkligheten: de bästa produkterna uppstår i matchningen mellan en bra design och en bra produktion.

På Ikea kallas principerna för produktutvecklingen för Demokratisk Design. Målsättningen är att utveckla form- och funktionsriktiga produkter till så låga priser att så många som möjligt har råd att köpa dem. För att åstadkomma det måste produkterna designas för rätt balans mellan: form, funktion, kvalitet, hållbarhet och det låga priset. Det praktiska arbetet görs som i DFX – Design For Excellence, där produkterna designas för att optimera de viktigaste värdeskapande processerna, exempelvis de i figur 3.



Figur 3. Exempel på värdeskapande processer som designas i produktkonstruktionen.

Ingvar Kamprad skriver: ”Okej, vi erkänner att vi fuskar från och till. Ibland drömmer vi upp något och designar det vid skrivbordet i stället för på fabriksgolvet. Men – bevara mig väl! – vi måste vara försiktiga. Om någon av oss för en minut glömmer att denna attraktiva design faktiskt måste produceras i en fabrik, då har vi problem.”<sup>6</sup>

## Lärdomar från IKEA

De bästa innovationerna på Ikea optimerar kundnyttan med de industriella möjligheterna. När det lyckas, skapas en betydande konkurrensfördel som Ikea kallar för övertag, som är synlig t.ex. i kaffemuggen Färgrik för fyra kronor eller i varmkorven för en femma.

Men innovationer skapas ur en företagskultur som uppmuntrar kreativitet och nytänkande. Innovationer rubbar status quo och utmanar dem som identifierar sig med nuläget. Att skapa dem innebär ibland att människors kognitiva kartor hotas, att företagets kultur ifrågasätts och att maktfördelningen inom organisationen störs. Tidningen The New Yorker citerar Charlan J. Nehmeth, professor vid Berkley universitetet, som summerar: "Debatt är kanske mindre trevligt, men det kommer alltid att vara mer produktivt. Sann kreativitet har en prislapp"<sup>7</sup>.

Ingvar Kamprad avslutar med ett utdrag ur en möbelhandlares testamente: "Genom att våga att godkänna ett mönster bara för att det är etablerat, kommer vi vidare. Vi vågar vara annorlunda! [...] Att våra inköpare vänder sig till en fönsterfabrik med bordsunderredet och till en skjortfabrik med sitskuddarna är ingen tillfällighet utan helt enkelt svaret på frågan **varför!**"<sup>8</sup>.

\*Magnus Carlsson har arbetat med strategiskt inköp på Ikea i 25 år och var bl.a. ansvarig för att utveckla och genomföra Ikeas inköpsstrategi. Han är nu verksam som rådgivare i strategiskt inköp för Kingfisher. plc i London. Magnus är författare till boken "Kategoristyrkt inköp – lärdomar från IKEA" som har publicerats internationellt av Kogan Page under titeln "Strategic Sourcing and Category Management. Lessons learned at IKEA".

## Referenser

<sup>1</sup><http://fastvoice.net/2014/09/30/led-lampen-aus-hessen-carus-startete-heute-die-produktion/>

<sup>2</sup><https://www.youtube.com/watch?v=hNxfjgCidg>

<sup>3</sup><https://www.google.com/patents/EP2626179B1?cl=en>

<sup>4</sup><https://hbr.org/2004/04/deep-change-how-operational-innovation-can-transform-your-company>

<sup>5</sup>Ulrich, Karl T. & Pearson, Scott A. Does Product Design Really Determine 80 percent of Manufacturing Cost? Working paper Alfred P. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology. Augusti 1993.

<sup>6</sup>IKEA of Sweden AB, Demokratisk Design (+ The Key), Inter IKEA Systems B.V. 1995

<sup>7</sup>Hämtat från: <http://www.newyorker.com/magazine/2012/01/30/groupthink>

<sup>8</sup>Torekull, Bertil. Historien om IKEA. Ingvar Kamprad berättar. Wahlström & Widstrand 1998.