

Projektgenomförande

Företagens frågeställningar

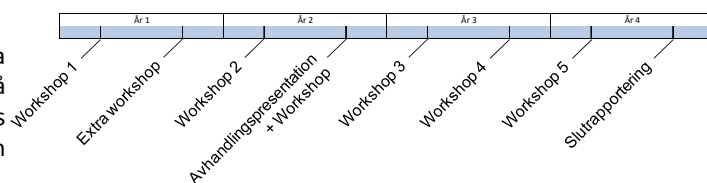
Siemens har delat upp sina slutprodukter, ång- och gasturbinsanläggningar, i två delar, med olika position i förhållande till kundorderpunkten, där kärnturbinen anskaffas och tillverkas mot lager och kringutrustningen anskaffas och tillverkas mot order. Husqvarna Rider har två olika produktfamiljer som riktar sig mot den professionella respektive privata marknaden och för dem ska kundorderpunkt, inköp och försörjningskedja undersökas. Fagerhult Belysning har ett allt större produktsortiment med både kundanpassade och standardprodukter. Fagerhult har dock gemensamt inköp för alla typer av produkter och särskiljer inte på kundorderpunktens positionering. Parker tillverkar kundanpassade hydropumpar med mycket kort leveransledtid mot kund. Med inköp från lågkostnadsländer förlängs dock deras anskaffningsledtid. I projektet kommer även Combitechs kunder att ingå, däribland företag med produktlivscyklar från tre månader till 40 år, vilket ställer helt olika krav på grad av samverkan med leverantörer.

Samproduktion

Att detta forskningsprojekt genomförs med samproduktion innebär att akademi och näringsliv gemensamt identifierar behov, möjligheter och problem, och arbetar tillsammans för att skapa resultat för ömsesidig nytta och lärande. En förutsättning för att detta ska lyckas är ett aktivt deltagande från alla parter. De deltagande företagen genomför därför aktiviteter kopplade till detta projekt även på egen hand.

Tidplan

Projektet löper över fyra år. Varje år kommer två gemensamma workshops (WS) att genomföras. Den första workshopen var en kick-off som genomfördes i mars 2009. Detta var ett viktigt tillfälle att säkerställa att alla medverkande har samma syn på vissa nyckelbegrepp som exempelvis grad av samverkan och grad av kundorderstyrning. Under hösten 2009 kommer en WS om KOP och variantspridningspunkt att genomföras. De kommande WS kommer sedan belysa företagets nuläge, börläge, samt implementationsplan. Slutligen kommer hela projektet att sammanfattas och utvärderas.



Kontaktinformation



Joakim Wikner

joakim.wikner@jth.hj.se
036-101637



Jenny Bäckstrand

jenny.backstrand@jth.hj.se
036-101629

För mer information, se www.jth.hj.se/KOPeration



Ett samproduktionsprojekt



TEKNISKA HÖGSKOLAN
HÖGSKOLAN I JÖNKÖPING

I SAMARBETE MED
KK-stiftelsen

COMBITECH
FAGERHULT



Husqvarna
SIEMENS

Projekt mål

Målet med forskningsprojektet är att, i samarbete med ovanstående näringslivspartners, gemensamt identifiera behov, möjligheter och problem i leverantörsrelationer och strategiska inköpsituationer.

Introduktion

I det här forskningsprojektet avses att undersöka sambandet mellan produktionsstrategier och inköpsstrategier, och då i synnerhet med avseende på hur **grad av kundorderstyrning** och grad av kundanpassning påverkar **grad av samverkan**.

En stark trend de senaste åren har varit att företag etablerar starka samarbeten och partnerskap med varandra, men det är inte alltid det mest resurseffektiva. Grunden till hela projektet är att utnyttja olika grader av samverkan och hjälpa företagen att på ett enkelt sätt välja vilken grad av samverkan som är bäst lämpad i en viss situation. Situationen i sin tur påverkas av grad av kundorderstyrning, vilken är kopplad till positioneringen av kundorderpunkten (KOP), graden av säkerhet gällande kundordern, samt variantspridningspunktens position.

Grad av kundorderstyrning skiljer på produkter som tillverkas mot kundorder respektive mot lager. Dessa produkter har ofta olika ordervinnare och orderkvalificerare och konkurrerar därför på olika marknader och på olika sätt. Denna aspekt är ofta central i valet av produktionsstrategi. Ett rimligt antagande är därför att inköpsstrategin borde utformas så att den ligger i linje med vald produktionsstrategi, för att därigenom stödja produktens ordervinnare och -kvalificerare, även kallat konkurrensfaktorer.

Förväntat resultat

Det förväntade resultatet är en metod eller strukturerat arbetssätt för att på ett systematiskt sätt kunna välja och/eller utvärdera leverantörsrelationer resurseffektivt, vilket bidrar till att stärka företagets konkurrenskraft.

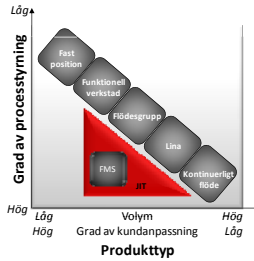
Löptid

Projektet pågår mellan januari 2009 och december 2012.

Produktions- och inköpsstrategier

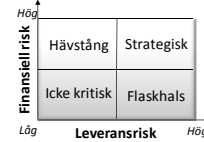
Produktionsstrategi

Idag finns det god kunskap om hur man väljer produktionsprocess utifrån de kritiska konkurrensfaktorer (ordervinnare) som är viktiga för företaget. Hays och Wheelwrights produkt/process-matris utgår från produktens karakteristik för att välja lämplig produktionsprocess. Detta har i sin tur stor betydelse för hur väl produktionen kan ske mot kundorder respektive mot prognos (spekulation), dvs. kundorderpunktens position. På motsvarande sätt borde även lämplig inköpsstrategi kunna väljas utifrån konkurrensfaktorerna.



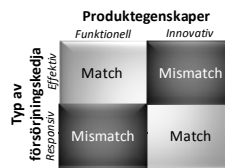
Inköpsstrategi

En av de vanligaste förekommande verktygen för att skapa grunden för en inköpsstrategi är Kraljics strategiska inköpsmatris. I denna matris kategoriseras produkter utefter sin finansiella betydelse för företaget och risken för utebliven leverans. Utifrån de fyra produktkategorierna väljs sedan lämplig inköpsstrategi. Ordervinnare inkluderas inte alls.



Försörjningskedjestrategi

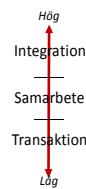
I Fishers matris tas ett helhetsgrepp över försörjningskedjan och produkten som ska konkurrera på marknaden. Dock inkluderas inte produktens ordervinnare och -kvalificerare. Inte heller något om hur samverkan i en försörjningskedja ska utformas för att uppnå en effektiv respektive responsiv kedja.



Grad av Samverkan

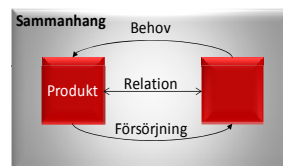
Grad av Samverkan

Det finns en tendens att enbart fokusera på att skapa långsiktiga djupa relationer med leverantörer inom försörjningsnätverket, ofta kallade partnerskap. Det skulle dock kräva allt för mycket resurser av de involverade aktörerna, både i form av tid och i form av personal, om alla relationer vore partnerskap. För att på bästa sätt använda sina resurser bör därför varje leverantörsrelation analyseras separat. Företaget som befinner sig i kundposition bör sedan använda sig av alla grader av samverkan, från nära integration, via olika grader av samarbete till mer transaktionsorienterade relationer, beroende på förutsättningarna för relationen.



Faktorer som påverkar lämplig grad av samverkan

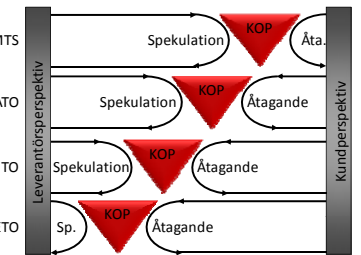
Det finns en mängd faktorer som påverkar vilken grad av samverkan som är den mest lämpliga i en viss situation. Dessa faktorer kan dock alla häröras från fem huvudkategorier. Dessa kategorier utgörs av *produkten* och dess ordervinnare och -kvalificerare, hur *behovet* från kunden ser ut samt leverantörens förmåga att *försörja* kunden. Även tidigare erfarenheter från den aktuella *relationen* samt *sammanhanget* relationen existerar i påverkar förutsättningarna för samverkan.



Grad av Kundorderstyrning

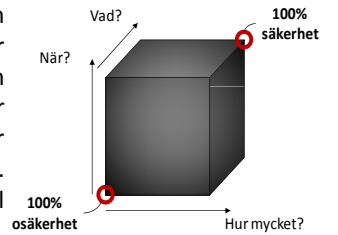
Kundorderpunktens position

Kundorderpunkten indikerar vart i försörjningskedjan en kund knyts till produkten. Placeringen påverkas av vilken produktleveransstrategi företaget har. Generellt brukar fyra produktleveransstrategier nämnas: tillverkning mot kundorder lager (MTS), montering mot kundorder (ATO), tillverkning mot kundorder (MTO) samt konstruktion mot kundorder (ETO). För samtliga produktleveransstrategier gäller att före KOP baseras produktionen på spekulation och efter KOP baseras den på åtagande från kund.



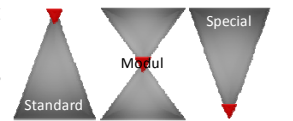
Grad av säkerhet

Säkerheten angående en kundorder går oftast inte direkt från spekulation till åtagande, utan kunskapen om en kundorder ökar gradvis. Till exempel kan information såsom vad som efterfrågas, när leverans ska ske och hur stor volym ordern är på successivt öka, vilken ligger till bas för en förväntan om hur den slutgiltiga kundordern eller åtagandet kommer att se ut. Graden av säkerhet går alltså från osäker (spekulation) till säker (åtagande) via förväntan.



Grad av kundanpassning

Beroende på produktstrukturen kan variantspridning ske tidigt eller sent i produktionsprocessen. Punkten i flödet där spridningen sker kallas variantspridningspunkt. Innan denna punkt tillverkas produkten på spekulation och bör därför vara en standardprodukt. Efter denna punkt tillverkas produkten mot åtagande och kan därför vara en kundorderunik- eller specialprodukt. Det finns även ett mellanting, modulariserade produkter, där standardmoduler tillverkas mot spekulation och som sedan monteras ihop efter kundens önskemål efter det att en kundorder har tagits mot.



Grad av kundorderstyrning

Grad av kundorderstyrning utgörs av en kombination av grad av säkerhet och grad av kundanpassning vilket resulterar i nio olika situationer som ett tillverkande företag kan befinna sig i. Det finns dock ett antal situationer som är mindre gynnsamma än de övriga: en specialprodukt bör inte tillverkas innan någon information finns om vad kunden efterfrågar. Under förväntan får endast *När?* och *Hur mycket?* vara okänt när det gäller specialprodukter. På samma sätt bör ingen kundanpassning av modulariserade produkter ske på spekulation. Trots detta uppstår dessa situationer allt oftare hos företag när leveransledtiden ökar på grund av förlängda transportsträckor och kommunikationsvägar etc. I dessa fall har ingen hänsyn tagits till produktens konkurrensfaktorer vid utformningen av inköpsstrategi.

