



### Oppgave 1.

Vanlige grunner til "slalek" i material-  
kostnader og priser fra leverandører kan  
være:

- ✓ • for store/spesifiserte krav i produkt-  
spesifikasjonen. Man kan f. eks. ha  
krav om et materiale som er "bedre"  
enn det det egentlig behøver å være.
- ✓ • leverandøren kan mene at bedriften  
er vanskelig å ha med å gjøre og  
at de legger inn litt ekstra timer  
for å dekke inn dette
- ✓ • krav om kort leveringstid slik at  
de må bruke inn overtid i prisen
- ✓ • svingninger i råvaremarkedet -  
usikkerhet på tilgang eller de  
priser
- ✓ • leverandøren bare legger på en %-vis  
økning til prisen man har betalt  
før (vært villig til å betale før)



Emnekode : ORG 932  
Kandidatnr. : 2004  
Dato : 10. mai 2012  
Ark nr. : 2 av 12

For å identifisere muligheter for kostnadsbesparelser bør man vite så mye som mulig om leverandøren. Leverandøren kan være villig til å gå ned i pris hvis man gir dem milepølsbetalinger, ha kortere betalingsfrister. Man kan sette seg ned med leverandøren og si at man må kutte kostnadene på produktet og spørre dem om de har forslag til endringer på produktet slik at kostnadene kan bli lavere. Endret materiale, mindre maskinering, mindre krav til trøstegodkjønning etc.

Andre måter kan være global sourcing hvor man spør leverandører i andre land om tilbud. Her må man ta økte transport- og oppfølgingskostnader med i betraktning.

14  
Man kan også se på leveringstiden man krever. Det kan være muligheter for at pris fra leverandør kan være lavere jo lenger leveringstid de får. Hedging av råvarer er også et middel til kostnadsbesparelser. Man kjøper råvarer når prisen er lav og har dem på lager til man trenger det, f.eks. stål. Hvis stålprisen er høy kan leverandør få stålet av bedriften som har kjøpt det inn når prisen var lav.



Emnekode : OEG 932  
Kandidatnr. : 2004  
Dato : 10. mai 2012  
Ark nr. : 3 av 12

## Oppgave 2.

Med-transaksjonskostnader mener man kostnadene ved å inngå en kontrakt. Det er kostnader ved forhandling, uløst kontrakter, ufullstendige spesifikasjoner, forskjellige oppfatninger av hva som skal leveres. Det er relasjonskostnader, - tid det tar å få et forhold til en leverandør, forhandling osv.

Det er ikke lett å sette tall på transaksjonskostnader, da det ikke er lett å sette tall på "plunder og heft". Transaksjonskostnader forutsetter "bounded rationality", f.eks. ved at man kan ha opportunistiske oppførsel - man ~~kan~~ finner smutthull i kontrakten og utnytter dem.

De viktigste årsakene til at transaksjonskostnader kan oppstå er ~~uløst~~ ufullstendige kontrakter, hasteinnkjøp hvor man setter en kontrakt uten å ha avklart ordentlig hva leverandøren skal levere.

For å redusere omfanget av transaksjonskostnader kan man sørge for at spesifikasjonene til produktet er ferdig før kontrakten inngås. Man må sørge for at både leverandør og bedrift har klart for seg hva som skal leveres og man må ha dekket alle



Emnekode : ØEG 932  
Kandidatnr. : 2004  
Dato : 10. mai 2012  
Ark nr. : 4 av 12

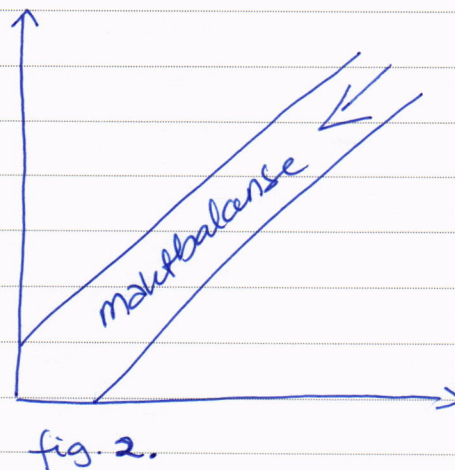
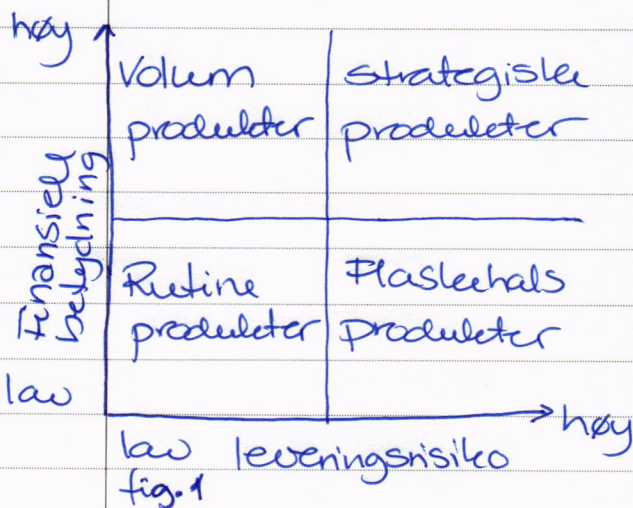
13+  
eventualiteter for hva som kan oppstå og hva man skal forta seg i disse tilfellene. Kontrakten må være klar og tydelig på hva som skal leveres og når det skal leveres. Hva som skjer hvis ikke ~~dette~~ kravene blir oppfylt må også være godt dekket. Kontrakten bør helst være perfekt, men det finnes dessverre ikke noen perfekt kontrakt.



### Oppgave 4

Med porteføljeanalyse innenfor innkjøp mener man en analyse av den finansielle betydningen og leveringsrisikoen en vare har.

Kraljic's porteføljeanalyse (1983) kan brukes til å differensiere de forskjellige produktene en bedrift kjøper inn.



Volumprodukter er produkter som har en høy andel av bedriftens innkjøps kostnader, men som har en low leveringsrisiko. Dette er typiske standardprodukter som flere leverandører kan levere og hvor vi som kunde har et så stort volum at vi har litt makt.

Rutineprodukter er produkter med low finansiell betydning og low leveringsrisiko. Dette er typiske hylkevarer



Emnekode : ORG 932  
Kandidatnr. : 2004  
Dato : 10. mai 2012  
Ark nr. : 6 av 12

produleter/standardkomponenter med veldig mange leverandører, men hvor vi ikke har et så stort volum eller en så stor andel av innkjøpskostnadene at de har så stor betydning for sluttproduktet.

Strategiske produleter er produleter som er viktige for kjemerikasamheten og som er av strategisk betydning for bedriften. Det kan være standardiserte produleter som gjør at bedriften har et konkurransefordritt. Produleter som gjør at det er akkurat denne bedriften /produktet kunden har valgt.

Flaskehalsproduleter er produleter som har en lav finansiell betydning, men som har en høy leveringsrisiko. Dette er typiske spesialdesignede produleter hvor man har gjort seg avhengig av en leverandør og som har stor betydning hvis man ikke får levert (i tide).

Ved å benytte porteføljeanalyse til å utvikle differensierte produkt- og leverandørstrategier får man satt fokus på de produleter/leverandører man bør sette fokus på, og benyttet riktig strategi for å redusere risikoen.



Emnekode : OEG 932  
Kandidatnr. : 2004  
Dato : 10. mai 2012  
Ark nr. : 7 av 12

Ved å sette inn produktene i Kraljic's porteføljematrix kan man se hvilke produkter man bør sette ut på tilbudskonkurranser (volumprodukter). Hvilke produkter/leverandører man bør inngå rammeavtaler med (rutineprodukter). Man får satt fokus på de strategiske produktene hvor man kanskje burde gå inn i partnerskap / leverandørsamarbeid med leverandøren. Eller hvor man kanskje kan lage en "make-or-buy" analyse, hvis produktet er av slike strategiske betydning at man muligens ville ha bedre kontroll ved å lage produktet selv. Ved porteføljeanalyse får man også satt fokus på flaskehalsproduktene hvor man må sette inn tiltale for å bedre leveransenisikoen ved f. eks. se på om det er flere leverandører som kan levere produktet. Man må se på hvorfor man har endt opp med kun en leverandør. Har man blitt for avhengig av leverandørens design/spesifikasjoner av produktet. Eller har man kanskje spesifisert for høye krav (enn nødvendig) slik at man kun står igjen med en leverandør.

Eksempler på volumprodukter kan være standardkomponenter slik som ventiler som man har et visst volum på og hvor det finnes flere leverandører



Emnekode : OEG 932  
Kandidatnr. : 2004  
Dato : 10. mai 2012  
Ark nr. : 8 av 12

som kan levere etter den spesifikasjonen man har gitt.

Rutineprodukter kan f.eks. være papir til printere hvor kostnaden ikke er så stor i forhold til bedriftens innkjøpskostnad. Andre eksempler kan være bolter og muttere uten spesielle krav til sertifikater eller spesialmaterial.

Eksempler på strategiske produkter kan være swiveler til laste- og losse-systemer som har en høy verdi og som er en del av lejemvirkessamheten i bedriften.

33) Tegningslister til swiveler er et eksempel på flaskehalsprodukter hvor man har inngått et teknisk samarbeid med en leverandør og man har låst seg til denne leverandøren ved tekniske krav og produktspesifikke krav som bare denne leverandøren kan levere. Maktbalansen her er også på leverandørens side da dette kun er et lite volum og har liten finansiell betydning for leverandøren, men det er et produkt av stor betydning for bedriften, ref. fig 2.





Emnekode : ORG 932  
Kandidatnr. : 2004  
Dato : 10. mai 2012  
Ark nr. : 9 av 12

### Oppgave 5.

Det kan være flere grunner til at bedriften har valgt å outsource et produkt. Man kan ha ønsket å benytte seg av leverandørens kunnskap/kompetanse/ressurser. Det kan ha vært vanskelig å holde på spesialkompetanse. Man kan ha funnet det for dyrt å oppgradere maskinparken, eller man kan ha sett at bedriften man har outsourcet til kan ha sterkt utbredt som man selv ikke er i stand til å få til. Andre årsaker kan være at man har villet konsentrere seg om kjernevirksomheten i bedriften, få frigjort kapital eller få kontroll på noe som ikke fungerer. Deling av risiko pga. svingninger i markedet kan også være en av årsakene.

For å unngå å bli for avhengig av leverandøren man har outsourcet til må man først og fremst ha gjort et godt forarbeid og være sikker på at det er riktig produkt å outsource og finne ut hvilke krav man vil sette til leverandøren. Man må finne den riktige leverandøren og gjøre en grundig prequalifisering. Dette gjør man i den strategiske fasen hvor man finner ut hvorfor man vil outsource, hva man vil



Emnekode : ORG 932  
Kandidatnr. : 2004  
Dato : 10. mai 2012  
Ark nr. : 10 av 12

outsourc og til hvem man vil outsource.

I overgangsfasen (transition phase) må man finne ut hvordan man skal gjennomføre prosessen. Her kommer forhandling og kontraktsavklaringer inn. Man må sørge for at både leverandør og bedriften som outsourcer er enige om hva som skal leveres. Man må sørge for å ha klare krav. Her er det viktig å få inn incentiver og straffer (penalties) i kontrakten.

Den operasjonelle fasen handler om hvordan man skal kontrollere leveransen av produktet man har outsourcet.

Da er det viktig at man har fått med incentiver og "penalties" i kontrakten.

Rapporteringskriterier er også viktig å ha beskrevet. Kriterier for "% reject" rate, dvs. hvor mange % feil man godtar på leveransen.

For å unngå å bli for avhengig av leverandøren man har outsourcet til er det viktig at man beholder noe kunnskap om produktet i bedriften slik at man vet hva man skal kjøpe inn, "bestillerkunnskap". Det er viktig at man har kunnskap om produktet med hensyn til materialer, kvalitet, pris, marked etc.



Emnekode : OEG 932  
Kandidatnr. : 2004  
Dato : 10. mai 2012  
Ark nr. : 11 av 12

Det er spesielt viktig å ha kunnskap om markedet og prisnivået. Slike forhindrer man at man blir nedprioritert som kunde eller blir "lurt" på pris. Leverandøren kan komme med uttalelser som at det er økte råmateriale priser eller press i markedet slik at de ikke kan få levert på tid etc. For å ha kontroll på leverandøren kan man "benchmark" prisene slik at man beholder en viss kontroll på prisnivået.

For å unngå å låse seg til en leverandør kan man også passe på at spesifikasjonene på produktet ikke blir mer og mer standardisert/spesialdesignet for å passe leverandørens løsninger. Spesielle løsninger i stedet for standard løsninger gjør at man binder seg til leverandøren og det blir vanskelig å bytte leverandør senere.

For å utøve en viss grad av kontroll over sin leverandør vil jeg anbefale bedriften å kontrollere leverandøren ved å:

- Be om jevnlige rapporter som tar for seg "progress" i forhold til planlagt levering, om det er noe leverandøren ser som kan komme til å gå ut over leveransen i nærmeste framtid.



Emnekode : OEG 932  
Kandidatnr. : 2004  
Dato : 10. mai 2012  
Ark nr. : 12 av 12

- Måle leverandøren på antall
  - feilleveranser
  - for sene leveranser
  - delvise leveranser hvor ikke alt er levert
- Utfør kvalitetskontroller på både fysiske kvalitet og prosesskvalitet
- Finne ut av KPI'er (Key Performance Indicators)/prestasjonsmål som henger sammen med hva bedriften mener er viktigst, f.eks. leveringspresisjon eller kvalitet (reject rate).
- Informere leverandøren jevnlig om hvordan de presterer, spesielt når det gjelder KPI'er slik at leverandøren får riktig fokus.

33 En del bedrifter som har outsourcet deler av virksomheten er ikke fornøyd med utfallet. Det er ikke alltid det blir som man tror. Man kan ha hatt for store forventninger til leverandørens kompetanse, det kan ha blitt dyrere enn man har trodd, eller man kan ha mistet viktig kompetanse internt. Det kan også ha vært problemer i overgangsfasen ved overføring av kompetanse mellom personer. Man risikerer også lekkasje av bedriftshemmeligheter ved outsourcing.