

# Konsten att lyckas med Leverantörshantering

---

## **Sammanfattning**

*Att använda sig av leverantörer handlar inte bara om att sänka kostnader. Ökad kapacitet, kompetens och fokus på ens kärnverksamhet kan var andra anledningar. Men samtidigt som användandet av leverantörer både kan öka produktivitet och konkurrensförmåga så det finns också många fallgropar som bör undvikas. I detta white paper, speciellt riktat mot system och mjukvaruutveckling, så tar vi upp ett antal punkter som hjälper dig att lyckas med din leverantörshantering*

# Konsten att lyckas med leverantörshantering

---

Är ni nöjda med era leverantörer eller har ni återkommande problem med deras leveranser i form av förseningar, kvalitetsproblem eller dålig flexibilitet?

Ni kanske funderar över vad man kan göra för att förbättra ert samarbete så att ni får ut mer?

Detta är en vanlig frågeställning idag då komplexare produkter och organisationer samt ökad konkurrens har lett till ett ökat användande av leverantörer.

Det krävs en genomtänkt strategi och en hel del investeringar för att lyckas med användandet av leverantörer.

Detta *White Paper* sammanfattar ett antal områden och erfarenheter som man bör beakta för att lyckas med användandet av leverantörer och specifikt inom området system och mjukvaruutveckling.

## 1. Sänk dina kostnader och öka din kapacitet

Det första man bör säkerställa är att förstå och formulera varför man vill använda sig av leverantörer. Är behovet att:

- Kunna **leverera större åtagande på kortare tid** och då använda sig av leverantörer för att öka kapaciteten?
- **Reducera kostnader** genom att köpa in sådant som någon leverantör kan göra billigare än vad man gör det själv?

- Få ett **ökat fokus på sin kärnverksamhet**? Dvs, låta egna resurser fokusera på det som är viktigast eller kritiskt ur ett tids-, kvalitets- och kostnads-perspektiv och köpa in resterande utveckling eller komponenter.
- Snabbt få in saknad **kompetens** som man saknar i organisationen?
- **Öka kostnadskontrollen**? Det kan vara lättare att få kontroll över utvecklingskostnader genom att köpa in de olika delkomponenterna då varje del har ett tydligt pris. För den interna utvecklingen kan det däremot vara svårt att urskilja kostnaden för specifika delkomponenter bland alla övriga kostnader.
- **Öka flexibilitet** och sprida risker genom bygga upp flera olika leverantörers kapacitet?

Eller är behovet en kombination av de ovan nämnda eller något annat? Oavsett vad, så är prioritetsordning och formulering av behoven viktigt att utföra som en del i ens utvecklingsstrategi.

Det är viktigt att förstå det verkliga behovet så att man analyserar rätt faktorer i valet av leverantör och så att man kan försäkra sig om att det finns en möjlighet att uppnå och följa upp det man vill åstadkomma. Är det av kostnadsskäl man vill använda leverantörer så bör man noga analysera om det faktiskt är möjligt och sannolikt att sänka utvecklingskostnaderna och hur man då skall följa upp och mäta detta.

Om man inte har gjort klart för sig och noga tänkt igenom, prioriterat och formulerat behoven är förutsättningarna dåliga för att nå önskad effekt.

*Att förstå och formulera det verkliga behovet bakom utnyttjandet av leverantörer är en förutsättningarna för att lyckas*

## 2. Fall inte för kortsiktiga besparingar

Kostnadsbesparingar är en vanlig drivkraft och anledning till att lägga ut delar av utvecklingen eller verksamheten, s.k. outsourcing. Inte sällan jämförs då kostnad per resurs och timme när man vill räkna hem besparingar. Detta är ofta ett felaktigt och missvisande sätt att mäta kostnader då man underskattar andra medföljande kostnader som kan orsakas av att:

- Leverantören måste använda fler resurser än vad man gör internt. Detta kan t ex bero på att leverantören inte har byggt upp samma kompetens ännu och då kompenserar detta med att öka antalet resurser.
- Ökade kvalitetsproblem om man inte säkerställt en korrekt kravhantering, felhantering, uppföljning och riskhantering.
- Man får spendera mer tid än planerat med att hantera och följa upp leverantörer. Tidsskillnader, geografiska avstånd samt skillnader i kultur och språk kan också påverka ledtider och den egna arbetsinsats.

Att vara noga med att sätta sig in i och förstå dessa skillnader kan vara avgörande för att lyckas.

Det är alltså ytterst viktigt att man gör en totalanalys av kostnader och risker när man vill räkna hem användandet av leverantörer.

*Att endast jämföra pris per resurs och timme är inte en riktig och heltäckande kostnadsanalys*

### 3. Kan jag lägga ut vad som helst?

Lika viktigt som att förstå varför man vill använda leverantörer, är att förstå vad som lämpar sig att lägga ut. För detta krävs en idé eller strategi om vad som är kärnverksamheten och vad det är i utvecklingen som lämpar sig att läggas ut.

Man bör gå igenom alla ingående komponenter i den egna produkten eller systemet och göra upp en strategi och motivera vilka delar och komponenter som är lämpliga att lägga ut och vilka som inte är det.

Delar i produkten eller systemet som är komplexa, beroende av andra komponenter och projekt eller som är strategiska på lång sikt, lämpar sig kanske inte att läggas ut medan delar som inte skall återanvändas eller har lite beroendekopplingar till andra komponenter eller projekt lämpar sig väldigt väl att läggas ut till leverantörer.

Man behöver i korthet göra en *Make-Buy* analys. Och eftersom vi här pratar om mjukvara och mjukvarusystem bör vi ta med ett tredje scenario, nämligen användandet av s.k. Öppen källkod, *Open Source Software*. Då handlar det om att göra en *Make-Buy-Share* analys av det egna systemet och använda detta som underlag i investeringskalkylen.

Gå igenom ert system och upprätta en *Make-Buy-Share* strategi för att förstå vad som lämpar sig att läggas ut på leverantörer

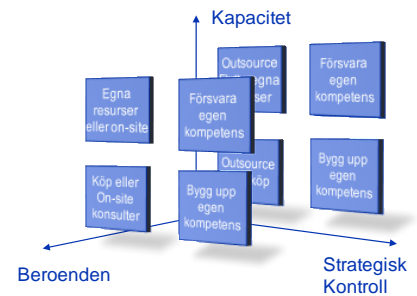
Ett större företag inom telekombranschen valde att titta på följande parametrar som ett led i sin outsourcing strategi.

**Kapacitet** – nuvarande kompetens och tillgänglig kapacitet för ett visst område.

**Strategisk kontroll** – vikten av att kunna styra, kontrollera och/eller återanvända en viss komponent på lång sikt.

**Beroenden** – mått på hur tekniskt sammankopplad en viss komponent är till de system som den används i. Även beroenden till andra projekt tas i beaktande.

På så sätt fick man fram att en komponent kan befinna sig i ett av åtta olika tillstånd som i sin tur leder till en rekommendation för *Make-Buy* samt om man skall öka sin egen kompetens och kapacitet inom området. Genom att beakta dessa tre parametrar i sin *Make-Buy* strategi blev valet av komponenter och deras outsourcing mer genomtänkt och förhoppningsvis optimerade man på så sätt sina utvecklingsinvesteringar.



Här kommer ett förslag till parametrar och områden som bör beaktas i analysen av system och komponenter.

**Tillgänglighet** - tillgängligheten är en självklar parameter. Finns komponenten att köpa och/eller finns den som *Open Source*? Finns den inte det så får man utveckla själv eller lägga ut på leverantör.

**Kostnad** - kostnaden för att utveckla själv kontra att köpa in utveckling (*Outsourcing*) eller köpa *off-the-shelf* måste naturligtvis beaktas. Även om det är billigare att köpa in utveckling eller komponenter vill man kanske ändå göra det själv eftersom komponenterna eller kompetensen är så kritisk så att man väljer ta en högre kostnad. Det kan också vara så att det är billigare att utveckla själv men man vill inte binda upp sina resurser och kompetens för att utveckla vissa saker utan väljer att köpa in så att man kan fokusera på kärnverksamheten eller undvika att binda upp och ökar sina fasta kostnader.

**Kritisk** eller strategisk - är komponenten en central och kritisk del av affärserbjudandet är det kanske inte lämpligt att lägga ut utveckling eller använda sig av öppen källkod om man då inte samtidigt kan försäkra sig om att ha goda möjligheter att styra utveckling och resultatet av utvecklingen. Det handlar om att bedöma vilka av komponenterna i systemet som är mest kritiska i fråga om funktionalitet, kvalitet, långsiktigt användande och återanvändande. Kritiska komponenter eller komponenter med högt kontrollbehov är ofta inte lämpliga att lägga ut eller köpa in om

man inte samtidigt kan mäta och säkerställa kvalitet och funktionalitet på lång sikt.

Att välja Strategiska komponenter kan vara svårt om det blir för subjektivt och svårt att avgöra vad som verkligen är differentierande och som driver ökad kundnytta och/eller försäljning. Om man inte vill fastna i långa diskussioner om vad som är strategiskt så bör man försöka välja parametrar som är lätta att påvisa och mäta.

**Komplexitet** – handlar här om teknisk komplexitet och tekniska beroenden eller projekt beroenden. Man måste beakta hur komplex en komponent är i sitt sammanhang. En komponent med många tekniska beroenden och kopplingar till andra delar i produkten eller systemet ökar komplexiteten i både kravhantering och integration. En isolerad komponent med tydliga och stabila gränssnitt är lättare att lägga ut och sedan integrera jämfört med en central komponent med stora beroenden.

Beroendet till andra projekt är också något som bör beaktas. En komponent som används i flera oberoende projekt ökar också sannolikt komplexiteten och svårigheten i kravhantering, uppföljning och integration.

**Kompetens** – den nuvarande kompetensen för ett visst område är viktigt att förstå men även framtida kompetensbehov bör beaktas. Har vi rätt kompetens idag eller behöver vi öka kompetensen inom vissa områden? Är det så att området är så centralt och viktigt för framtiden att det är motiverat att utveckla själv endast för att säkerställa kompetens inom området?

Det är inte helt givet vilka parametrar man skall välja för att analysera sitt eget system. Men om man går igenom *Tillgänglighet* samt de fyra *K*:na av en komponent och försöker rangordna sitt system och dess delkomponenter efter dessa parametrar bör man ha ett bra underlag för *Make-Buy-Share* beslut.

Analysera de 4 K:na – Kostnad, Kritiskhet, Komplexitet, Kompetens samt Tillgänglighet för systemets eller produktens delkomponenter för att förstå vad som är lämpligt att lägga ut

## 4. Vem skall man välja och hur?

Valet av leverantör påverkas av en mängd olika faktorer och parametrar. Valet av leverantör måste naturligtvis matcha behoven i fråga om att kunna leverera rätt kompetens, funktionalitet och kvalitet i tid och till rätt pris men även en hel del andra aspekter måste beaktas.

*Förutom att jämföra pris så finns där en mängd parametrar som måste beaktas och jämföras i valet av leverantör*

Här följer några givna parametrar som bör analyseras i urvals-  
upphandlingsprocessen:

- Vilken **kompetens** och mognadsgrad kan påvisas? Kan man utläsa detta genom att mäta processmognad och vilka certifieringar som leverantören har? Kan man använda sig av tester eller förlita sig på leverantörens tidigare resultat och referenser?
- Vilken **utvecklingsmodell** använder sig leverantören av? Passar den in och matchar den egna modellen?
- Hur ser leverantörens **infrastruktur** och **säkerhetshantering** ut? Vilka verktyg och system kan man jobba med och hur hanteras säkerhet och information? Brukligt är att man utför en säkerhets- och riskanalys för de leverantörer man tänker sig använda. Detta omfattar bl.a. att bedöma leverantörens egna faciliteter, IT-system, verktyg, personal och om leverantören jobbar med andra kunder som är konkurrenter till ens egen verksamhet. Om man jobbar med konkurrenter till den egna verksamheten, hur hanterar då leverantören känslig information så att den inte sprids till de konkurrerande bolagen?
- Leverantörens **finansiella situation** och storlek – hur känslig är leverantören för ändringar och oförutsedda händelser? Och hur betydelsefull är man för sin leverantör? Är det stora skillnader i styrkeförhållandet mellan det egna företaget och leverantören?



- Stabilitet i fråga om resurs och **kompetensstabilitet** – har leverantören en stor omsättning på personal eller finns där en stabil kompetens och erfarenhet? Finns det en risk att leverantören använder er verksamhet som skola för sina anställda?
- **Geografiskt läge** – är de geografiska avstånden långa mellan er och leverantören så att tidsskillnader och restider spelar en stor roll i samarbetet? Spelar eventuella skillnader i språk och kultur någon roll i ert samarbete?
- **Geo-politiskt läge** – finns där legala eller andra risker med det geo-politiska läge som leverantören verkar i som kan påverka samarbetet negativt?
- **Beroende** till andra leverantörer och konkurrenter – riskerar leverantören att bli uppköpt eller är beroendet till andra kunder väldigt stort så att det kan påverka era leveranser?

Hur gör man då för att välja? För att undersöka leverantörens kompetens och förmåga att leverera med rätt kvalitet bör man fråga efter och analysera referenser och arbete man utfört tidigare. Upprätta ett formulär med ovan nämnda parametrar samt pris och försök rangordna och poängsätt olika parametrar på både kort (nuläge) och lång sikt (förväntad utveckling) så att man också gör en bedömning om det är en långsiktig hållbar satsning.

## 5. Som man bäddar får man ligga...

Det är viktigt att förstå och tydliggöra hur man skall följa upp och säkerställa att man får de saker man beställt och med den kvalitet man önskar. Det kan krävas en hel del arbete med att konstruera mätningar, uppföljningar och styrsystem i samråd med leverantörer men det är oftast väl investerad tid om man vill få ett bra resultat. Det är också viktigt att på förhand bestämma hur man går tillväga när saker och ting inte fungerar som det är tänkt. Så som eskaleringsvägar, konsekvenser vid förseningar och kvalitetsbrister.

Leverantörernas utveckling måste passa in i den egna utvecklingsmodellen vad det gäller bl.a. kravhantering, felhantering, versionshantering och leveransförfarande. Hur hanterar man nyuppkomna krav och kravändringar? Hur får man spårbarhet? Detta är frågeställningar som ofta har stor påverkan på verktygskedjan och arbetssätt.

En alternativ strategi och ett alternativ till att rigoröst specificera alla krav på ens önskade leveranser innan start, kan vara att använda sig av en s.k. *Agil upphandling*. Vid Agil upphandling lägger man mer fokus på att bestämma samarbetsformerna och vilka incitament som styr men inte lika mycket fokus på att från början specificera alla krav på funktionalitet.

Har man varit tydlig i hur man skall hantera krav, kravändringar och vilka incitament som är styrande kan man hålla kravbilden på levererad funktionalitet mer öppen och låta den styras av behovet allteftersom projektet fortskrider och tar form. Fördelen med detta är att man redan från början tar fram en mer robust och verklighetsanpassad process då krav ändå tenderar att ändras över tiden.

Även om man vill specificera sina krav noggrant i början är tankesättet med fokus på samarbets- och incitamentsformen i *Agil*

*Bestäm och specificera hur man följer upp, kontrollerar och hanterar fel och brister innan man sparkar igång projekt med en leverantören så minskar risken för otrevliga överraskningar*

*Genom att från början räkna med att alla krav inte kan låsas, utan kommer att ändras under projektets gång så gör man samarbetet och processen mellan er och leverantören mer verklighetsanpassad*

*upphandling* ett bra tillvägagångssätt att forma sitt samarbete kring.

## 6. Behöver min organisation anpassa sig?

Förutom att fokusera på val och uppföljning av leverantör finns där parametrar i den egna verksamheten och organisationen som bör beaktas för att lyckas med användandet av leverantörer.

Alla har att vinna på att man utåt sett agerar på ett långsiktigt och konsistent sätt till skillnad från om varje funktion i den egna organisationen agerar helt på egen hand i upphandlingen och hanteringen av leverantörer.

Ofta finns en inköpsavdelning som är med och bestämmer avtal och prissättning men det räcker inte utan man behöver naturligtvis ha med de funktioner som skall använda och ta emot leveranserna samt ta med funktioner som ansvarar för säkerhetsfrågor, IT-system och verktyg när man skall bedöma och välja leverantörer.

Man bör upprätta processer och regelverk för hur man hanterar leverantörer över hela verksamheten så att man får ett konsistent förfarande. Det underlättar för alla och säkerställer en högre grad av säkerhet. Man kan också utse specifika roller i den egna organisationen som t ex:

- Någon som har hand om säkerhet, IT-system och som beviljar informationsrättigheter till leverantören (*access rights*).
- Inköpsansvarig med ansvar för priser, avtal och legala aspekter.
- Kravställare och internt ansvarig för leverantörens leveranser i fråga om tid, funktionalitet och kvalitet.

Man måste också bedöma vilken tillgång till information som leverantören behöver för att kunna leverera effektivt och vilken information som är känslig och skadlig om den kommer ut.

Samtidigt som det är viktigt att ha kontroll över sina egna informationssystem och vilka kanaler som öppnas upp, måste man också

*Tips: upprätta gemensamma processer och roller för hantering av leverantörer*

*Var noga med vilken information som leverantören behöver och vilken information som öppnas upp genom det egna IT-system*

beakta att en leverantör som får tillgång till mycket information troligtvis känner sig mer delaktig och engagerad. Och en delaktig och engagerad leverantör är nyckeln till lyckad leverantörshantering!

*Leverantörens delaktighet och engagemang är mått på en lyckad leverantörshantering*

# Om Addalot

---

## Bakgrund

Addalot Consulting har över 20 års erfarenhet av processförbättring inom området system och programvara. Bolaget startade 1989 som Q-Labs, en avknoppning från Ericsson, och blev ledande i Europa för tjänster kopplade till effektivisering av programvaruutvecklande bolag. Q-Labs köptes 2006 av DNV. Verksamheten överläts 2011 till det nybildade bolaget Addalot Consulting.

Addalot hjälper organisationer att förbättra resultat och att minska risker genom att effektivisera deras sätt att utveckla och underhålla programvara.

## Filosofi

Vår grundläggande inställning är att processen, det rådande arbetssättet, starkt påverkar både kvaliteten på de produkter som tas fram och ledtiden för utvecklingsarbetet. Många företag fokuserar på resultat och önskar förbättring (snabbare, billigare, bättre kvalitet) utan att fundera över vilka förmågor som behöver förbättras för att detta skall vara möjligt.

## Addalots tjänster

**Processförbättring** - Bättre, snabbare och mer tillförlitliga processer  
**Programkvalitet** - Säkrad kvalitet av krav, design, kod och verifiering  
**Programvarusäkerhet** - Hantering av säkerhetskritisk programvara

## Kunder

Addalot hjälper stora och små verksamheter i en rad olika branscher: ABB, AkerSolutions, Autoliv, BAE Systems, BMW, BorgWarner, Bosch, DNV, EADS, Emric, Ericsson, GM, FMC, FMV, Hoerbiger, Ikea, Ikano, Kockums, Kongsberg, Lawson, Mecel, Nokia, Nucletron, Nordstedt Juridik, Qliktech, Palette, Point, Readsoft, Saab, Sony, ST-Ericsson, SEB, Statoil, Stoneridge, Telia, Telenor, Terma, Thales, Tieto, UIQ, Visma, Visteon, Volvo.

## Kontakt

Vi är verksamma i Göteborg, Malmö och Stockholm, med huvudkontor på Gråbrödersgatan i Malmö.



*Effektiva arbetssätt ger  
bättre programvara*

Addalot Consulting AB  
Gråbrödersgatan 8  
211 21 Malmö  
[www.addalot.se](http://www.addalot.se)  
040-972400