



# Varför behöver vi bli bättre inköpare?



**Välkommen!**

**Kontaktuppgifter:**

**Qimtek - Hans Wigart**

**[support@qimtek.se](mailto:support@qimtek.se)**

**0651 -30 08 00**

**Sourca - Christian Werngren**

**Föreläsare, inköpsnörd, konsult**

**[christian@sourca.se](mailto:christian@sourca.se)**

**Silf - Oscar Axelsson**

**Affärsutvecklare**

**070-562 47 46**

**[oscar.axelsson@silf.se](mailto:oscar.axelsson@silf.se)**

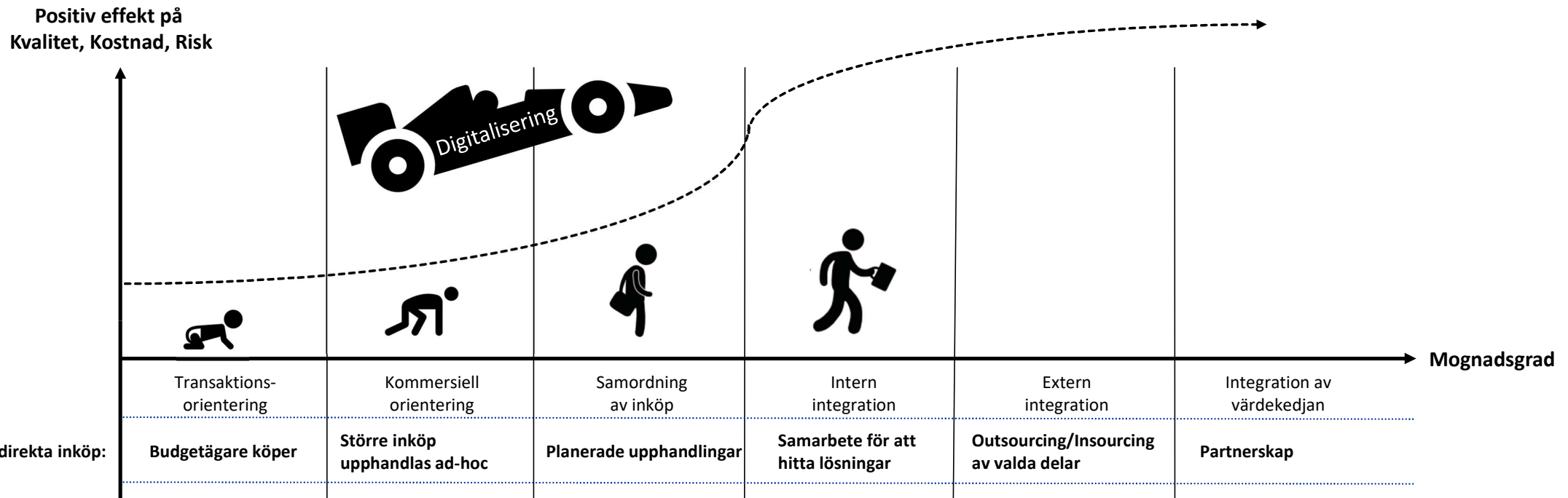
# Vad är effekten av ett lyckat inköpsarbete?



# Inköps mognadsresa

## "Van Weele-kurvan"

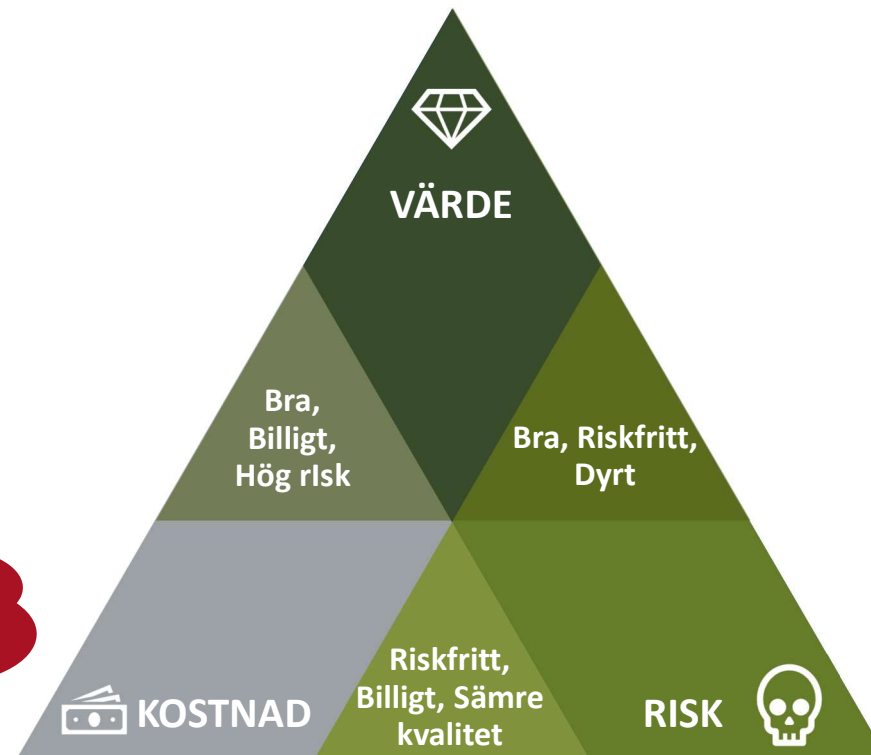
Konkurrens ger i snitt  
10% lägre pris enligt  
konkurrensverket



Källa: PURCHASING AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT, CENGAGE LEARNING, 7TH EDITION (2018), Arjan van Weele



# Vad är viktigast för vår organisation?



Är det verkligen  
alltid Kostnad som är  
i fokus?

# Att bli en mer mogen inköpsorganisation i detalj

|          | Område                | Status idag | Målbild | Aktiviteter |
|----------|-----------------------|-------------|---------|-------------|
| Strategi | Strategi              |             |         |             |
|          | Kategoristyrning      |             |         |             |
|          | Inköpsorganisation    |             |         |             |
|          | Spenddata             |             |         |             |
|          | Mätning av inköp      |             |         |             |
|          | Inköpsansvar          |             |         |             |
| Process  | Inköpsprocess         |             |         |             |
|          | Leverantörsutveckling |             |         |             |
|          | Avtalsefterlevnad     |             |         |             |
|          | Beställningsprocess   |             |         |             |
|          | Avtalsprocess         |             |         |             |
|          | Fakturahantering      |             |         |             |
| Risk     | Hållbarhet, ESG, Risk |             |         |             |

# Kategorikort kan vara en väg till ordning & reda

Kort definition av kategorin

## Intressenter

|                |     |
|----------------|-----|
| Beslutsfattare | XXX |
| Intressenter   | XXX |
| Inköpare       |     |

## Fakta

|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| Totalt årligt spend år XXXX (MSEK) | XXX |
| Totalt budget år YYY (MSEK)        | XXX |
| Antal leverantörer                 | XXX |

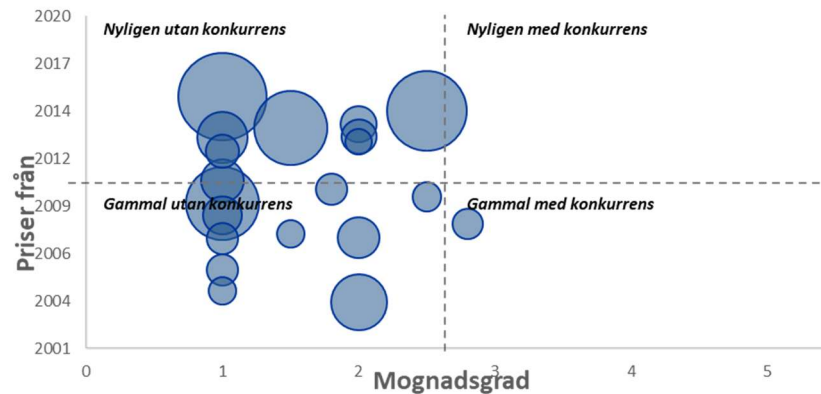
## Mål för inköp

|                                  | Nuläge | Mål |
|----------------------------------|--------|-----|
| Effekt (kvalitet, risk, kostnad) | XXX    |     |
| Analyserad spend                 | XXX    |     |
| Hanterad spend                   | XXX    |     |

## Topp XX leverantörer

|              | Spend 20XX |
|--------------|------------|
| Leverantör 1 | XXX        |
| Leverantör 2 | XXX        |
| Leverantör 3 | XXX        |
|              |            |
|              |            |
|              |            |

## Avtalsanalys



## Önskad position

- XXX
- XXX
- XXX

## Aktiviteter för att nå önskad position

- XXX
- XXX
- XXX
- XXX
- XXX
- XXX

## Kategorikort i kombination med en handlingsplan

| Aktiviteter                                                                            | Delmoment                                                                                                                                                                                                                           | Mål & Effekt                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1</b><br>Arbetskläder - Låga utgifter per leverantör och ingen kontroll på leverans | <b>Konsolidering av leverantörer</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▸ Granska och utvärdera befintliga avtal</li><li>▸ Upphandla med mål att konsolidera leverantörsbasen till ett fåtal nyckelleverantörer</li></ul>        | <ul style="list-style-type: none"><li>▸ Fokus på hållbarhet</li><li>▸ Lägre kostnad</li><li>▸ Bättre service</li></ul> |
| <b>2</b><br>Konsulter – ad-hoc avtalstecknande med namngivna konsulter                 | <b>Ramavtal för konsulter</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▸ Upphandla ramavtal för större områden</li><li>▸ Upphandla konsultmäklare för ad-hoc behov</li><li>▸ Använd systemstöd för att hitta resurser snabbt</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▸ Lägre kostnad</li><li>▸ Effektiv hantering</li><li>▸ Uppföljning</li></ul>     |
| <b>3</b><br><br>XX                                                                     | <b>XX</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▸ XX</li></ul>                                                                                                                                                                      | <b>XX</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▸ XX</li></ul>                                                         |
| <b>4</b><br><br>XX                                                                     | <b>XX</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▸ XX</li></ul>                                                                                                                                                                      | <b>XX</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▸ XX</li></ul>                                                         |

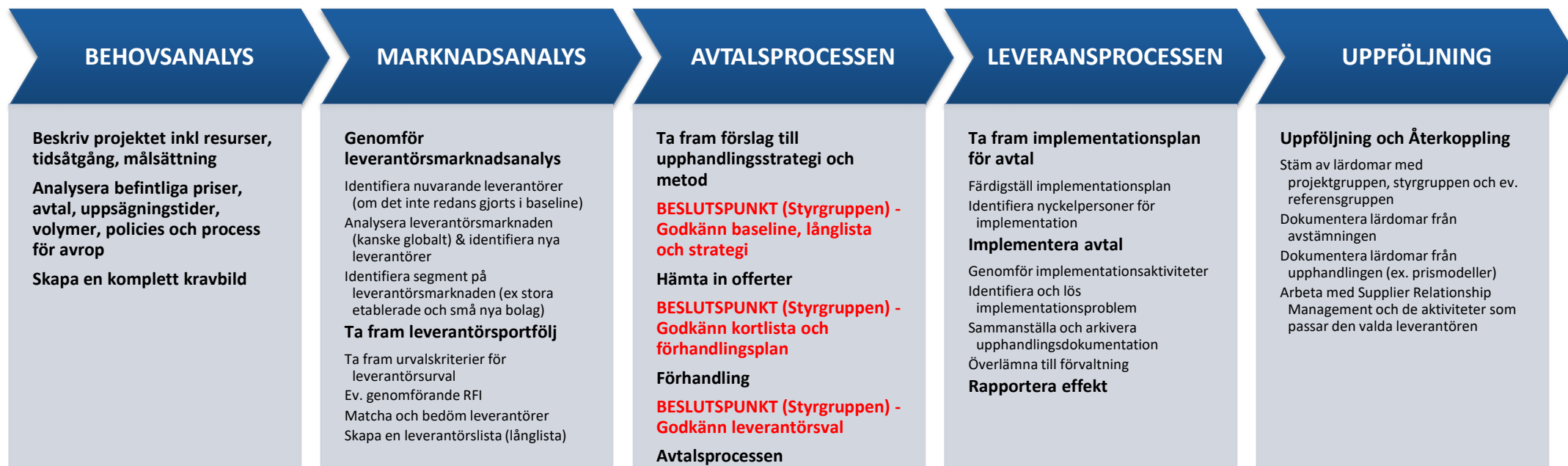


# Den dynamiska inköpsprocessen

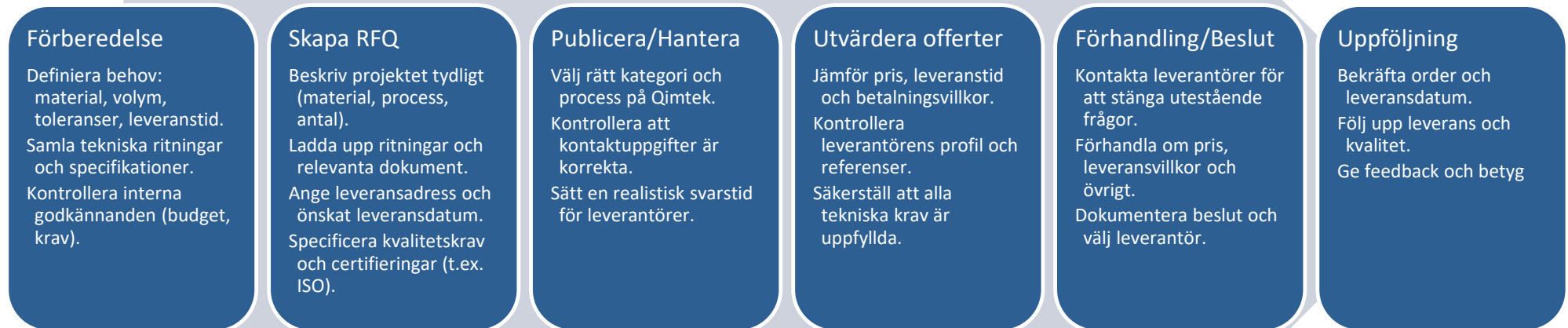




# Klassisk inköpsprocess fungerar fortfarande bra!



# Exempelprocess via Qimtek



# Konsten att skriva skarpa och relevanta förfrågningar



# Välj spår för kravspecifikationen

## VAD – funktions-/effektkrav

Beskriver **resultatet/nyttan** som ska uppnås, inte hur

**När:** när du vill möjliggöra innovation och kan leva med ej helt jämförbara anbud

**Fördelar:** fokus på affärsvärde, öppnar för leverantörens bästa lösning

**Fallgropar:** otydliga/omätbara mål som beskriver nivå på resultatet

*Tips!*

*Fråga om hur för att kunna räkna baklänges men håll majoriteten av kraven på **VAD**; lägg till **HUR** endast där det är nödvändigt (lag, säkerhet, integration).*

## HUR – detalj-/lösningskrav

Anger **metod/design/teknik/frekvens**

**När:** när du vill ha 100% jämförbara offerter, vid lag/regelverk, säkerhet, kompatibilitet eller arkitekturkrav

**Fördelar:** minskar risk, förenklar uppföljning, säkrar kompatibilitet

**Fallgropar:** risk för överspecifiering, mindre leverantörsmarknad och färre kreativa lösningar

# Konsten att skriva en skarp och relevant förfrågan

Skapa en förfrågan gällande rostfria lådor i apex-miljö



ChatGPT

Gemini



|                          |  |
|--------------------------|--|
| Projekt                  |  |
| Kontaktperson            |  |
| Telefon/E-post           |  |
| Offert ska lämnas senast |  |
| Leverans skall ske       |  |

| Krav                            | Uppfyllt (Ja/Nej) | Kommentar |
|---------------------------------|-------------------|-----------|
| ATEX-certifiering (2014/34/EU)  |                   |           |
| IP66 enligt EN 60529            |                   |           |
| IK10 enligt EN 62262            |                   |           |
| Materialcertifikat EN 10204 3.1 |                   |           |
| ISO 9001 / ISO 14001            |                   |           |

| Parameter      | Erbjudet värde | Pris (SEK) | Leveransdatum |
|----------------|----------------|------------|---------------|
| Material       |                |            |               |
| Dimensioner    |                |            |               |
| Förskruvningar |                |            |               |
| Certifieringar |                |            |               |
| Garantitid     |                |            |               |



## Offertförfrågan (RFQ) – Rostfria lådor

Denna offertförfrågan avser leverans av rostfria kopplingslådor för användning i ATEX-miljö enligt nedanstående specifikation. Leverantören ombeds fylla i svarstabellen och bifoga efterfrågad dokumentation.

- Antal: X st
- Användningsområde: Kopplingslådor för placering i ATEX-zon (Ex ia / Ex ib)
- Temperaturområde: 10 C till 35 C
- Temperaturklass: T3
- Material: Rostfritt stål (AISI 304 eller 316L), alternativt glasfiberarmerad polyester
- Ytfinish: Mattborstad ( $Ra \leq 1,5 \mu m$ )
- Kapslingsklass: Minst IP66 enligt EN 60529
- Slagtålighet: IK10 enligt EN 62262
- Ventileringslösning: Ventilerad men tät konstruktion (rostfri ventil eller ATEX-godkänd lösning)
- Dimensioner: L 200 mm  $\times$  B 175 mm  $\times$  H 140 mm
- Montageplatta: Rostfri, isolerad där så krävs
- Jordning: 2 jordkontakter per låda (1 ansluten till montageplatta, 1 galvaniskt isolerad)
- Plintar: Totalt 20 st (Ex ia godkända)
- Förskruvningar: 3  $\times$  M16 (ena sidan), 3  $\times$  M20 (andra sidan), rostfritt eller nickelpläterad mässing, ATEX-certifierade
- Kompatibilitet: Ska möjliggöra inkoppling XXX
- Certifieringar: ATEX-direktiv 2014/34/EU, Ex ia / Ex ib, IECEx om möjligt
- Materialcertifikat: EN 10204 3.1 för rostfritt stål
- Dokumentation: ATEX-certifikat, materialcertifikat, monteringsanvisning, IP-klassintyg, ritning med hållplacering och layout
- Leveransönskemål: 2025-12-31
- Leveransadress: Testkunden

Vem har skapat  
standardavtalet  
och varför?

## Exempel på standardavtal

| Avtal             | Användningsområde                                      | Bransch/Exempel        | Var hittar man avtalet    |
|-------------------|--------------------------------------------------------|------------------------|---------------------------|
| <b>AB 04</b>      | Byggnads-, anläggnings- och installationsentreprenader | Bygg & anläggning      | Byggföretagen             |
| <b>ABT 06</b>     | Totalentreprenader                                     | Bygg & anläggning      | Byggföretagen             |
| <b>ABK 09</b>     | Konsultuppdrag inom bygg/anläggning                    | Bygg & konsult         | Byggföretagen             |
| <b>ABA 99</b>     | Arkitekt- och ingenjörsuppdrag                         | Konsult                | Sveriges Arkitekter       |
| <b>IT</b>         | 55 olika avtal för IT-tjänster, moln, licenser         | IT & digitala tjänster | TechSverige               |
| <b>ABPU</b>       | Inhyrd personal                                        | Bemanningsföretag      | Kompetensföretagen/Almega |
| <b>Hyresavtal</b> | Hyra av kontor, industrilokaler, arrende med mera      | Fastighetsbranschen    | Fastighetsägarna Sverige  |
| <b>NL 17</b>      | Leverans av maskiner utan montage                      | Industri, teknik       | Teknikföretagen           |
| <b>NLM 19</b>     | Leverans av maskiner med montage                       | Industri, teknik       | Teknikföretagen           |
| <b>NLS 19</b>     | Leverans av reservdelar                                | Industri               | Teknikföretagen           |

# Skapa ett eget standardavtal och skicka med

Inspiration till områden

- Allmänt
- Inköp och avbeställning
- Leverans och fullgörande
- Påföljder vid försening
- Krav på tjänsten eller varan
- Påföljder vid fel
- Befarad försening eller fel
- Pris och betalning
- Rättigheter och intrångsanspråk
- Förtida upphörande av Avtalet
- Ansvar och försäkring
- Underleverantörer
- Leverantörens personal
- Tillstånd m.m.
- Socialt ansvarstagande (CSR)
- Personuppgifter
- Sekretess
- Publicitet och marknadsföring
- Force majeure
- Ändringar och överlåtelse
- Tillämplig lag och tvist

Om förfrågan  
innehåller ett  
avtalsförslag går  
det mycket  
snabbare



# Utvärdera offerter som ett proffs



# Carter's 10C som inspiration för utvärdering

| C                 | Beskrivning                                                                   |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Competence     | Leverantörens tekniska och organisatoriska kompetens att leverera enligt krav |
| 2. Capacity       | Förmåga att hantera volym, skalbarhet och leveranssäkerhet                    |
| 3. Commitment     | Engagemang för kvalitet, hållbarhet och långsiktigt samarbete                 |
| 4. Control        | Intern styrning, processer och efterlevnad av regler och standarder           |
| 5. Cash           | Finansiell stabilitet och likviditet                                          |
| 6. Cost           | Prisnivåer, kostnadseffektivitet och totalkostnad                             |
| 7. Consistency    | Förmåga att leverera jämn kvalitet och tillförlitlighet över tid              |
| 8. Culture        | Företagskultur, värderingar och kompatibilitet med kundens organisation       |
| 9. Clean          | Miljömässig hållbarhet och etiska affärsmetoder                               |
| 10. Communication | Öppenhet, transparens och effektiv kommunikation                              |



# Utvärdera offerter som ett proffs

gör en utvärderingsmatris för att utvärdera leverantörer av tunnplåtsbearbetning

Copilot ⓘ

Orsak till 29s ^

✓ Skapar utvärderingsmatris >

✓ Skapar detaljerad matris >

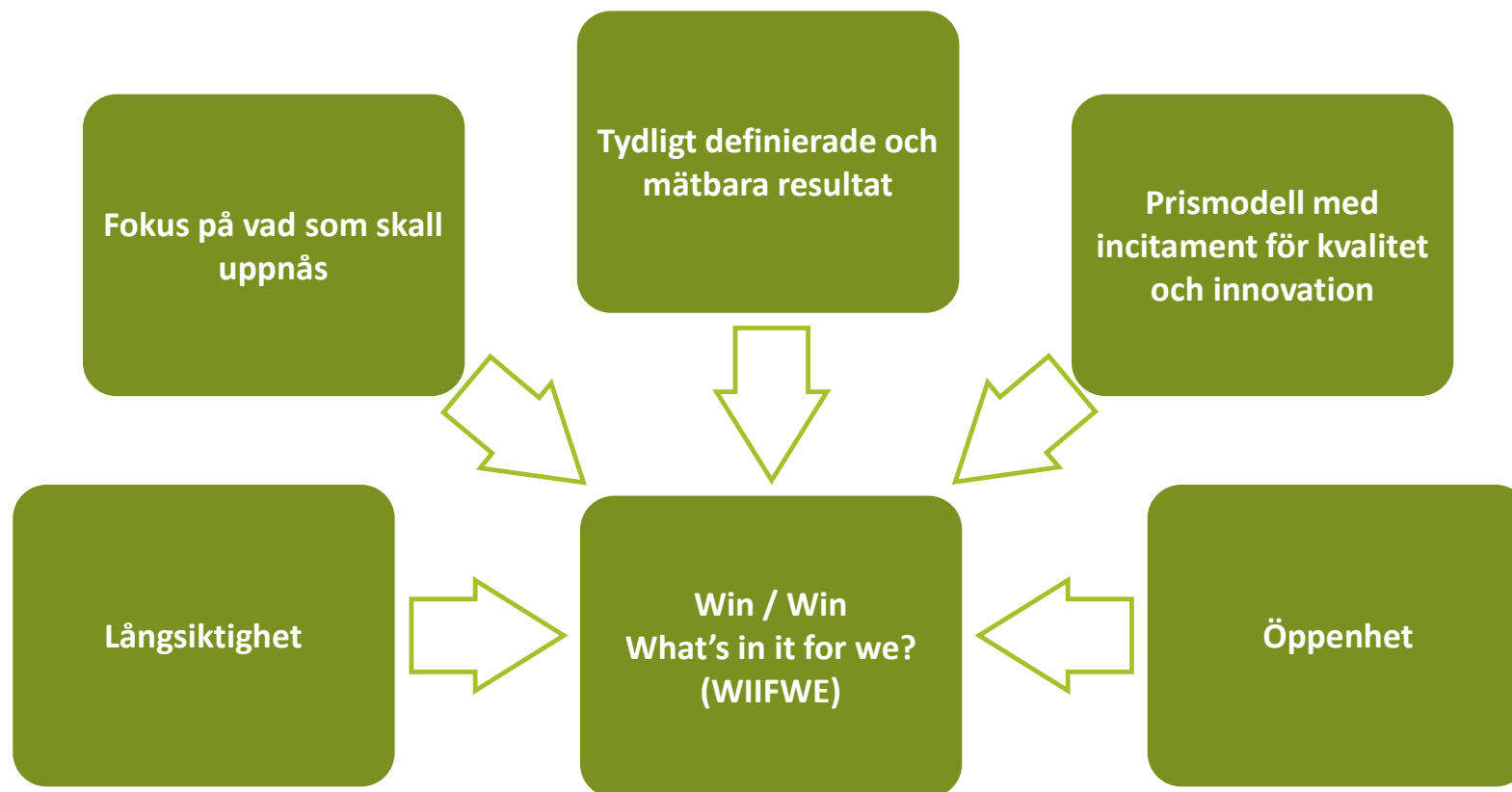
✓ Skapar detaljerad poängmatris >

✓ Utformar poängmatris och rubriker >



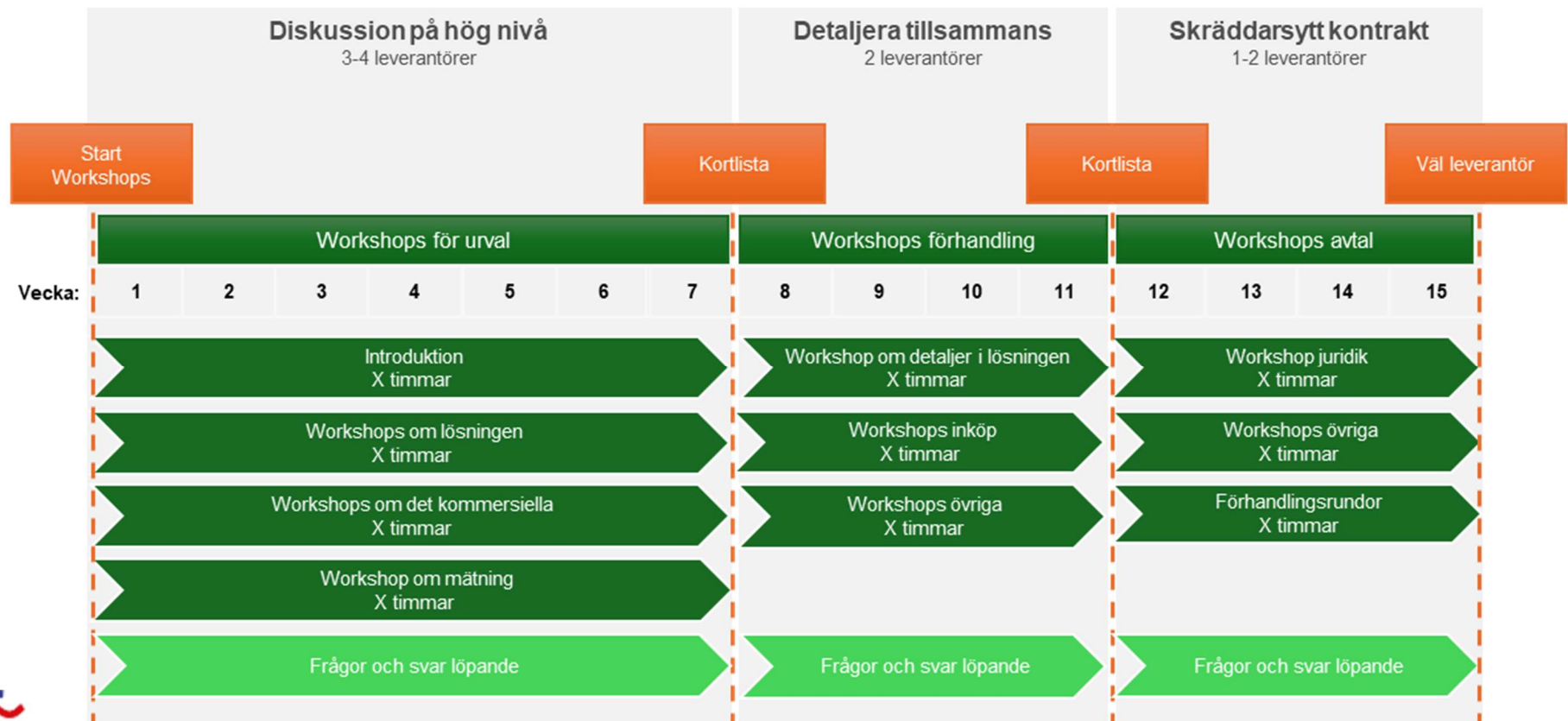
| #  | Område             | Kriterium                             | Beskrivning                                                                                           | Vikt (%) |
|----|--------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| 1  | Teknik & kapacitet | Processbredd                          | Laser/stans, bockning, svets (MIG/TIG/punktsvets), gängning, montering; ytbehandling in-house/partner | 6        |
| 2  | Teknik & kapacitet | Material & tjockleksspänn             | Stål, rostfritt, aluminium, koppar/mässing; tjockleksspänn (t.ex. 0,5–15 mm)                          | 4        |
| 3  | Teknik & kapacitet | Toleranser & ytfinish                 | Skär-/hålkvalitet, bocktoleranser, gradningsstandard, Ra                                              | 4        |
| 4  | Teknik & kapacitet | Automation & maskinpark               | Fiberlaser (effekt, bordstorlek), tornstans, robotceller, materialtorn                                | 6        |
| 5  | Teknik & kapacitet | Kapacitet & ledtid                    | Standardledtid, expedite, kapacitetsbuffert och skift                                                 | 6        |
| 6  | Teknik & kapacitet | CAD/CAM & DFM                         | Systemstöd (SolidWorks/STEP/DXF), nesting, DFM/VA-VE                                                  | 4        |
| 7  | Kvalitet           | Certifieringar                        | ISO 9001, ISO 3834 (svets), EN 1090 (om relevant)                                                     | 4        |
| 8  | Kvalitet           | Kvalitetsutfall                       | PPM, First Pass Yield, 8D-respons, reklamlationsledtid                                                | 5        |
| 9  | Kvalitet           | Mätning & spårbarhet                  | CMM, mätprotokoll, CoC, batchspårbarhet                                                               | 5        |
| 10 | Kvalitet           | Industriprocesser                     | PPAP/APQP/CP/FMEA för serieproduktion (vid behov)                                                     | 4        |
| 11 | Leverans           | Leveransprecision (OTD)               | OTD %, OTIF, planeringspålitlighet                                                                    | 6        |
| 12 | Leverans           | Emballage/EDI/Kanban                  | Märkning, packstandard, EDI, VMI/Kanban                                                               | 4        |
| 13 | Leverans           | Geografi & Incoterms                  | Nära marknad, fraktlösningar, tull/Incoterms                                                          | 4        |
| 14 | Kostnad            | Prisnivå & TCO                        | Styckpris, trappor, totalkostnad (skrot, yield)                                                       | 6        |
| 15 | Kostnad            | Verktyg/NRE & setup                   | Engångskostnader, omställningstid & flexibilitet                                                      | 3        |
| 16 | Kostnad            | Index & transparens                   | Prismodell, indexering (stål/energi), kostnadsöppenhet                                                | 3        |
| 17 | Kostnad            | Villkor                               | Betalningsvillkor, MOQ, lager/konsignation/ramavtal                                                   | 6        |
| 18 | Hållbarhet         | Miljöledning & CO <sub>2</sub> e-data | ISO 14001, energimix, CO <sub>2</sub> e/kg, avfall/återvinning                                        | 6        |
| 19 | Hållbarhet         | REACH/RoHS & arbetsmiljö              | Kemikaliehantering, SDS, skydd, socialt ansvar                                                        | 4        |
| 20 | Samarbete          | Prototyp/NPI & VA/VE                  | Prototyp-tid, NPI-stöd, designförslag/kostnadsreduktion                                               | 4        |
| 21 | Samarbete          | Kommunikation & projekt               | Kontaktvägar, språk, verktyg, statusrapporter                                                         | 2        |
| 22 | Risk & ekonomi     | Finansiell stabilitet & BCP           | Kreditvärdighet, ägarbild, BCP/DR, single-source-risk                                                 | 4        |

## Vested – ibland behöver vi vända på processen



# Samarbetsinriktad upphandling i praktiken

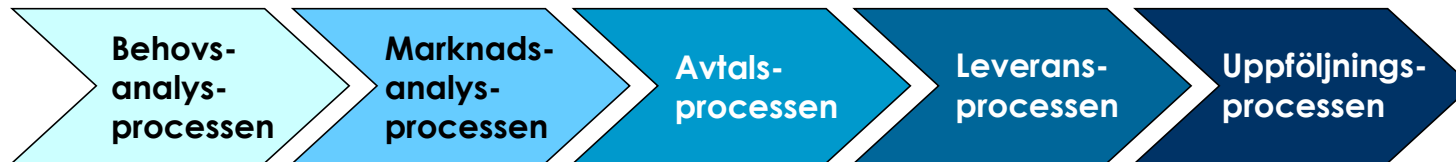
Samarbetsinriktad förhandling passar bra där det är en utmaning av få fram en statisk kravspecifikation och vi därför behöver arbeta fram modellen tillsammans med leverantörerna. Exempel på en plan för samarbetsinriktad upphandling:



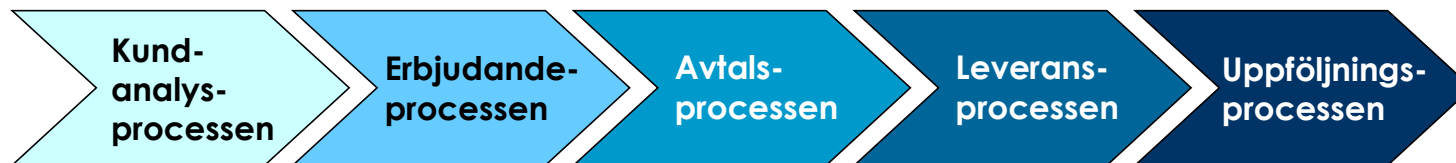
# Bli en mästare på förhandling



## Inköpsprocessen



## Försäljningsprocessen

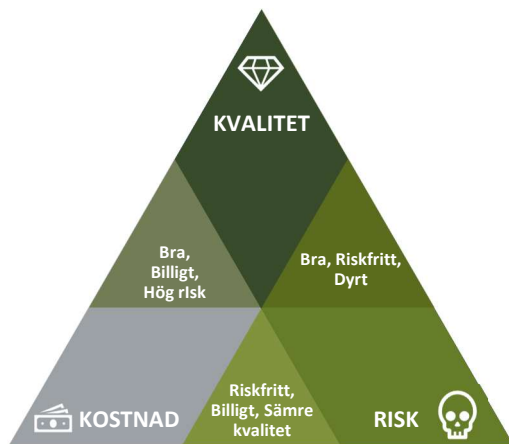
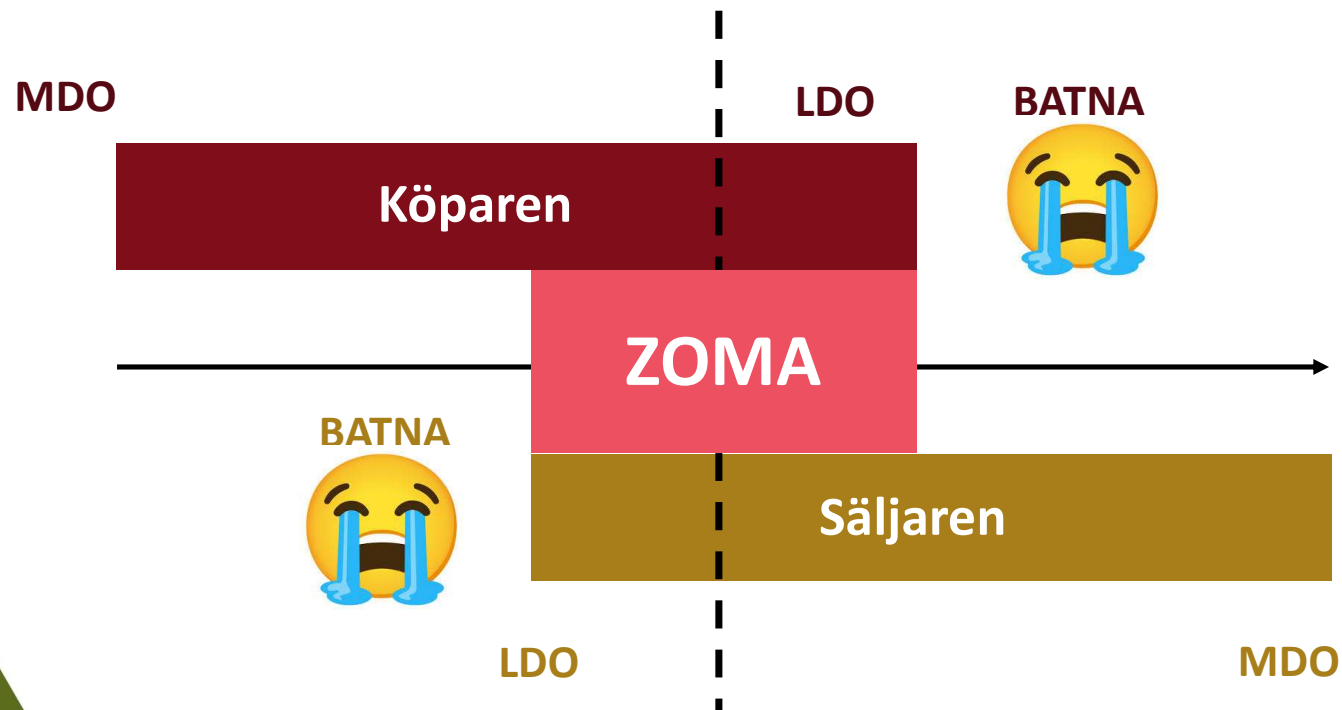


## Förhandlingsprocessen



# Grunden i all förhandling – sätt mål baserat på intressen och behov!

*Most Desired Outcome (MDO), Least Desired Outcome (LDO),  
Best Alternative to a Negotiated Agreement (BATNA)*

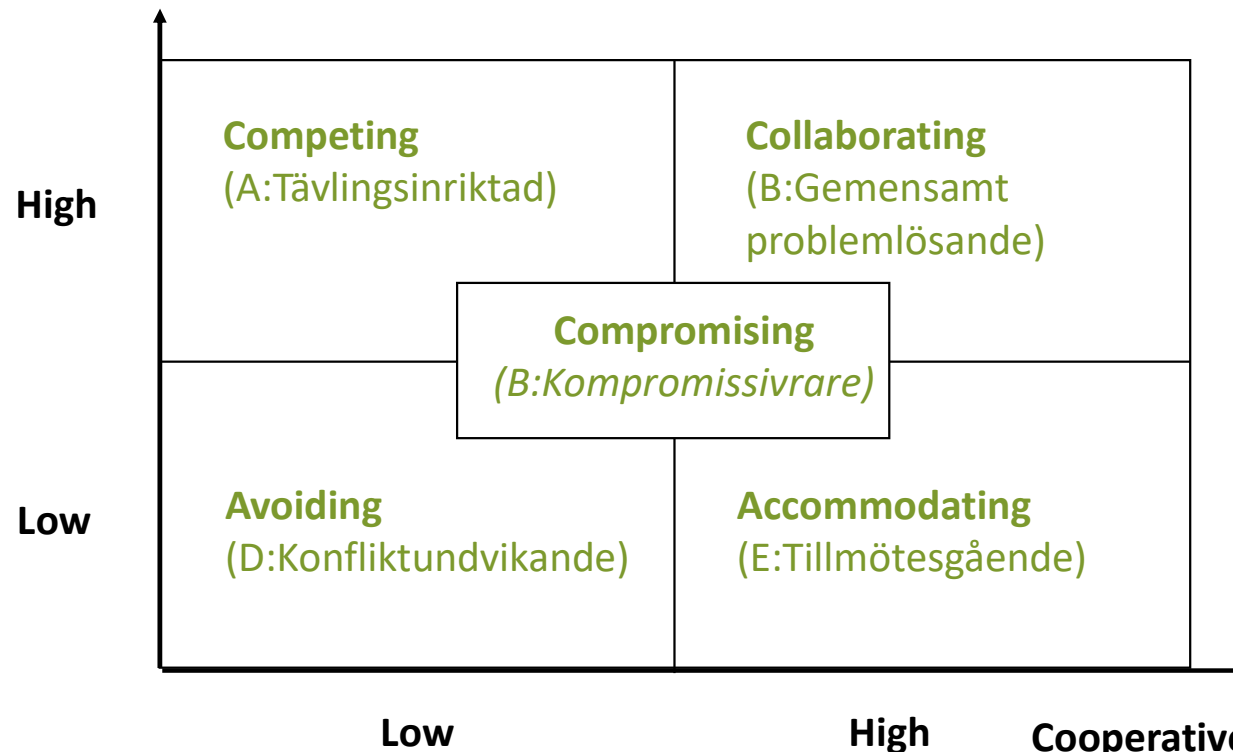


Halva vägen var?



# "Dual forces" – Samarbetsinriktat lönar sig

**Assertiveness** (att tillgodose egna intressen, "att ta")



# Förstå dig och andra - DISC

- Noggranna
- Detaljorienterade
- Försiktiga
- Analytiska
- Kvalitetsinriktade
- Logiska
- Metodiska
- Ordentliga

**Compliance**  
(Anpassnings-  
barhet)

- Resultatinriktade
- Viljestarka
- Tävlingsinriktade
- Tidsmedvetna
- Bestämda
- Självständiga
- Ambitiösa
- Beslutsamma

**Dominance**  
(Dominans)

- Vänliga
- Tålmodiga
- Omtänksamma
- God lyssnare
- Hänsynsfulla
- Ödmjuka
- Lagspelare
- Förstående

**Steadiness**  
(Stabilitet)

**Influence**  
(Inflytande)

- Utåtriktade
- Entusiastiska
- Övertygande
- Inspirerande
- Optimistiska
- Kreativa
- Spontana
- Relationsinriktade

# Kunskap ger styrka – fråga!

Använd frågor för att testa dina antaganden om den andra partens intressen, mål och strategier. Lista ut vad som driver dem!



## Öppna frågor

Skall inte kunna besvaras med ja eller nej utan ge ett berättande svar

## Slutna frågor

Bekräftelsefrågor kan besvaras ja eller nej

## Reflekterande frågor

Om jag förstår dig rätt så vill du ... stämmer det?



# Neuro-Linguistic Programming

## Vad gör mästarna på förhandling?

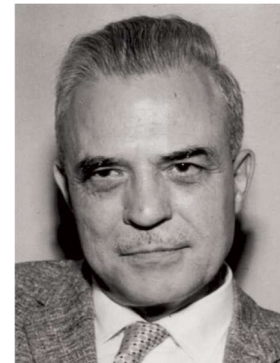
Studerade på bland annat nedanstående tre personer



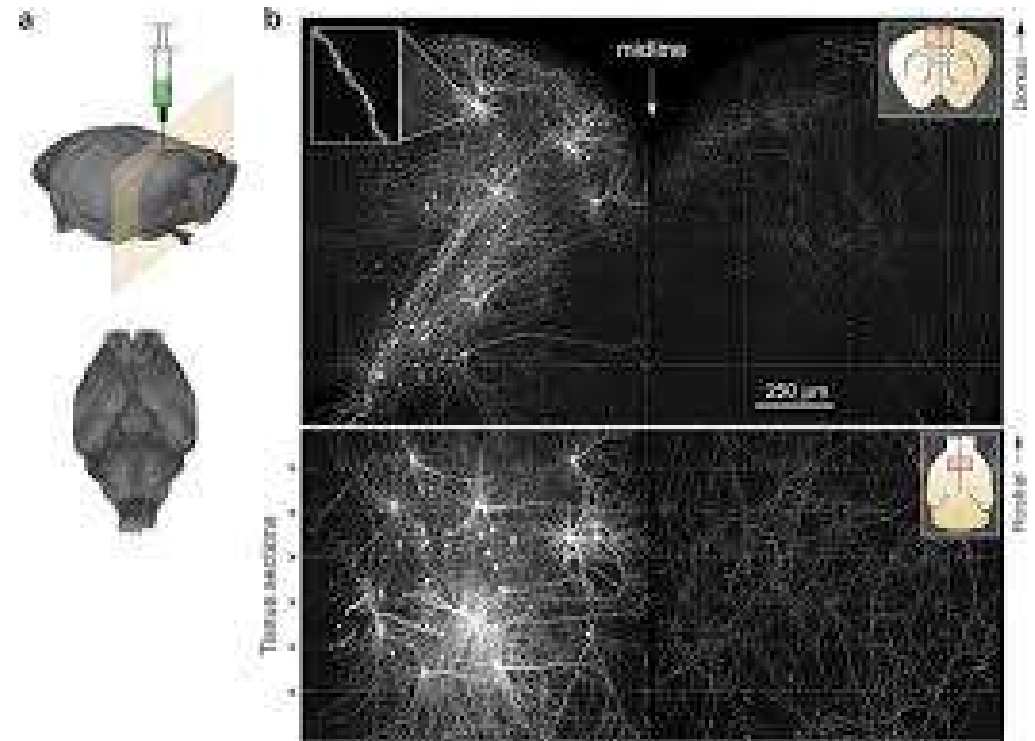
**Fritz Perls**  
grundade  
gestaltterapi



**Virginia Satir**  
ledande  
familjeterapeut



**Milton Erickson**  
arbetade med hypnos  
och familjeterapi



## Filter



2 miljarder intryck  
per sekund



Sju plus minus två  
"går fram" Professor  
George Miller

### Sinnen

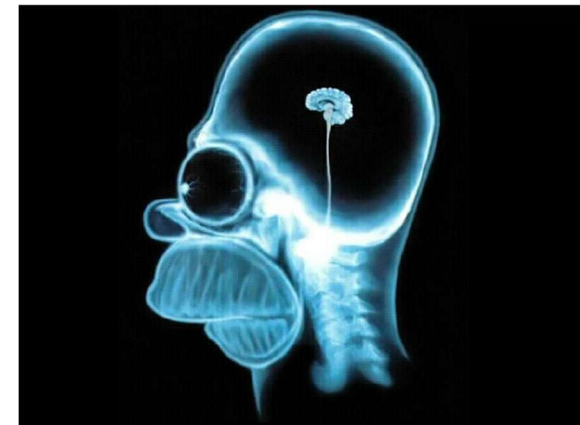
Visuell

Auditiv

Kinestetisk

Lukt

Smak



# Skapa en positiv atmosfär

- Inledning/”small talk”
- Intresse för person och företag
- Referera till tidigare kontakter
- Använd NLP-teknikerna
- Skapa rapport
- Välj rätt språk
- Ögonkontakt
- Tillräcklig tid

# Modeller för inköpare inom Neuro-Linguistic Programming

## Bygg "rapport"

**Syfte:** Skapa förtroende och en positiv relation med leverantörer.

**Hur:** Spegla kroppsspråk, tonfall och ordval subtilt. Detta gör att motparten känner sig mer förstådd och bekväm.

**Exempel:** Om leverantören använder ord som "säkerhet" och "pålitlighet", använd samma begrepp i din dialog.

## Metamodellen (Frågeteknik)

**Syfte:** Avslöja dolda antaganden och få fram mer information.

**Hur:** Ställ specifika frågor för att klargöra vaga uttalanden.

**Exempel:** Om leverantören säger "Det är dyrt", fråga: "Vad jämför du med?" eller "Vad gör att du upplever det som dyrt?"

## Miltonmodellen (Påverkande språk)

**Syfte:** Skapa positiva associationer och påverka beslutsfattande.

**Hur:** Använd mer generella, suggestiva formuleringar som öppnar för samarbete.

**Exempel:** "Du kommer märka hur smidigt processen blir när vi väljer den här lösningen."

## Ankare

**Syfte:** Skapa känslomässiga kopplingar till positiva upplevelser.

**Hur:** Koppla en gest, ett ord eller en ton till en positiv känsla under möten.

**Exempel:** När en leverantör är entusiastisk, förstärk med ett leende och ett ord som "fantastiskt" – använd samma ord senare för att återaktivera känslan.

## Reframing

**Syfte:** Ändra hur en situation uppfattas.

**Hur:** Omdefiniera problem som möjligheter.

**Exempel:** Om leverantören säger "Det är en risk", svara: "Det är också en chans att ligga före konkurrenterna."

## Representationssystem

**Syfte:** Anpassa kommunikationen till hur motparten tänker (visuellt, auditivt, kinestetiskt).

**Hur:** Lyssna på ordval: "Jag ser vad du menar" (visuell) → använd visuella uttryck i din argumentation.



# Konsten att göra bättre affärer



# Förstå affärsmodellen – var en detektiv!



Ekonomi

Titta på  
årsredovisningar, där  
ser vi hur det går för  
dem, marginalen och  
en grov  
kostnadsnedbrytning



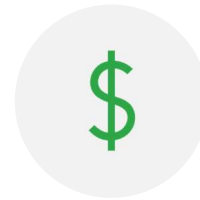
Kostnads-  
nedbrytningar

Bryt ned priset i  
mindre delar för att  
förstå affären bättre  
och kunna indexera  
effektivt



Räkna baklänges

Vad är rimligt?  
Vilken marginal har  
de respektive  
konkurrenter?



Leta fallgropar

Kan de tjäna pengar  
på något sätt vi inte  
förstår?  
Hur tjänar de igen  
rabatten vi fick?



Indexera rätt

Indexera delar av  
priset med rätt  
index  
Tar de  
indexhöjningen på  
hela priset?



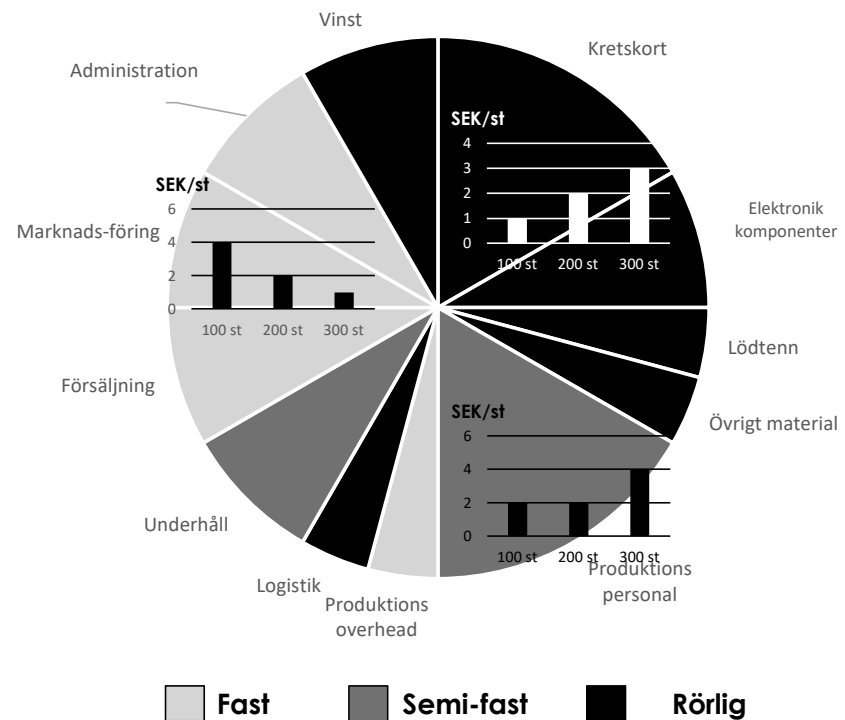
Var kreativa

Fråga efter  
alternativa  
affärsmodeller

# Fråga efter en kostnadsnedbrytning

## Exempel på kostnadsnedbrytning

- Försök att få till en kostnadsnedbrytning även om den blir baserat på antaganden
- Dela upp kostnader i Fasta, Semi-fasta och Rörliga för att kunna göra Skalfördelsberäkningar
- Skaffa data som visar kostnadsutvecklingen och rimlig vinstmarginal



# Resultaträkningen – Läs ut en kostnadsnedbrytning

visar företagets lönsamhet

**Intäkter** – från företagets normala aktiviteter

**Kostnad för sålda varor** – Kostnader som används för tillverkning av produkter eller tjänster

**Bruttoresultatet** – Marginal som skall täcka overhead

**Marknadsföringskostnader** – Kostnader för marknadsföring

**Administrationskostnader** – Företagets administrativa utgifter

**Forsknings- och utvecklingskostnader** – Kostnader för att utveckla företaget produkter och tjänster

**Rörelseresultat** – Företagets operativa resultat

**Finansnetto** – Resultatet efter finansiella intäkter / kostnader, exempelvis räntor och icke-operationella intäkter och kostnader

**Årets resultat** – Årets vinst/ förlust efter avdrag för alla kostnader från intäkterna

## Exempel – Atlas Copco Resultaträkning

| 1 januari -31 december<br>Belopp i MSEK               | Not         | 2024          | 2023          |
|-------------------------------------------------------|-------------|---------------|---------------|
| Intäkter                                              | 3           | 176 771       | 172 664       |
| Kostnad för sålda varor                               |             | -101 027      | -97 547       |
| <b>Bruttoresultat</b>                                 |             | <b>75 744</b> | <b>75 117</b> |
| Marknadsföringskostnader                              |             | -20 349       | -19 387       |
| Administrationskostnader                              |             | -10 753       | -10 649       |
| Forsknings- och utvecklingskostnader                  |             | -7 065        | -6 693        |
| Övriga rörelseintäkter                                | 6           | 1 078         | 544           |
| Övriga rörelsekostnader                               | 6           | -534          | -1 882        |
| Andel av intresseföretags och joint ventures resultat | 13          | 45            | 41            |
| <b>Rörelseresultat</b>                                | 3, 4, 5, 15 | <b>38 166</b> | <b>37 091</b> |
| Finansiella intäkter                                  | 7           | 707           | 440           |
| Finansiella kostnader                                 | 7           | -1 073        | -1 089        |
| <b>Finansnetto</b>                                    |             | <b>-366</b>   | <b>-649</b>   |
| <b>Resultat före skatt</b>                            |             | <b>37 800</b> | <b>36 442</b> |
| Inkomstskatt                                          | 8           | -8 006        | -8 390        |
| <b>Årets resultat</b>                                 |             | <b>29 794</b> | <b>28 052</b> |

# Skapa en "Superleverantör" som förhandlingsmålbild

## "Superleverantör"

