### Förhandlingscaset

### Rullstolen



Upphandling av hjul till Speedster av Moving Fast AB.

# Allmän information (delges båda parter)

## Information om Moving Fast AB .

Moving Fast AB är europledande inom hjälpmedel för rörelsehindrade. Specifikt inom området rullstolar har företaget varit mycket framgångsrikt. Koncernen omsätter 1 miljard SEK och har 900 anställda i 7 länder.

I Sverige arbetar ca 300 personer med hjälpmedel för rörelsehindrade, inkl huvudorten för rullstolsverksamheten som är Söderköping (huvudkontor). Moving Fast AB i Sverige omsätter över 500 MSEK. Företaget bedriver ett aktivt jämställdhets- och miljöarbete.

## Information om Kugelberen Kongast AB

Kugelberen Kongast AB är sedan 1972 ett helägt dotterbolag till Kugelberen Dichtungs- und Schwingungstechnik KG i Tyskland. Det ingår i familjeföretaget Kugelberen & Co. som 1999 fyllde 150 år. Kugelberen Kongast AB ansvarar för försäljningen till den svenska industrin. Omsättningen är ca 1440 miljoner SEK.

Ett viktigt år i Kugelberens innovativa utveckling var 1929. Walther Simmer utvecklade då den första självsmörjande kullgret till mindre hjul. Kugelberen är fortfarande världsledande på området mindre hjul.

Hela Kugelberen-koncernen, med ca 3000 medarbetare i 14 länder, uppnådde 2002 en omsättning av 7,1 miljarder SEK.

Kugelberen Kongast AB ger tillgång till ett världsomspännande, unikt utbud av produkter, tjänster och know-how inom konstruktion, material- och processutveckling samt våra egna forsknings- och utvecklingsavdelningar.

De erbjuder ett mycket stort produktsortiment med ett brett standardprogram och kundspecifika lösningar inom mindre hjul.

## Introduktion till case

Sedan ca 3 månader har Moving Fast AB genomfört en urvalsprocess för att identifiera leverantör till hjärtat i sin senaste produkt, hjulen till rullstolen Speedster. Urvalsprocessen har pågått utan att konkreta detaljer om systemet har avslöjats men det går inte att ta miste på att Speedster är ett under av nytänkande och spjutspetsteknologi. Den mycket omogna marknaden möjliggör ett mycket förmånligt businesscase för både köpare och säljare. Moving Fast AB tror att konkurrenter ligger minst 2 år efter och de har för avsikt att bibehålla det avståndet. Dock är man beroende av hjul leverantören för att bibehålla det avståndet vilket gör valet av leverantör mycket viktigt.

Moving Fast AB bjuder nu in till slutförhandling med vad de säger vara ett antal väl utvalda företag där avslut är mkt nära. Nedan (på nästa blad) finner ni information rörande ert företags förutsättningar: Nuvarande budget offert från Kugelberen Kongast AB består av följande data:

Vid volym 1 000 000 är styckpris 50 kr medan halva volymen ger ett pris på 55 kr. ToP = 60DN samt ToD = FCA Sellers factory. Övriga parameter enligt “branchstandard 1”. Offerten är dock baserad på förra generationen hjul då Moving Fast AB inte velat avslöja detaljerna runt hjulen till Speedster. Ambitionen är att ta fram en prisbild för de nya hjulen med avstamp i den kostnadsstruktur som underbygger offerten på förra generationen hjul. Moving Fast AB kräver därmed open book från det ögonblick leverantören av den nya generationens hjul är vald. Försök förhandla fram en framgångsrik lösning för ditt företag.

# Kugelberen Kongast AB. Säljarteamets info (delges endast er)

Det är av avsevärd betydelse för ert företag att ha en produkt som tekniskt ligger i framkant för att utöka/vidareutveckla produktportfölj. Ert företag har en föråldrad produktportfölj pga. missmanagement av tidigare ledning, Ni har dock tillgång till en mycket kvalificerad utvecklingsavdelning inom företaget och är fortfarande i en någorlunda sund ekonomisk situation.

I och med att produkten skall utvecklas tillsammans med köparen har denne uttryckt en vilja i den inledande kommunikationen att ha hel eller delvis äganderätt till produkten (hjulens) design. Dock är marknadspotentialen stor inom många andra områden och det är troligt att även konkurrenter till köparen är intresserade när Speedster möter marknaden och därför vill ni ha äganderätt till design. Ni kan även tänka er att stå för utvecklingskostnaden under förutsättning att den under stiger 10000 arbetstimmar för era utvecklingsingenjörer. Med en timkostnad på 800 kr motsvarar det 8,0 MSEK. Med den kunskapsbas som finns tillgänglig inom ert företag är ni mycket beroende av köparens funktion och systemkunskap. Om det finns möjlighet skall ni sträva efter att få delar av utvecklingskostnaden finansierad av köparen.

Ni gissar att anledningen till att köparen vill ha äganderätt till produkten är att de inte vill att andra konkurrenter skall få tillgång till samma kunskap och därmed äta upp det försprång som köparen har genom att få ut liknande produkter på marknaden. Därför kan ni tänka er att låsa produkten till en kund i upp till 2 år för att ge kunden incitament att släppa till nödvändig information. Om ni kan förhandla ned denna tid kommer ni att kunna utöka er försäljningsvolym i en snabbare takt. Det i sin tur påverkar möjlighet att ta ut marginal och vinna marknadsandel. Ekonomiavdelningen bedömer att varje månad som ni tvingas vänta med introduktionen innebär ca 400 ksek i uteblivet täckningsbidrag. Ni finner att köparen är en mycket kompetens partner och vill skapa en mycket bred och djupt samarbete med leverantören. Det främsta skälet till detta är fördelarna med en gemensam produktutveckling som troligtvis möjliggör ett bibehållande av spjutspetskompetens inom området. Ni vill dock även ha en aktiv drivning i relationen för att uppnå en effektiv supply chain (aktivitets kedja). Ert företag är idag erkänt i branschen för den höga effektivitet som åstadkommits i materialflöden. För att säkerställa detta kommer ni vid affär att tillsätta en account manager samt peka ut en person i styrelsen som ”relationsansvarig”. Allt för att säkerställa en effektiv relation med kunden.

Ert mål är att få till en LoI (avsiktsförklaring) innan ”dagens” slut, där de övergripande förutsättningarna reglerade.

Målbilds matris

# Moving Fast AB teamet (delges endast er)

Ni vill ha en hjulfunktion som ger systemet (rullstolen) unika egenskaper som matchar Moving Fast ABs starka varumärke (profilerat som Rullstolen med stor R med senaste teknolog, jmf Mercedes).

I tidigare förfrågans underlag har ni uttryckt viljan att ha äganderätt till design av hjulen för att säkerställa att den avancerade och konkurrenskraftiga lösningen inte blir tillgängliga för andra parter på marknaden. Ni har även på den egna kammaren funderat över att utnyttja den marknadspotential som kommer att finnas i hjuldesignen genom att starta ett nytt dotterbolag som skulle fokusera på försäljning av hjulen. Ekonomiavdelningen presenterade ett möjligt täckningsbidrag på 1 MSEK per år från en sådan verksamhet. Detta är endast på embryostadiet och ni har ännu inte utforskat möjligheterna till fullo. Trots allt är hjulverksamheten inte kärnverksamhet för ditt företag.

Er bedömning är att totalt antal timmar som går åt att utveckla hjulen är 8000h hos leverantören och 1000h hos er. Er timkostnad för utvecklingsingenjörer är 950kr. Med andra ord bedömer ni att kostnaden för att utveckla hjulen är 7,6 MSEK (hos leverantör) + 950 KSEK (egen kostnad).

Ambitionen hos ert företag är att minimera denna kostnad, gärna att leverantören står för all utvecklingskostnad. Det förutsätter troligtvis ett avsteg från ägarskapet till designen och därmed ett avsteg från det nya dotterbolaget.

En öppen fråga är då hur försprånget på 2 år skall säkras, dvs hur kan man förhindra att konkurrenter på marknaden får tillgång till hjuldesignen. Dessutom är ni oroliga för att om ni släpper till systemkunskap kan den spridas till konkurrenter som hotar företagets/produktens image och marknadsandel. Systemkunskap och hjuldesignkunskap måste stanna hos hjulleverantören och ej spridas vidare under två år. Ni inser att ert unika system och er funktionskunskap måste delges leverantören för att utvecklingsprojektet skall gå i hamn.

Vidare finns det stor potentiell för nya produkter och vidareutveckling av etablerade produkter genom en god försörjning av spjutspetsteknologi inom hjulområdet framöver. Därför vill ni ha en långsiktig relation som möjliggör försörjning av spjutspetsteknologi lång tid framöver. Fundera över vilka övriga frågor som ni vill ha besked om från leverantören: T ex ambitioner rörande supply chain dvs. ledtider, etc.

Målbilds matris