

Udvikling af udenlandske industrielle indkøb

En fasemodel
og en typologisering

Af Per Servais

Resumé

Internationaliseringen af industrielle virksomheders indkøb af materialer, komponenter o.lign. er en ofte overset internationaliseringsdimension. I artiklen opstilles en mulig fasemodel over denne type internationalisering. Der fokuseres endvidere på hvilke typer af indkøb der med størst sandsynlighed internationaliseres, ligesom de mulige motiver for udenlandske indkøb søges klarlagt. Artiklen afsluttes med nogle betragtninger over mulige sammenhænge mellem internationaliseringen af virksomheders afsætnings- og indkøbsfunktion.

Internationaliseringsprocesser

Begrebet internationalisering dækker over en gradvis udvikling i virksomheders engagement med hensyn til geografisk spredning af markeder, produkter og operationsformer. Strandskov (1987) fremhæver, at vægten indenfor forskningen omkring virksomheders internationalisering hidtil har været koncentreret om virksomheders afsætnings- og produktionsfunktioner, medens de problemstillinger der relaterer sig til virksomheders tilvejebringelse af rå- og hjælpestoffer ikke i samme udstrekning er berørt. En belysning af dette område vil således kunne være med til at afdække industrielle virksomheders interesse og motiver for at fore-

Udvikling af udenlandske industrielle indkøb

En fasemodel
og en typologisering

Af Per Servais

Resumé

Internationaliseringen af industrielle virksomheders indkøb af materialer, komponenter o.lign. er en ofte overset internationaliseringsdimension. I artiklen opstilles en mulig fasemodel over denne type internationalisering. Der fokuseres endvidere på hvilke typer af indkøb der med størst sandsynlighed internationaliseres, ligesom de mulige motiver for udenlandske indkøb søges klarlagt. Artiklen afsluttes med nogle betragtninger over mulige sammenhænge mellem internationaliseringen af virksomheders afsætnings- og indkøbsfunktion.

Internationaliseringsprocesser

Begrebet internationalisering dækker over en gradvis udvikling i virksomheders engagement med hensyn til geografisk spredning af markeder, produkter og operationsformer. Strandskov (1987) fremhæver, at vægten indenfor forskningen omkring virksomheders internationalisering hidtil har været koncentreret om virksomheders afsætnings- og produktionsfunktioner, medens de problemstillinger der relaterer sig til virksomheders tilvejebringelse af rå- og hjælpestoffer ikke i samme udstrekning er berørt. En belysning af dette område vil således kunne være med til at afdække industrielle virksomheders interesse og motiver for at fore-

tage indkøb hos udenlandske leverandører.

Traditionelt inddeles virksomheders internationalisering i en række faser, der beskriver en relativ langsom og gradvis proces, fordi den er et udtryk for virksomheders gradvise etablering på og viden om fremmede markeder. Markedskendskabet og den oplevede psykiske afstand på et givet tidspunkt betragtes som forklaring på det antal markeder virksomheden opererer på, samt det engagement virksomheden udviser på disse markeder. Virksomheder vil således typisk først bearbejde markeder, der befinder sig tættest på hjemmemarkedet og dernæst bevæge sig ud på markeder, som har successiv større psykisk afstand. Virksomheder har således en tendens til at starte internationaliseringen på de markeder den nærmest kan forstå – det er på disse markeder den ser markedsmulighederne og her den opfatter usikkerheden for at være mindst. Positive erfaringer med de fremmede markeder får virksomheden til at øge sit engagement fra simpel eksport til mere avancerede former. Typisk anvendes operationsformen, som kriterium for beskrivelse af faserne i processen. Ifølge Johanson & Vahlne (1977) vil udviklingen typisk forløbe i fire faser:

- A) Ingen permanent eksport
- B) Eksport via agent
- C) Eksport via udenlandske salgsselskaber
- D) Etablering af udenlandsk produktion.

Den internationale udvikling således som den er skitseret i fasemodellerne er imidlertid blevet kritiseret fra forskellig side for at være for simpel og for deterministi-

ske ligesom forklaringskraften i den sidste fase (den erfarne eksportør) synes at være noget begrænset. Endvidere synes ovenstående udelukkende at fokusere på virksomheders afsætning. Men for at der kan blive tale om en afsætning må der også være tale om en efterspørgsel.

Ovennævnte internationaliseringsforløb og en mulig »spejling« af forløbet for den internationale udvikling af industrielle indkøb har inspireret Monczka & Trent (1991) til, at opstille en fasemodel for udenlandske indkøb i hvilken der foretages en sondring imellem *internationale* og *globale* indkøb. Internationale indkøb antyder at virksomheder køber hos udenlandske leverandører, men der er typisk en mangel på koordination af de enkelte indkøbsaktiviteter (sporadiske internationale køb). Globale indkøb derimod antyder en integration og koordination af indkøbsaktiviteterne også mellem virksomhedens forskellige hjemlige og udenlandske enheder, f.eks. med hensyn til at foretage fælles indkøb og vurdere nye teknologier. Analogt til fasemodellen for internationaliseringen af afsætningsfunktionen ser internationaliseringen af tilførselsfunktionen således ud:

FASE 1; Hjemmemarkedsfasen

I denne fase er de købende virksomheder ikke involveret i direkte udenlandske indkøb. Virksomhederne har ikke oplevet et behov for at foretage sådanne indkøb eller ekspertisen mangler for at kunne foretage internationale indkøb. Hjemlige leverandører sørger for alle virksomhedens behov. Det betyder ikke, at virksomheden ikke anvender udenlandske produkter i sin produktion. Mange virksomheder

køber fra en hjemlig leverandør eller distributør, der er involveret i internationale indkøb og opfatter ikke disse som værende udenlandske indkøb. Årsagerne til, at man ikke interesserer sig for at foretage udenlandske indkøb kunne være holdningsmæssige barrierer eller begrænsede interne ressourcer. Virksomheden har ikke oplevet nogen incitamenter for at søge efter leverandører i udlandet.

FASE 2; Udenlandske indkøb

Årsagen til at virksomheder bevæger sig til fase 2, er typisk at virksomhederne har oplevet et behov, som hjemlige leverandører ikke kunne opfylde, eller fordi konkurrenterne har opnået fordele gennem internationale indkøb. Monczka & Trent (1991) hævder, at det især er teknologisk førende virksomheder, der ikke kan finde hjemlige leverandører og som derfor bliver »skubbet« ud i at foretage internationale indkøb. Virksomheder i fase 1 oplever ofte, at blive »drevet« ud i internationale indkøb på grund af nogle udløsende faktorer (triggering events), som for eksempel; forstyrrelser i nuværende hjemlige leverancer, ændringer i valuta-kurser eller en pludselig tilstedeværelse af udenlandske konkurrenter. For at forblive konkurrencedygtige bliver virksomheder nødt til, at søge udenlandske leverandører for at opnå umiddelbare omkostningsreduktioner. Det fremhæves endvidere, at internationale indkøb i fase 2 ofte er begrænsede og udføres på »ad-hoc basis« og indkøbsfunktionen har begrænsede ressourcer til at løse opgaven.

FASE 3; International fremskaffelsesstrategi

Monczka & Trent (1991) fremhæver, at i

denne fase udvikles omfattende indkøbsstrategier, hvor markederne ansues ud fra et globalt synspunkt. Virksomheder skifter fra fase 2 til fase 3 fordi de lavere indkøbspriser og andre fordele (succes) opmuntrer virksomhederne til at fortsætte. I løbet af fase-skiftet udvikler virksomhederne en global attitude og opmærksomhed imod de alternative kilder og anvendelsesmuligheder udenlandske leverandører har.

FASE 4; Global tilførsels-strategi

Overgangen til den sidste fase i indkøbets internationalisering sker når virksomheden indser, at der er fordele forbundet med at integrere og koordinere indkøbsaktiviteterne på global basis. Fasen repræsenterer den højst udviklede form for globale tilførselsstrategier og som sådan er styringsbehovet stort i denne fase, ligesom virksomheden må besidde et veludviklet informationssystem, veluddannede medarbejdere og en effektiv organisationsstruktur. På baggrund af ovenstående kan man således forvente, at de første udenlandske indkøb ikke er et udslag af et bevidst valg, men snarere købsbeslutninger truffet på ad hoc basis. Først senere, når virksomheder har høstet erfaringer med udenlandske indkøb, kan der blive tale om mere bevidste og strategiske valg.

Med hensyn til anvendelse af operationsformer i forbindelse med udenlandske indkøb kunne denne ifølge Monczka & Trent (1991) tænkes at udvikle sig fra, anvendelse af mellemhandlere (indirekte import) over direkte kontakt mellem udenlandske producenter og indkøbsafdelingen til en egentlig oprettelse af internationale indkøbskontorer. En sådan udvik-

lingsretning kan måske siges at være relevant for store multinationale virksomheder, men for mindre virksomheder må man imidlertid antage, at oprettelsen af indkøbskontorer næppe er relevant. Dette skyldes i en vis udstrækning de manglende ressourcer i virksomhederne. Virksomhederne har hverken de påkrævede personalemæssige ressourcer eller de kapitalmæssige ressourcer. Endvidere er det et spørgsmål om der overhovedet er økonomisk belæg for oprettelsen af udenlandske indkøbskontorer. Virksomhederne har næppe kapitalen til oprettelsen og driften af disse, ligesom det udfra de relativt små indkøbte kvanter må antages, at være en urentabel måde at foretage indkøb på.

Grundliggende må ovenstående fasemodel dog siges, at være en plausibel fasemodel for udviklingen af udenlandske indkøb, idet den fokuserer på indlæringsdimensionen i forbindelse med internationale køb som en proces og tager fat i diskussionen omkring interne ressourcer og kompetencer versus de eksterne muligheder. Dog behandler ovennævnte model ikke, hvilke typer køb der med størst sandsynlighed internationaliseres.

Klassifikation af industrielle køb

I ovennævnte models overgang mellem fase 1 og fase 2 er der lagt op til, at grunden til at virksomheden vælger en udenlandsk leverandør er, at virksomheden har erfaringer med produktet men af forskellige årsager er utilfreds med den hjemlige leverandør. Det er således nærliggende at forestille sig, at grunden til at en købende virksomhed overhovedet vil interessere sig for at foretage indkøb direkte hos en udenlandsk producent er at det pågælden-

de køb opleves at være af en vis vigtighed for den købende virksomhed. Omvendt er det næppe sandsynlig at en virksomhed ville begynde med, at foretage indkøb i udlandet af produkter, som opfattes at være komplekse, grundet den oplevede usikkerhed. Det er med andre ord nødvendigt at få fastlagt, hvorledes den købende virksomhed oplever forskellige typer af industrielle køb. Möller & Laaksonen (1986) foreslår, at man i stedet for at vælge et specifikt kriterie anvender dimensionerne oplevet kompleksitet og oplevet vigtighed. Begrebet oplevet vigtighed kan defineres på følgende måder: Oplevet økonomisk vigtighed (hvor stor en del af de samlede omkostninger andrager købet?), oplevet vigtighed for slutproduktet (hvor vigtigt er produktet for virksomhedens slutprodukt?), oplevet vigtighed for produktionsprocessen (hvor stor indflydelse har anskaffelsen/anvendelsen af produktet i produktionsprocessen?), oplevet vigtighed i forhold til den virksomhedsspecifikke fordel (hvor stor indflydelse har leverandøren på udbygningen/fastholdelsen af den virksomhedsspecifikke fordel?). Begrebet oplevet kompleksitet kan ligeledes defineres på forskellig måde: Funktionel kompleksitet (når et produkt består af adskillige dele), anvendelseskompleksitet (når anvendelsen af et produkt ikke er ligetil), specifikationskompleksitet (når et produkt kræver flere afprøvninger/ tests inden anvendelse), applikationskompleksitet (når anvendelsen af produktet kræver forudgående oplæring/uddannelse), kommerciel kompleksitet (når selve erhvervelsen af produktet er vanskelig).

I praksis vil det formodenligt vise sig, at ikke alle køb i en virksomhed opfattes

som værende af lige stor vigtighed eller lige komplekse. Der er snarere tale om en graduering af købene i forhold til den oplevede vigtighed – spændende fra ringe oplevet vigtighed til en høj grad af oplevet vigtighed. Campbell (1985) refererer endvidere til et forhold som købshyppighed (frekvens). Dette forhold er til dels indbygget i begrebet vigtighed, idet køb, der foretages ofte, må formodes at blive opfattet af den købende virksomhed som værende af ikke uvæsentlig betydning.

Med hensyn til nyhedsgraden (usikkerhed) kan man hævde, at den til en vis grad er indbygget i kompleksitetsbegrebet, idet en nykøbssituation ofte vil blive opfattet som værende kompleks af en virksomhed, der ikke tidligere har erfaringer med det pågældende køb. Endvidere vil man i forbindelse med komplekse køb forvente et højt engagement/involvering hos den købende virksomhed, ihvertfald så længe at der er grund hertil, f.eks. indtil det med sikkerhed er konstateret, at produktionen forløber tilfredsstillende med det ny produkt. Derefter kan man forvente at engagements/involveringsniveauet falder. Dog

vil ikke alle køb falde til det samme niveau. Nogle kan man forvente ikke falder ret meget, f.eks. vil strategisk vigtige køb næppe ændre sig meget over tid.

Relateres købsklassifikationen til fasemodellen er det mest sandsynlige, at en virksomhed påbegynder sine udenlandske indkøb med køb der opleves, som værende af høj oplevet vigtighed, men en lav kompleksitet. Typisk vil det dreje sig om køb, hvor en udenlandsk leverandør tilbyder produkter billigere end hjemlige leverandører. Anvendelsen af udenlandske leverandører kan således få stor betydning for en virksomheds rationalisering. Efter at have høstet erfaringer med ovennævnte type køb kunne man forestille sig, jvf. fasemodellen, at virksomheden undersøgte muligheden for at foretage køb af højere oplevet kompleksitet i udlandet. Grunden hertil kunne være, at virksomheden gennem sine kontakter på de udenlandske markeder ser muligheden for at anvende en udenlandsk teknisk ekspert på områder, der er vigtige for virksomheden.

Derimod er det ikke sandsynligt at ad-

Figur 1. Klassifikation af industrielle køb

Høj grad af oplevet kompleksitet	KRITISKE LEVERANCER - Ingen/få leverandøralternativer - Garanti for forsynings sikkerhed	STRATEGISKE LEVERANCER - Strategisk og langsigtet samarbejde - Udvikling sammen med leverandører.
Lav grad af oplevet kompleksitet	AD-HOC LEVERANCER - Lav ressource indsats - Bestilling ved brug - Decentral bestilling	FORSYNING LEVERANCER - Focus på total omkostninger - Focus på ressourceindsats - Central bestilling
	Lav oplevet vigtighed	Høj oplevet vigtighed

hoc leverancer (lav oplevet kompleksitet/vigtighed) bliver internationaliseret, fordi den købende virksomhed ikke har noget incitament for, at foretage udenlandske indkøb. Det kan dog ikke helt udelukkes, at en udenlandsk leverandør kommer med et tilbud man vil acceptere, men den købende virksomhed vil næppe iværksætte en aktiv søgning.

Strategiske indkøb hos udenlandske leverandører forekommer først, når virksomheden har fået nedbrudt den psykiske afstand yderligere og man er parat til at opbygge et tillidsbaseret forhold til de udenlandske leverandører. Først efter at have fået erfaringer med udenlandske leverandører, er man parat til at udbygge samarbejdet med dem;

«... in relation to the internationalization of the firm the network view argues that the internationalising firm is initially engaged in a network which is primarily domestic ... internationalisation means that the firm develops business relationships in networks in other countries» (Johanson & Vahlne, 1990; p. 20).

Køber-sælger relationer af denne type kræver tilnærmelser og investeringer, der igen kræver kommunikation mellem parterne gennem længere tid. Da denne kommunikation skal ske med en virksomhed med en anden kulturel baggrund er det næppe køb af denne type virksomheden først foretager, forudsat at en hjemlig leverandør findes. Udviklingen af de tætte køber-sælger relationer vil sandsynligvis først foregå med en hjemlig leverandør. Dermed foretager virksomheden investeringer i og bliver afhængig af denne leverandør i forbindelse med opbygningen af

den kernekompetence, virksomheden skal markedsføre på udenlandske markeder.

Der bliver således ikke »plads« til en udenlandsk leverandør med disse kvaliteter foreløbigt. Chancen opstår måske først, hvis virksomheden ændrer sit produkt for at imødekomme krav fra det pågældende marked, og det vil formodentligt ske relativt sent i virksomhedens internationale udvikling.

I ovenstående gennemgang er der sporadisk nævnt nogle forskellige motiver til, at en virksomhed kunne tænkes, at ville benytte en udenlandsk leverandør. I det følgende uddybes disse motiver yderligere. Internationaliseringen af industrielle indkøb betyder, at de industrielle indkøbere med tiden opfatter hele verden som et potentielt marked for tilførsler af råstoffer, komponenter og serviceydelser. Virksomheder foretager udenlandske indkøb som en reaktion på øget international konkurrence eller som en proaktiv handling for opnå konkurrencemæssige fordele. Indenfor området »Global Sourcing« viste en undersøgelse (Min & Galle, 1991) nedenstående fordele for den købende virksomhed:

- Omkostningsreduktioner. Udenlandske leverandører kan levere til en lavere total pris, eventuelle fordyrende mellemled kan overspringes.
- Kvalitetsforbedringer. Udenlandske leverandører kan i højere grad levere produkter og komponenter i den ønskede kvalitet.
- Leveringsforbedringer. Udenlandske leverandører kan grundet en bedre »timet« produktionsproces bedre afpasse sine leverancer.

- Øget eksponering af ny teknologi. Udenlandske leverandører er i højere grad på forkant med den teknologiske udvikling. Den køvende virksomhed kan se konkurrencemæssige fordele i at anvende nye komponenter mv. før sine konkurrenter.
- Udvikling af leverandørportefølje. Mix'et af hjemlige og udenlandske leverandører mindsker afhængigheden af én leverandør og kan medføre øget konkurrence blandt hjemlige leverandører, samtidigt kan en risikofordeling på forskellige udenlandske leverandører opnås.
- Øget synlighed på udenlandske markeder. Ved at virksomheden placerer ordre på udenlandske markeder skaber den opmærksomhed og troværdighed som handelspartner, en tillid der senere kan anvendes i virksomhedens afsætningsarbejde.

Motiverne for at foretage udenlandske indkøb er således mange og forskellig artede, men fasemodellen viser, at jo mere erfaring virksomheden er med hensyn til, at foretage udenlandske indkøb, jo mere engageret og aktiv vil virksomheden også være i arbejde med at søge og kvalificere nye udenlandske leverandører.

Konklusion

Selvom sammenligningen (spejlingen) mellem internationalisering af indkøb og internationalisering af afsætningen viser, at der på overfladen er en del lighedstræk, er der også nogle grundlæggende forskelligheder. Motivet for internationaliseringen af afsætningen er bl.a. vækst. Virksomheden ser nye markedsmuligheder for

sine produkter og får derved mulighed for at afsætte sine produkter til flere kunder. Omvendt vil det være direkte forkert at hævde, at formålet med udenlandske indkøb var at øge virksomhedens samlede indkøb, snarere er motivet for den køvende virksomhed, at finde ud af hvilke køb der med fordel kan købes i udlandet. Welch et al. (1991) fremhæver, at internationaliseringen af indkøb ofte går forud for internationaliseringen af afsætningsfunktionen og at sammenhængen mellem de to internationaliseringsforløb er tydeligst i forbindelse med egentlige modkøb. Sammenhængen kan dog også optræde i forbindelse med etableringer på udenlandske markeder. Kontakten til og viden om udenlandske leverandører og deres netværk kan i flere tilfælde udnyttes i forbindelse med etableringen af »brohoveder«, når industrielle virksomheder påbegynder eksport til nye markeder. Denne aktive udnyttelse af udenlandske indkøb forudsætter imidlertid en høj grad af koordinering og samarbejde *internt* i virksomhederne mellem indkøbs- og afsætningsfunktionen.

Udenlandske indkøb er således ikke et »must« for danske virksomheder, men mulighederne og fordelene i forbindelse med udenlandske indkøb viser, at de bør overvejes.

Summary

Industrial procurement activities are an often overlooked dimension of internationalisation. The article proposes a prospective phase-model for the development of this type of internationalisation activities. The classification of industrial purchases and the motives for making foreign purchases are highlighted. The perspective of the findings is to demonstrate the possible

benefits of foreign purchases and the benefits derived from focusing on the relation between the internationalisation of purchasing and sales.

Litteratur

Campbell, N.C.G.: An Interaction Approach to Organizational Buying Behavior. *Journal of Business Research*, vol. 13 1985, pp. 35-48.

Johanson, Jan & Vahlne, J.-E.: The Internationalization Process of the Firm. *Journal of International Business Studies*, vol. 8, spring/summer 1977, pp. 23-32.

Johanson, J. & Vahlne, J.-E.: The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, vol. 7, no. 4 1990, pp. 11-24.

Min, H. & Galle, W.: International Purchasing strategies of Multinational US Firms. *International Journal of Purchasing & Materials Management*, Vol. 27/3, 1991, pp. 9-18.

Monczka, R.M. & Trent, R.J.: Global Sourcing; An development Approach. *International Journal of Purchasing & Materials*, Vol. 27/2, 1991.

Möller, K.E. & Laaksonen, M: *Situational Dimensions and Decision Criteria in Industrial Buying*, i Woodside, A. (red.): »Advances in Business Marketing», vol. 1, 1986, pp. 163-207.

Strandskov, Jesper: *Firksonheders internationalisering*. Nyt Nordisk Forlag, København, 1987.

Welch, L. & Luostarinen R.: *Inward-Outward Connections in Internationalization Working Paper*, 7th IMP-conferens, Uppsala, 1991.

benefits of foreign purchases and the benefits derived from focusing on the relation between the internationalisation of purchasing and sales.

Litteratur

Campbell, N.C.G.: An Interaction Approach to Organizational Buying Behavior. *Journal of Business Research*, vol. 13 1985, pp. 35-48.

Johanson, Jan & Vahlne, J.-E.: The Internationalization Process of the Firm. *Journal of International Business Studies*, vol. 8, spring/summer 1977, pp. 23-32.

Johanson, J. & Vahlne, J.-E.: The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, vol. 7, no. 4 1990, pp. 11-24.

Min, H. & Galle, W.: International Purchasing strategies of Multinational US Firms. *International Journal of Purchasing & Materials Management*, Vol. 27/3, 1991, pp. 9-18.

Monczka, R.M. & Trent, R.J.: Global Sourcing; An development Approach. *International Journal of Purchasing & Materials*, Vol. 27/2, 1991.

Möller, K.E. & Laaksonen, M: *Situational Dimensions and Decision Criteria in Industrial Buying*, i Woodside, A. (red.): »Advances in Business Marketing», vol. 1, 1986, pp. 163-207.

Strandskov, Jesper: *Firksonheders internationalisering*. Nyt Nordisk Forlag, København, 1987.

Welch, L. & Luostarinen R.: *Inward-Outward Connections in Internationalization Working Paper*, 7th IMP-conferens, Uppsala, 1991.