

# Køberinitiativ, indkøbsmarketing og leverandørsamarbejde

Forstærket focus  
på indkøbsfunktionen

Af John Kjeldsen

## Resumé

*Hidtil har indkøbsfunktionen og indkøbspolitikken haft en meget svag placering i den industrielle virksomheds strategiske overvejelser.*

*En række eksterne og interne faktorer har dog tvunget virksomhederne til at ændre på dette forhold. Eksempelvis øget internationalisering, skærpede markeds- og konkurrenceforhold og nye muligheder for anvendelse af teknologi i forbindelse med indkøb, produktion og salg. En øget fokusering på egen kernekompetence samtidig med, at den industrielle virksomhed skal kunne tilfredsstille mere differentierede markedskrav har medført et større behov for out-sourcing af nogle af virksomhedens aktiviteter og dermed kravet om at finde de rigtige samarbejdspartnere på leverandørsiden. Denne udvikling vil i stigende grad påvirke indholdet og omfanget af de arbejdsopgaver, som indkøbs- og logistikfunktionen skal kunne varetage, og som følge heraf må det også få indflydelse på den måde, hvorpå funktionen organiseres samt på de krav, der stilles til de ansatte.*

*Sideløbende med denne udvikling i praksis har forskningen inden for industriel markedsføring og industrielt indkøb udvist en stigende interesse for at anlægge et mere holistisk og samarbejdsorienteret syn på virksomhedens placering og opgaver i værdikæden.*

*Det er formålet med denne artikel, at den skal give såvel praktikere som forskere indblik i*

# Køberinitiativ, indkøbsmarketing og leverandørsamarbejde

Forstærket focus  
på indkøbsfunktionen

Af John Kjeldsen

## Resumé

*Hidtil har indkøbsfunktionen og indkøbspolitikken haft en meget svag placering i den industrielle virksomheds strategiske overvejelser.*

*En række eksterne og interne faktorer har dog tvunget virksomhederne til at ændre på dette forhold. Eksempelvis øget internationalisering, skærpede markeds- og konkurrenceforhold og nye muligheder for anvendelse af teknologi i forbindelse med indkøb, produktion og salg. En øget fokusering på egen kernekompetence samtidig med, at den industrielle virksomhed skal kunne tilfredsstille mere differentierede markedskrav har medført et større behov for out-sourcing af nogle af virksomhedens aktiviteter og dermed kravet om at finde de rigtige samarbejdspartnere på leverandørsiden. Denne udvikling vil i stigende grad påvirke indholdet og omfanget af de arbejdsopgaver, som indkøbs- og logistikfunktionen skal kunne varetage, og som følge heraf må det også få indflydelse på den måde, hvorpå funktionen organiseres samt på de krav, der stilles til de ansatte.*

*Sideløbende med denne udvikling i praksis har forskningen inden for industriel markedsføring og industrielt indkøb udvist en stigende interesse for at anlægge et mere holistisk og samarbejdsorienteret syn på virksomhedens placering og opgaver i værdikæden.*

*Det er formålet med denne artikel, at den skal give såvel praktikere som forskere indblik i*

*og lyst til at beskæftige sig med dette område, som er af stor relevans for danske virksomheder.*

### **Baggrunden for indkøbsfunktionens ændrede rolle**

Såvel i praksis som inden for forskning og undervisning ses indkøbsfunktionen i stigende grad som et centralt led i opbygning af den industrielle virksomheds konkurrencemæssige fordele. I det følgende tages udgangspunkt i den forskning, der ud fra en inter-organisatorisk synsvinkel fokuserer på samarbejdsrelationer mellem den køvende og den sælgende virksomhed på industrielle markeder. Anlægges desuden et værdikædeperspektiv opfattes indkøbs- og logistikfunktionen som et centralt led ved planlægning af virksomhedens strategiske udviklingsmuligheder. Udarbejdelse af planer for indkøbspolitik og leverandørsamarbejde indgår derfor som en vigtig kilde til opbygning af virksomhedens konkurrencemæssige fordele i værdikæden, Porter (1980), Watts et.al (1992).

I mange tilfælde foretages indkøbet dog stadig ud fra kortsigtede driftsøkonomiske kriterier, hvor prisen isoleret – eller eventuelt de samlede driftsøkonomiske omkostninger ved den leverede ydelse – er det væsentligste valgkriterie for placering af en ordre hos en mulig leverandør. I henhold til Shapiro (1987) bygger en sådan indkøbspolitik på en slags »fjendemodel«, hvor den køvende virksomhed fokuserer kortsigtet og udelukkende tænker i egne økonomiske fordele ved at sprede sine ordrer for at holde leverandørerne varme. Leverandørerne kan måske spilles ud mod hinanden gennem korttidskontrakter og

der kan søges opretholdt en høj grad af usikkerhed og stor psykologisk og social distance overfor den enkelte leverandør (arms-length). En sådan indkøbspolitik resulterer måske i lavere indkøbspriser på kort sigt, men det medfører samtidig, at leverandøren ikke er særligt interesseret i at medvirke til at udvikle den køvende virksomheds mulige konkurrencemæssige fordele i værdikæden. De potentielle leverandører har kun i ringe grad interesse i at være loyale og aktive samarbejdspartnere, Spekman (1988). Det skal dog fremhæves, at der findes produkt-/markedsområder, hvor udvekslingen af ydelserne mellem købere og sælgere mest effektivt kan foregå som diskrete transaktioner uden sociale eller økonomiske bindinger mellem parterne. Eksempelvis i forbindelse med omsætningen af udifferentierede standardprodukter, hvor prisen vil være et væsentligt valgkriterie for køberen, og hvor det samlede udbud på markedet gennem mange udbydere altid kan tilfredsstille efterspørgslen, Jackson(1985).

En række faktorer trækker dog i retning af øget samarbejde mellem de enkelte virksomheder i værdi- eller distributionskæden. Det drejer sig om ændringer i de internationale markeds- og konkurrencebetingelser, nye informationsteknologiske muligheder i forbindelse med indkøb, produktion og distribution, samt indførelse af »Just-in-Time« filosofier. Udover disse faktorer trækker virksomhedernes øgede specialisering, en voksende fokusering på egne kernekompetenceområder samt de industrielle kunders krav om differentiering af ydelserne også i retning af øget samarbejde mellem de enkelte virksomheder i den samlede værdikæde.

Valget af leverandører – eventuelt med henblik på etablering af partnership til nogle udvalgte – bliver et meget vigtigt ledelsesområde, da nogle af de udvalgte skal medvirke til at understøtte og udvikle virksomhedens kerne-kompetence og position værdikæden, Porter (1980,1985), Spekman et.al. (1994). Bag valg af samarbejdspartnere bør ligge strategiske overvejelser og beslutninger om eksempelvis selv at producere eller at lægge dele af produktionen ud, således at virksomheden kan koncentrere sig om at udvikle sine egne særlige kompetencer og færdigheder og dermed grundlag for opbygning af konkurrencemæssige fordele, Watts, m.fl. (1992), Day & Wensley (1988).

I praksis ser man ofte følgende forhold indgå i forbindelse med vurdering og valg mellem alternative underleverandører: krav om ISO-certificering, leverandørens menneskelige og herunder ledelsesmæssige ressourcer og kompetencer, leverandørens egen leverandørstyring samt dennes informationsteknologiske niveau. Det sidstnævnte vurderingskriterie kan vedrøre den potentielle leverandørs stadi med hensyn til elektronisk ordrehåndtering og dataudveksling (EDI). Eller muligheden for at parterne i fællesskab kan udnytte nyere teknologiske muligheder som Computer Aided Manufacturing (CAM) og Computer Aided Design (CAD) i forbindelse med koordinering af produktudviklings- og produktionsplanlægningsopgaverne i de to virksomheder.

En sådan systematisk udvælgelsesproces, hvor den fremtidige samarbejdspartner bliver vurderet på sin generelle problemløsningsevne og villighed til at tilpasse løsninger til den købende virksomheds

helt specifikke behov, bliver i stigende grad grundlaget for valg af underleverandører på en række forskellige produkt-/markedsområder. Se Axelsson & Håkansson (1984) og Gadde & Håkansson (1993) for bidrag, hvor blandt andet de konkurrencemæssige aspekter ved professionelt indkøb fremhæves.

Gennemførelse af disse grundlæggende analyser og vurderinger af potentielle leverandører er derfor en vigtig ledelsesopgave i den industrielle virksomhed. For at kunne deltage i sådanne udvælgelsesprocesser må indkøbsfunktionen kunne anlægge et strategisk perspektiv i forbindelse med leverandørvalg og indkøbspolitik. I indkøbsfunktionen må man kunne vurdere sin egen virksomhed ud fra en systemtankegang som et led i en værdikæde, hvor grundlaget for virksomhedens langsigtede eksistensberettigelse vil være, om den er i stand til at tilføre sine produkter eller ydelser noget, som af næste led i kæden opfattes som en værdiforøgelse. En vigtig forudsætning for dette vil være, at den købende virksomhed gennem sine køberinitiativer kan motivere sine nuværende samt potentielle leverandører til at medvirke til at understøtte denne position. Køberinitiativets indhold og form vil som følge heraf være påvirket af en række forhold som eksempelvis samarbejdets længde og omfang samt graden af sociale, strukturelle og fysiske bindinger mellem de 2 parter. Se udvikling og operationalisering af begrebet køberinitiativ hos Ottesen (1992,1996).

I det følgende belyses samspillet mellem den købende og den sælgende virksomhed med udgangspunkt i nyere forskning vedrørende indkøbsmarketing, strate-

gisk leverandørudvælgelse og leverandørudvikling. Formålet er, at såvel praktikere som forskere skal få lyst til at beskæftige sig med et ledelsesområde af stor praktisk relevans.

#### **Indkøbsmarketing og køberinitiativ**

Reverse Marketing – eller på dansk indkøbsmarketing – blev først beskrevet som begreb af Leenders & Blenkhorn (1988) og Blenkhorn & Banting (1991). Disse forskere fik deres forståelse og udledte deres begrebsramme på baggrund af empiriske studier af købs/salgprocessen i en række virksomheder på det japanske og det nord-amerikanske marked.

Sammenlignet med »traditionel indkøbspolitik« bygger Reverse Marketing på andre opfattelser, herunder bredere formulerede arbejdsopgaver og andre former for kriterier ved evaluering af indkøbsfunktionen. Der er dog et stort sammenfald mellem synspunkterne i Reverse Marketing og den nyeste litteratur inden for området »strategisk leverandørudvikling«, se eksempelvis Spekman (1988), Spekman m.fl. (1994). I begge tilfælde anlægges en transaktionsomkostnings og en interorganisatorisk synsvinkel på udvikling af vertikale samarbejdsrelationer mellem den købende virksomhed og dennes leverandører.

Det samme teoretiske grundlag ligger bag bebegbet Relationship Marketing, hvor fokus blot er på relationsopbygning set fra den sælgende virksomheds side og til dennes kunder, Payne (1995). Det er således fokus, der skifter fra henholdsvis leverandørsiden til kundesiden, når der tales om Reverse Marketing og Relationship Marketing. Men også den grundlæg-

gende opfattelse af, hvem der er initiativtager i forbindelse med etablering, udvikling og eventuelt afvikling af relationen mellem den købende og den sælgende virksomhed, er forskellig inden for disse to teoriområder. Traditionel litteratur inden for industriel markedsføring, herunder relationsmarkedsføring, bygger på den opfattelse, at initiativet til gennemførelse af en handel kommer fra den udbydende virksomhed, som gennem sine aktiviteter prøver at overtale den næste virksomhed i værdikæden til at købe sine produkter hos denne. Den bagved liggende opfattelse tager således udgangspunkt i et »sælgerinitiativ« i bred betydning. Opfattelsen bag indkøbsmarketing er modsætningsvis, at initiativet kommer fra den købende virksomhed, som gennem sit køberinitiativ prøver at motivere bestemte udbydere, der ligger før i værdikæden, til at udvikle og tilpasse sine ressourcer og aktiviteter, således at de bedre kan tilfredsstille den købende virksomheds nuværende og fremtidige behov.

Reverse Marketing eller indkøbsmarketing beskæftiger sig således med analyse, vurdering og invitation til potentielle leverandører, der matcher virksomhedens egne strategiske udviklingsplaner. Opnåelse af et fælles grundlag, hvor både den købende virksomhed og dennes udvalgte leverandør accepterer en gensidig tilpasning til hinanden kræver en beslutningsproces med en række trin, hvor begreber som forhandlingsteori og forhandlingsevne spiller en central rolle. Processen kræver åbenhed, ærlighed og bevidst udvikling af sociale relationer mellem de to parter, med det langsigtede mål at skabe fordele for begge.

Ovennævnte synsvinkler og forudsætninger, der ligger bag indkøbsmarketing og strategisk leverandørudvælgelse bliver stadig mere almindelige i praksis på det industrielle marked og på detailhandelsområdet. Købs-/salgsprocessen gennemføres i stigende grad af grupper af personer, der hos den sælgende virksomhed varetager arbejdsopgaver i jobs som Key Account Managers eller Customer Relationship Managers, og som hos den købende virksomhed, der praktiserer indkøbsmarketing, »modsvares« af arbejdsopgaver og funktioner som »ansvarlig for udvikling af leverandørrelationer«. Vigtige arbejdsopgaver for denne funktion er planlægning af graden og arten af virksomhedens køberinitiativ, tilrettelæggelse af rammerne for virksomhedens indkøbsmarketing og gennemførelse af de daglige aktiviteter i forbindelse med leverandørsamarbejdet byggede på en segmentering af de potentielle leverandører.

Hos den sælgende virksomhed varetages således opgaver som industriel markedsanalyse, industriel segmentering, udvælgelse af kunder samt planlægning af aktiviteter og fastlæggelse af de nødvendige investeringer med henblik på udvikling af relationen til de valgte kunder til et profitabelt niveau. I den købende virksomhed skal man foretage tilsvarende aktiviteter som eksempelvis industriel leverandøranalyse, industriel leverandørsegmentering samt i forlængelse heraf vurdere, hvorledes der eventuelt skal udvikles tætte eller mindre tætte samarbejdsrelationer til mange eller til få leverandører med henblik på løsning af forskellige typer af indkøbsopgaver.

Den enkelte industrielle virksomhed indgår både som et købende og et sælgende led i værdikæden. En vigtig ledelsesopgave er derfor at sikre sammenhæng mellem de beslutninger, der vedrører den pågældende virksomheds relationer fremad og bagud i kæden. Virksomhedens topledelse skal sammen med ledelsen af indkøbs- og marketingfunktionen sikre, at planerne for udvikling af de vertikale relationer bagud og fremad til de øvrige aktører i værdikæden er koordinerede og integrerede. Denne ledelsesopgave benævnes hos Kjeldsen (1992) for integreret relationsledelse - og omfatter således en koordineret planlægning og ledelse af den industrielle virksomheds indkøbsmarketing og relationsmarkedsføring.

I det følgende afsnit skal behandles nogle af de mest centrale begreber i forbindelse med beslutninger vedrørende opbygning af relationer mellem virksomheder.

### **Indkøbsmarketing**

#### **- bindinger, bytteomkostninger og udvekslingsomkostninger**

Både hos den købende og den sælgende virksomhed er det en vigtig beslutning, hvor tætte relationer, der skal opbygges mellem dem. I modsætning til ved diskrete transaktioner medfører tætte relationer øgede bindinger mellem parterne. Bindinger skal her opfattes som forhold, der påfører parterne omkostninger i bred betydning. Bindinger kan eksempelvis være af *strukturel* eller *social* karakter. Begge former for bindinger kan have positive eller negative økonomiske konsekvenser for de to parter.

De *strukturelle bindinger* vokser, når de to parter fysiske og administrative organisationer knyttes tættere sammen. Eksempelvis gennem fælles udviklingsprojekter, der skal nedbringe produktions- og distributionsomkostningerne gennem anvendelse af JIT eller forbedre grundlaget for produktudvikling gennem fælles anvendelse af CAD/CAM. Baggrunden for at indlade sig på sådanne strukturelle bindinger er begge parter forventninger om, at de i fællesskab kan udføre konkrete opgaver bedre eller udveksle viden og opbygge kompetence, der kan forbedre begge parter konkurrencemæssige position i værdikæden.

*Sociale bindinger* opstår på person- og gruppeplanet, efterhånden som de to virksomheder etablerer et tættere samarbejde om løsning af ovennævnte typer af opgaver.

Strukturelle og sociale bindinger rummer såvel positive som negative økonomiske konsekvenser for parterne. Der kan opstå bytteomkostninger (Switching Costs) i form af det besvær og den »pine« det medfører, senere at skulle skifte partner efter lang tids samarbejde, Jackson (1985). For den købende virksomhed vil bytteomkostningerne være knyttet til det store arbejde, det kræver at identificere, udvælge samt udvikle relationer til en ny samarbejdspartner. Men bytteomkostningerne vokser også som en funktion af den købende virksomheds tilpasning af produktudvikling, produkter, produktionsproces og logistik overfor de valgte leverandører.

Positive økonomiske konsekvenser ved strukturelle og sociale bindinger kommer til udtryk i, at de løbende transaktioner

mellem de to parter kan forløbe mere smertefrit. Øget kendskab og større gensidig tilpasning til hinanden vil ofte medføre lavere udvekslingsomkostninger sammenlignet med at henvende sig til det »frie« marked i hver købs- eller salgssituation. En del af omkostningerne ved disse aktiviteter vil kunne nedbringes eller måske helt falde bort ved tæt samarbejde til få udvalgte samarbejdspartnere. Jo mere individualiserede og differentierede ydelser, der danner grundlag for transaktionen, jo større vil de sparede udvekslingsomkostninger alt andet lige kunne blive.

Men ønsket om at kunne nedbringe disse omkostninger kan tvinge parterne til at foretage partnerspecifikke investeringer, d.v.s. øgede bytteomkostninger. Partnerspecifikke investeringer kan opfattes som de investeringer, der må foretages specifikt i forhold til samarbejdet med den konkrete samarbejdspartner, men som ikke har nogen generel værdi, hvis forbindelsen til denne afbrydes. Dette kan i princippet dreje sig om alle former for investeringer i eksempelvis anlæg, informationsteknologi og mennesker. Partnerspecifikke investeringer vil indgå i de af parterne opfattede bytteomkostninger, som vil blive »udløst«, hvis eller når forbindelsen afbrydes.

De to parter opfattelse af socialt og strukturelt betingede bytteomkostninger virker ofte bevarende på samarbejdet og fungerer dermed som en barriere mod andre virksomheders indtrængning i »ægteskabet«. Den samme bevarende indflydelse på ægteskabet har psykologiske faktorer som følelsen af usikkerhed og risiko ved at indlade sig i nye forhold.

Da begge parter har knappe ressourcer – det er en af årsagerne til, at de indgår i samarbejdet – vil man også kunne anlægge en offersynsvinkel i forbindelse med etablering og udvikling af bindinger til en samarbejdspartner. Et bindende ægteskab kan medføre, at der må siges nej tak til udviklende og spændende sidespring. Tætte bindinger mellem de to parter kan også have som konsekvens, at samspillet bliver rutinepræget, hvorved nye muligheder ikke erkendes eller bliver fortrængt. En institutionalisering af forholdet kan således have både positive og negative konsekvenser for de to parter.

#### **Hvornår anvende indkøbsmarketing og relationsmarkedsføring?**

Beslutninger vedrørende udvælgelse af potentielle leverandører samt mål og strategi for udvikling af tætte og vedvarende bindinger til nogle få samarbejdspartnere må bygge på nogle bevidst valgte kriterier. Nogle af disse kriterier kan kun formuleres i verbal form, medens andre kan kvantificeres i økonomiske termer. For begge parter må betingelsen for at ville investere i et stadigt mere bindende samarbejde være, at de opnåede synergieffekter samt nedbringelsen af udvekslingsomkostningerne opfattes som værende af større værdi end de erkendte bytteomkostninger.

Bag den industrielle virksomheds køb af produkter kan ligge forskellige indkøbsstrategier alt efter, hvilke produkter der er tale om og hvorledes udbudssituationen og virksomhedens position i værdikæden ser ud. Som 2 yderpunkter på et spekter af forskellige samarbejds muligheder kan følgende forhold have indflydelse på, om virksomheden mest hensigtsmæssigt skal

vælge en konkurrencebaseret købsstrategi (arms length) eller en samarbejdsorienteret indkøbsstrategi (partnership).

#### **Grundlag for konkurrencebaseret købsstrategi (arms length)**

Denne strategi kan være relevant, hvor produktet eller ydelsen kan specificeres klart og hvor antallet af udbydere, der kan tilfredsstille behovet gennem standardiserede ydelser er stort både nu og i fremtiden med en intensiv konkurrence til følge. Hvis den købende virksomhed desuden er relativt stor i forhold til udbyderne og dermed besidder en del forhandlingsmagt, så kan det medføre let adgang til et relativt stort udbud af standardiserede kvalitetsydelser til lave priser. Hvis den købende virksomhed under sådanne betingelser ønsker at sikre sin position i værdikæden, vil det formodentligt ikke være hensigtsmæssigt at opbygge tætte relationer og dermed skabe høje bytteomkostninger til en enkelt eller få leverandører. Faldet i udvekslingsomkostninger – ved et tæt samarbejde – sammenlignet med at henvende sig til det frie marked kan formodentligt ikke dække bytteomkostningerne i bred betydning.

#### **Grundlag for samarbejdsorienteret købsstrategi (partnership):**

Denne strategi er formodentligt mest relevant, når der er tale om købssituationer, hvor det er vanskeligt at specificere ydelsen fra gang til gang og hvor der er behov for tilpassede ydelser. Udbudssiden er måske relativt koncentreret og de enkelte udbydere har specialiseret sig omkring forskellige typer af problemløsninger. En vigtig forudsætning er, at parterne ud fra vur-



deringer eksempelvis i et værdikædeperspektiv kan se fælles fordele i en gensidig »investering« i hinanden. Investering skal i den forbindelse ikke kun opfattes ud fra en økonomisk synsvinkel.

Som tidligere nævnt trækker en række forhold i konkurrencen, i markedsstrukturen og i nye teknologiske muligheder i retning af, at der kan spares store udvekslingsomkostninger i forbindelse med produktudvikling, produktion, indkøb, administration, salg og distribution gennem opbygning af tættere samarbejde med henholdsvis leverandører og kunder. Men det er vigtigt, at virksomhedsledelsen i forbindelse med fastlæggelse af indkøbsstrategien tager udgangspunkt i virksomhedens placering i værdikæden og identificerer de kernekompetencer, som skal differentiere virksomhedens ydelser fra konkurrenternes – set med de udvalgte aftageres øjne. Det vil ofte være hensigtsmæssigt for den køvende virksomhed at knytte tætte relationer gennem partnership til strategisk udvalgte leverandører, som har de nødvendige ressourcer, kompetencer og en vilje til at indgå i et gensidigt forpligtende samarbejde med henblik på at understøtte udvikling af de af virksomheden definerede kernekompetencer. Den øvrige del af virksomhedens køb kan så ske gennem forskellige typer af kontaktformer på det spektrum af muligheder, som er omtalt ovenstående. Dette lægger op til, at virksomheden i forbindelse med udformning af indkøbsstrategien skal tænke i leverandørsegmenteringsmetoder, hvor kredsen af forskellige leverandørmuligheder afdækkes, udvælges og prioriteres i forbindelse med opgaver, der er af forskellig vigtighed for virksomheden og dennes placering i værdikæden.

Tilsvarende må virksomheden foretage en segmentering og en prioritering af aftagersiden, hvor ledelsen ud fra en ressourcemæssig synsvinkel må prioritere de kunder eller kundegrupper, som man vil knytte tætte samarbejdsrelationer til (relationsmarkedsføring) og de kunder, hvortil man ikke på nuværende tidspunkt vil eller kan investere i et tæt samarbejde (transaktionsmarkedsføring).

Amerikanske undersøgelser viste i prioriteret rækkefølge nedenstående faktorer som de væsentligste i forbindelse med henholdsvis den køvende og den sælgende virksomheds beslutning om at gå fra multi-sourcing mod single-sourcing, Han m.fl. (1993):

I prioriteret rækkefølge var de bagvedliggende ønsker eller motiver målt både hos de sælgende og de køvende virksomheder følgende: kvalitetsforbedring, omkostningsreduktion, leveringssikkerhed, reduktion af generel usikkerhed, lettere at løse konflikter, mulighed for anvendelse af JIT, adgang til anvendelse af nye teknologiske muligheder, fælles produktudvikling.

De køvende virksomheder isoleret angav i prioriteret rækkefølge følgende motiver for at bevæge sig mod single-sourcing: mere tilpasset ydelse, større leveringssikkerhed, lavere produkt- og produktionsomkostninger og hurtigere og bedre løsning af konflikter.

De sælgende virksomheder isoleret angav i prioriteret rækkefølge følgende motiver for at bevæge sig mod single-sourcing: større mulighed for stabilitet m.h.t. priser og produktion, mere målrettet og effektiv markedsføringsindsats, bedre mulighed for optimal kapacitetsplanlægning, bedre mu-

lighed for markedsorientering af virksomheden.

Denne amerikanske undersøgelse synes at identificere nogle forholdsvis konkrete og operationelle »her og nu«-motiver, som vedrører ønsket om øget købs-, produktions- og salgseffektivitet. Det er dog vigtigt, at valget af samarbejdspartner på leverandør- og på kundesiden ses i direkte sammenhæng med virksomhedens overordnede strategi, mål og politikker.

I denne artikel er gennemgået en lang række nye krav og arbejdsopgaver til den industrielle virksomheds indkøbsfunktion. I det følgende skal disse krav og arbejdsopgaver fremhæves mere eksplicit.

#### **Nye krav til indkøbsfunktionen**

Beslutningen om valg af leverandører og udarbejdelse af planer for graden af samarbejde med disse må opfattes som en opgave på topledelsesniveau. Og udformning af et beslutningsgrundlag, der inddrager ovennævnte elementer eller kriterier, vil stille store krav til fremtidens indkøbsfunktion.

I det følgende fremhæves de arbejdsopgaver, som den moderne indkøbsfunktion skal kunne deltage i eller måske selv varetage:

- have en forståelse af virksomhedens placering i værdikæden, herunder en vurdering af, hvad virksomheden kan/skal gøre bedre end konkurrenterne. Hvad er virksomhedens grundlag for udvikling af særlige konkurrencemæssige fordele?
- have en forståelse af, hvorledes et bevidst valg af de rigtige leverandører kan

understøtte virksomhedens kernekompetence og placering i værdikæden og hermed evne til at skabe værdi for de efterfølgende virksomheder i kæden.

- kunne opstille de faktorer og valgkriterier, som virksomheden bør anvende i forbindelse med valg af leverandør, jvf. områder som udvekslingsomkostninger, partnerspecifikke investeringer, sociale og økonomiske bytteomkostninger samt en operationalisering af de mere konkrete faktorer i forbindelse med udvælgelses-/frasorteringsprocessen.
- have indsigt i, hvorledes information vedrørende ovennævnte forhold kan indsamles. D.v.s. kendskab til metoder og teknikker for industriel leverandørsegmentering.
- kunne deltage i analyser og vurderinger af de produktionsopgaver, der er lagt ud til underleverandører.
- kunne indgå i et tæt samarbejde med virksomhedens øvrige funktioner.

Det sidstnævnte udsagn bygger på den opfattelse, at der i den industrielle virksomhed er et voksende behov for nedbrydning af de markante funktionsspecialiseringer, der ofte kendetegner produktionsvirksomheder på konsumentvaremarkedet. Den industrielle virksomhed er tvunget til at definere sin position i værdikæden med en eksplicit afklaring af, hvordan den kan tilbyde næste led i kæden en ydelse, der opfattes som havende en højere værdi end konkurrenternes. Denne proces kan fremmes ved øget samspil mellem eksempelvis indkøbs-, produktions- og markedsføringsfunktionen, hvor alle tænker og handler markeds- og kundeorienteret, Gummesson (1990).

### **Nye krav til »indkøber-rolle«**

Hvis indkøbsfunktionen skal udfylde disse arbejdsopgaver dækkende fra det strategiske til det operative niveau, stilles der nye krav til de ansatte og deres uddannelsesmæssige baggrund. Vælger virksomheden at praktisere indkøbsmarketing byggende på en høj grad af køberinitiativ, vil nogle af disse krav til ledelsen og medarbejderne i indkøbsfunktionen være:

- de må kunne vurdere samarbejdet med leverandøren som en langsigtet investering og ikke kun ud fra en kortsigtet profitoptimering af den enkelte transaktion.
- de må være proaktive, kreative og udviklingsorienterede i deres tænkning og deres handlinger og ikke kun rutine- og driftsorienterede.
- de må være tværfunktionelle i deres tænkning, således at de er i stand til at vurdere og forstå konsekvenserne af deres beslutninger for de øvrige funktioner i virksomheden, herunder produktions-, udviklings- og markedsføringsfunktionen.
- de må kunne sælge deres vurderinger og løsningsforslag til topledelsen og til virksomhedens øvrige funktioner.

Kravet til de faglige forudsætninger og personlige egenskaber vil således ændre sig, hvis virksomheden vælger at fastlægge sin indkøbspolitik ud fra Reverse Marketing tankegangen. Anvendelse af denne tankegang vil også kræve ændringer med hensyn til indkøbsfunktionens ansvars- og kompetenceområder samt dennes organisatoriske opbygning og placering.

### **Indkøbsfunktionen – undervisning og forskning ?**

Med udgangspunkt i transaktionsomkostningsteori, interorganisatorisk teori samt ved inddragelse af nyere industriel markedsføringsteori har forskere kastet sig over de centrale problemstillinger, der skal løses af indkøbs- og logistikfunktionen i den moderne industrielle virksomhed.

Udviklingstendenser i praksis viser, at denne voksende forskningsmæssige interesse er særdeles relevant. Der er behov for undersøgelser, der sætter forskere og erhvervsliv i stand til bedre at kunne forstå baggrunden for og konsekvenserne af at udvikle tættere samarbejdsrelationer mellem kunder og leverandører på industrielle markeder. En sådan empirisk baseret forståelse kan måske danne baggrund for udvikling af begreber, teorier og modeller i indkøbsmarketing, som kan virke som inspiration i forbindelse med virksomhedens fastlæggelse af sine køberinitiativer og dermed grundlaget for valg af indkøbsstrategi og indkøbspolitik. Den øgede forskningsindsats inden for området vil også kunne danne grundlag for udvikling af forskningsbaserede uddannelser, der kan være et godt fundament for varetagelse af de nye arbejdsopgaver i den moderne indkøbsfunktion, som er skitseret ovenstående. Ved Handelshøjskolen København findes et HD 2. dels studium i Logistik og Handelshøjskolen i Århus vil med virkning fra september 1998 ansøge Undervisningsministeriet om tilladelse til at oprette et nyt HD-studium i Logistik byggende på den værdikæde- og supply-management tankegang, som også ligger bag denne artikel.

## Summary

*So far, both the purchasing function and purchasing policies have occupied a very weak position in the strategic considerations of the industrial enterprise.*

*Enterprises have, however, been forced to change this situation, due to a number of external and internal factors, such as increased internationalisation, sharpened market and competitive conditions, and new applications of technology in connection with purchasing, production and sales. Increased focus on own core competence, concurrently with an ability of the industrial enterprise to satisfy more differentiated market demands, has led to a greater need for outsourcing some of the firm's activities, and thus intensified the requirements*

*of finding the right partners at the supplier side. This development will increasingly influence the content and scope of tasks that can be handled by the purchasing and logistics function, and may consequently have an impact on the way in which the function is organised, and the demands that are made of the employees.*

*As a parallel to this development, in practice, research in industrial marketing and industrial purchasing has shown an increasing interest in taking a more holistic and cooperation-oriented view of the firm's performance and tasks in the value chain.*

*The aim of this article is to give both practitioners and researchers an insight into this field and make them want to explore it, a field which is of great relevance to Danish firms.*

## Litteratur

- Axelsson, B. & Håkansson, H.: *Inköp för Konkurrensekraft*. Liber. Stockholm, 1984.
- Blenkhorn, David L. & Banting, Peter M.: How Reverse Marketing Changes Buyer-Seller Roles. *Industrial Marketing Management* 20, s.185-191, 1991.
- Christensen, Poul Rind m.fl.: *Industriens brug af underleverandører*. Industri- og Handelsstyrelsen. Industriministeriet, 1992.
- Day, G. S. & Wensley R.: Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, April, 1988.
- Gadde, Lars-Erik & Håkansson, H.: *Professionelt inköp*. Studentlitteratur. Lund, 1993.
- Gummesson, Evert.: The Part-Time Marketer. *Research Report*, 90:3, University of Karlstad, 1990.
- Han, Sang-Lin m.fl.: Buyer-Supplier Relationships Today. *Industrial Marketing Management* 2, 1993.
- Hahn, C.K. et.al.: The Supplier Development Program: A Conceptual Model. *Journal of Purchasing and Material Management*. Spring, 1990.
- Jackson, Barbara B.: Build Customer Relationships That Last. *Harvard Business Review*, November-December, 1985.
- Kjeldsen, John.: *Integreret relationsledelse. Strategi og Ledelse. Veje og visioner mod år 2000*. Forlaget Systime, 1992.
- Leenders, Michiel R. & Blenkhorn, David L. *Reverse Marketing: The New Buyer-Supplier Relationship*. The Free Press, New York, 1988.
- Ottesen, Otto.: *Markedskommunikasjon - strategisk helhedsplanlægning for økt lønnsomhet*. Nyt Nordisk Forlag Arnold Busk A/S. København, 1992.
- Ottesen, Otto: *Buyer initiative: Ignored, but imperative for marketing management*. Tidvise skrifter nr. 15. Avdeling for økonomi, kultur og samfunn, Høgskolen i Stavanger, Stavanger 1996.
- Porter, Michael E.: *Competitive Strategy*. The Free Press. New York, 1980.
- Porter, Michael E.: *Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press. New York, 1985.
- Payne, Arian, ed: *Advances in relationship Marketing*. The Cranfield Management Series. UK, 1995.
- Shapiro, Roy D.: Leverandørstyring - en nødvendighed. *Harvard Børsen* nr. 25/vinter, 1987.
- Spekman, Robert E.: Strategic Supplier Selection: Understanding Long-Term Buyer Relationships. *Business Horizons*, July/August, 1988.
- Spekman, Robert E. & Kamauff, John W. & Salmond, Deborah J.: At Last Purchasing is Becoming Strategic. *Long Range Planning* vol. 27, pp. 76-84, 1994.
- Watts, Charles A. & Kim, Kee Young: Linking Purchasing to Corporate Competitive Strategy. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, s. 2-8, Fall, 1992.