

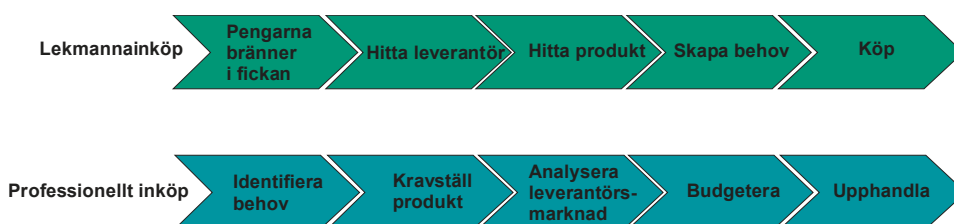
Inköp

I århundraden var inköpsavdelningen en kameral funktion som i huvudsak hade till uppgift att se till att köp blev verkställda på ett juridiskt korrekt sätt, men något större ansvar för företagets affärer fanns sällan. Denna inköpsfilosofi benämns numera **traditionellt inköp**. De senaste årtiondenas globalisering och avreglering av marknader har inneburit ökad konkurrens och därmed pressade marginaler. Företagen har helt enkelt blivit tvungna att finna innovativa lösningar på sina lönsamhetsproblem och då har anskaffningskostnader visat sig vara en viktig nyckelkomponent, på så sätt är grundstenen för **modernt inköp** lagd. Trenden är mycket tydlig; företag som agerar på starkt konkurrensutsatta marknader har satsat hårt på inköp och till och med låtit inköpsfunktionen ta plats i företagsledningen. Bland monopolister och oligopolister är dock inköpsdisciplinen fortfarande lågt prioriterad och lever kvar som en kameral funktion. Bland branscher som satsat på inköp märks främst detaljhandeln, bilindustrin och konsumentelektronik, alla agerandes i väl fungerande konkurrens. I branscher såsom finanssektor, läkemedel eller offentlig sektor är inköp fortfarande lågprioriterat, sannolikt har anskaffningskostnaderna lägre betydelse i dessa sektorer.

Det traditionella inköpet är inriktat på kortsiktig problemlösning, handpåläggning och andra stödaktiviteter som bygger mer på reaktion än aktion, härav benämns det ibland även transaktionsinriktat inköp. Det moderna inköpet är betydligt mer proaktivt och bygger på att finna långsiktiga, värdeskapande och lönsamma lösningar och kallas även samarbetsinriktat inköp. Traditionellt inköp betraktas oftast som en isolerad stabsfunktion, medan det moderna inköpet arbetar tvärfunktionellt genom att samordna organisationens behov. Det moderna inköpet använder dock de gamla beprövade metoderna hämtade från det traditionella inköpet.

Det är tyvärr vanligt att bagatellisera vikten av professionellt utfört inköp. Det är exempelvis vanligt att möta attityder som *'köpa kan väl alla göra'* eller *'det är bara att lyfta luren'*. Därför är det viktigt att tydliggöra de grundläggande skillnaderna mellan köp utförda av lekmän kontra köp utförda av professionella yrkesutövare. **Lekmannainköp** bygger ofta på erfarenheter från konsumentköp som är av ad hoc-karaktär; ensambeslut grundade på impulser, magkänslor eller andra enkla kriterier. Lekmannen tenderar heller inte att förhandla i speciellt stor utsträckning och är inte speciellt kostnadsmedveten. **Professionellt inköp** utgår istället från planering, analys, metodik, modeller samt rationella, välgrundade och tvärfunktionella beslut. Den professionelle inköparen är mycket förhandlingsbenägen och söker ständigt kostnadseffektiva lösningar.

Lekmannens och inköparens processer brukar vara väsensskilda, exempelvis:



I grunden kan det handla om aktiviteter som till namnet kan vara förvillande lika men det finns stora skillnader i ordningsföljd samt strukturerat och metodiskt genomförande. Exempelvis skulle en professionell inköpare aldrig välja leverantör innan produkten på något sätt är kravställd, vilket är en vanlig ordning bland lekmän som tagit med sig konsumentbeteendet in i yrkesbanan.

Den framstående inköpsprofessorn Arjan van Weele har delat in inköp i tre huvudkategorier; strategiskt, taktiskt och operativt. I sin bok *Purchasing & Supply Management* beskriver van Weele dem i stora drag på följande sätt:

Strategiskt inköp är den högsta ansvarsnivå och i princip alltid en centraliserad funktion ibland en global funktion. Det strategiska inköpet kan vara representerat i företagsledningen. Följande ansvar brukar ligga inom strategiskt inköp:

- Utformning av olika typer av (interna och externa) policys
- Utformning av anskaffningsprocesser
- Delegering av arbetsuppgifter och utformning av arbetsbeskrivningar
- Utveckling av system och planer för leverantörsutveckling
- Beslut om större upphandlingar, outsourcingaktiviteter, investeringar
- Upphandling/tecknande av långtidsavtal, partnerskapsavtal etc
- Sortiments- och leverantörsstrategier

Taktiskt inköp effektuerar den strategiskt utstakade vägen genom att välja produkter och leverantörer och lägga upp logistiska flöden. Taktiskt inköp kan vara såväl centraliserat som decentraliserat, men oftast centraliserat. Följande ansvar brukar ligga inom taktiskt inköp:

- Omförhandling/tecknande av ramavtal på årsbasis
- Program för konstruktionsförbättringar eller standardisering
- Leverantörsutvärdering med syfte att förbättra leveranskvaliteten
- Program för minskning av leverantörsbasen
- Program för leverantörsutveckling

Operativt inköp har den dagliga kontakten med leverantörerna. Operativt inköp är ofta en decentraliserad funktion. Följande aktiviteter är vanliga inom operativt inköp:

- Orderläggning
- Leveransbevakning
- Problemhantering avseende fakturor, fel och brister
- Bevakning av leverans- och leverantörsutfall

Ett legalt köparperspektiv brukar definiera följande köpområden:

- Köp av löst gods
- Köp av tjänster
- Hyra och arrende
- Köp av fast egendom

Köp av löst gods, benämns även köp av varor, anses vara det i särklass största inköpsområdet. Här utmärker sig framför allt generiska köp av råvaror och halvfabrikat till den tillverkande industrin. Ett annat stort område är generiska köp av färdiga produkter för vidareförsäljning hos grossister, distributörer, återförsäljare och detaljhandel. Köp av varor av ad hoc-karaktär förekommer dessutom i vida utsträckning inom i princip varenda organisation, från ekonomiska föreningar till statliga verk och myndigheter.

Köp av tjänster är ett stadigt växande område. Här syns bland annat många nya inköpare inom outsourcing, IT-inköp och mer generellt inom offentlig sektor. Inköp inriktat på tjänster återfinns även inom många andra yrkesgrupper, såsom projektledare, chefer, finansorganisation, IT-organisation etc. Ett speciellt område är entreprenadinköp, i synnerhet byggentreprenader. **Entreprenadinköp** avser tjänster som utförs på fast egendom och faller under det som ofta benämns entreprenadrätt.

Det är ytterst sällsynt att inköpare, för sin uppdragsgivares räkning, blir inblandad i köp av **fast egendom**, därför behandlas heller aldrig detta område i inköplitteraturen. Hyra av lokaler förekommer i vissa inköpsverksamheter, exempelvis outsourcinguppdrag, men även lokaler för den egna produktionen skall ibland hyras. Inom inköp betraktas området som relativt litet och belyses i litteratur heller inte såsom inköpsämne. **Hyresrätt** är dock väl beskrivet i juridisk litteratur. Hyra av utrustning brukar betraktas som tjänst.