

## Sju orsaker till att inköp flyttar fram sin position

Helena Brynolfsson, Tomas Steiner - september 2012

**Inköp är på frammarsch. Vissa hävdar att det är inköparnas egen förtjänst. Att inköparna blivit mer kompetenta och därigenom fått mer utrymme och möjlighet att påverka hur inköpen sköts. Vi menar att det ytterst beror på omvärldsfaktorer, förändringar i samhälle och näringsliv, som tvingat inköparna att förändra sig själva och sitt sätt att agera. Vi belyser här de sju främsta.**

### Globalisering

Effektiva kommunikationsmöjligheter, transporter och avreglering möjliggör en ökad globalisering. Konkurrenstrycket ökar och marginalerna pressas. Leverantörerna ser över alla delar i sina affärsmodeller. Man levererar inte längre bara en bra produkt till ett lågt pris. Numera lever många leverantörer på eftermarknad, svårförståeliga prismodeller, tilläggstjänster eller tvivelaktiga affärsmetoder. Detta kräver professionalitet och kompetens på köparsidan, det vill säga fler och vassare inköpare. Globaliseringen märks tydligast på marknader som omfattar råvaror, eller konsumentprodukter, men berör även många andra företag som är utsatta för en global konkurrens.

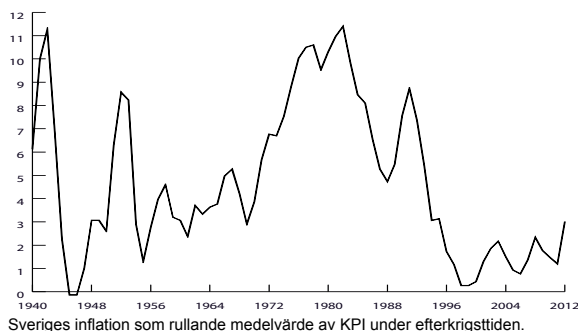
### Ökad transaktionsintensitet

Specialisering, fokusering på företagets kärnverksamhet och outsourcing har lett till fragmenterade värdekedjor i de flesta branscher. Fragmenteringen är både vertikal och horisontell. Den vertikala fragmenteringen har pågått under lång tid, kanske 100 år och är en naturlig följd av industrialismen. Horisontellt handlar det mer om en trend som nådde sin kulmen på 1970-talet och nu är på tillbakagång. Denna trend handlade om riskspridning genom olika former av sammanslagningar (exempelvis konglomerat). Under denna era ansågs det, ur ett riskperspektiv, vara fördelaktigt att ha en blandad produktportfölj. Numera går trenden åt andra hållet, det vill säga företagen försöker renodla sina produktportföljer. Fragmenteringen innebär att förädlingsgraden minskar i varje steg, det vill säga att varje aktör tillför mindre värde, vilket även påverkar affärsmodellen.

Den fragmenterade värdekedjan gör att transaktionsintensiteten ökar. Det går åt fler köpa-sälja-transaktioner än tidigare. Behovet av personer som utför företagens affärstransaktioner, det vill säga inköpare och försäljare, ökar samtidigt som kraven på deras förmåga och effektivitet. Kompetenta inköpare behövs alltså för att företagen ska kunna behålla och skapa konkurrenskraft.

### Prisstabilitet

Sedan 1930-talet har det skett successiva förändringar i de monetära systemen och penningpolitiken. Stegvis har guldmynntfoten avskaffats. På 70-talet kom den så kallade ackommodationspolitiken som innebar att man strävade efter full sysselsättning. Denna ledde i sin tur till en mycket hög och varierande inflation. Men under 90-talet kom penningpolitiken att förändras. Målet blev istället att bekämpa inflationen, man talar om den så kallade stabiliseringspolitiken. Denna har lett till att vi nu har en låg och stabil inflation. Den "nya" inflationen förändrar affärskalkylerna, där



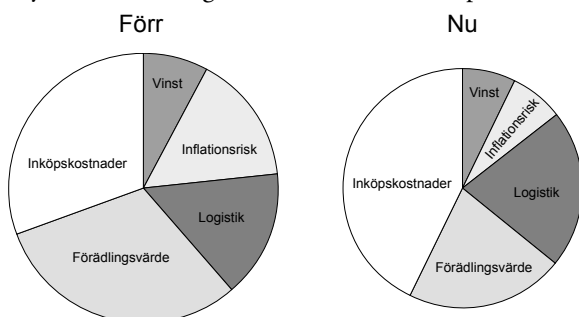
säkerhetsmarginalerna blir mindre. Man behöver inte längre ta höjd för en stor inflationsrisk för att kunna göra "säkra" affärer. Detta innebär att det totala marginalutrymmet krymper och tvingar fram en översyn av affärskalkylen.

Inflation medför också svårigheter att mäta kostnader. Ju större och varierande inflationen, desto sämre blir mätbarhet i anskaffningskostnaderna. Med den "nya" inflationen kan man på ett annat sätt mäta det resultat som åstadkoms av inköpsstrategier, inköpsmetoder och bra utfört inköpsarbete. Det är alltså lättare att påvisa nyttan och värdet av effektiva inköp än tidigare. Inköparna kan därmed stärka sin position.

Prisstabiliteten har störst betydelse i branscher där kostnader drivs av inflation, exempelvis där man har stort arbetsinnehåll och arbetar på en lokal marknad.

## En förändrad affärsmodell

Prisstabilitet, globalisering och fragmentering av värdekedjan förändrar affärsmodellen. Dessa innebär att inflationsrisk, vinstmarginal och förädlingsgrad minskar. Deras relativa andel minskar och andelen av administration, distribution och logistik ökar, vilket påverkar affärsmodellen. Den förändrade affärsmodellen kräver effektiv logistik, en av hörnstenarna inom inköp. Men även att det vänds på alla stenar som kan dölja inköpskostnader. Detta kräver mycket mer strategiskt tänkande från inköparna.



Affärskalkylen förr och nu: Fördelningen är förändrad och fragmenteringen av värdekedjan leder till att kakan blir mindre.

## En ny marknadsekonomi

I forna tider möttes affärsmän på ett torg. Under 1900-talet har handeln successivt flyttat över till olika former av elektroniska media. Detta har i hög grad effektiviserat handeln och ökat konkurrenstrycket. En del talar om den friktionsfria marknadsekonomi. En nödvändighet för att i någon mån skapa en motvikt till den ökande transaktionsintensiteten, som leder till att en del inköpare blir mer systemtekniker och systemarkitekter än traditionella affärsmän. Detta ställer betydligt högre kunskapskrav än tidigare.

## Resursbrist

Under efterkrigstiden har västvärlden, i mångt och mycket, varit ett utbudssamhälle med varor i överflöd. Säljarna tävlar om att vinna köparnas gunst och den generella uppfattningen är att det varit svårare att sälja än att köpa. Denna bild håller på att förändras. Människan överkonsumerar jordens ändliga resurser och vissa råvaror börjar bli bristvaror (till exempel olja, fosfor och sällsynta mineraler). Företagen kommer dels att tvingas att hitta alternativa lösningar och dels tävla om säljarnas gunst. Vi får ett efterfrågesamhälle och en parallell kan dras med de forna sovjetstaterna eller hur inköp gjordes under andra världskriget. I dessa ekonomier gapade hyllorna tomma. Resursbrist var vardag och man hade många fler inköpare än vad man hade säljare. Det ansågs vara svårare att köpa än

att sälja. Det är precis samma fenomen som redan drabbat vissa inköpsorganisationer och kommer att drabba ännu fler. Idag finns problemen tydligast inom vissa typer av specialelektronik.

## Ökad reglering

De senaste årtiondena har handeln blivit alltmer reglerad. Lagar som LOU, SOX m.fl. ställer höga krav på inköps- och leveransprocesser. Det finns mängder av direktiv och myndighetsförfattningar för regulatoriska branscher som läkemedel, kärnteknik, transport etc. Dessa ställer inte bara krav på processer utan även på produkter, produktionsutrustning och människor. Konsekvenserna är komplexare försörjningskedjor, som bara kan hanteras med systemstöd. I sin tur leder detta till minskad leverantörskonkurrens. Antalet strategiska och flaskhalsprodukter ökar. Alla dessa utmaningar kräver fler och duktiga inköpare som har kunskap och förmåga att leda komplexa inköpskategorier.

## Vägen framåt

Som vi antytt har olika faktorer olika vikt och betydelse i olika branscher. Det är därför sannolikt att inte alla faktorer påverkar just den bransch som ditt bolag är verksam i. Du behöver analysera vilka faktorer som är relevanta på ditt företag för att förstå i vilket omvärldsskede din inköpsverksamhet befinner sig i och i vilken riktning den påverkas. Utifrån en sådan analys kan du sedan ställa exempelvis följande frågor:

- Behöver vi andra strategier?
- Behöver vi fler inköpare?
- Behöver vi mer kompetenta inköpare?
- Behöver vi organisera oss på ett annat sätt?
- Behöver vi mer systemstöd?

Med insikt om vilka faktorer som påverkar just din verksamhet så blir det lättare att finna svaret på dessa frågor. Det är första steget till att erhålla en inköpsverksamhet som stärker ditt företags konkurrenskraft. ■

Artikeln är bland annat inspirerad av följande källor:

Jonung, L., Från guldmyntfot till inflationsmål, Ekonomisk debatt, nr 1, 2000

Kron, A., Wällgren, M., Inköp i förändring, Liber, 2009

Lamming R, Competition for resources and increased global consumption - challenge for purchasing professionals and practical approaches, Seminar 2011

Lindqvist, H., En praktisk handbok om inköp, Forum, 1955