



# Quickwins i indkøbsarbejdet

Working paper nr. 1 i serien

2018

Dorthe Bohlbroe & Thomas Lindholm Uth

Working Paper Series Erhvervsakademi Aarhus

# Quickwins i indkøbsarbejdet

©Erhvervsakademi Aarhus, 2018

[Forsknings- og innovationsafdelingen](#)

Working paper #1

Erhvervsakademi Aarhus udgiver løbende working papers, som er en del af forskningsarbejdet i de enkelte projekter. Litteraturen omfatter både akademiske og praksisrettede artikler og publikationer. Den primære målgruppe er undervisere, som ønsker at blive opdateret på det faglige område.

[Se de forskellige working papers her →](#)

Dette working paper er en del af forskningsprojektet "Quickwins i indkøbsarbejdet"

[Se mere her →](#)

## **Forfattere:**

Dorthe Bohlbro  
Lektor

Thomas Lindholm Uth  
Lektor

## **Redaktør**

Anna Skouboe Roesen, forskningsassistent, Erhvervsakademi Aarhus

---

## Indhold

Introduktion .....	3
1. Forskning i mindre virksomheders indkøbsarbejde .....	4
2. Kortlægning af begrebet "modenhed" .....	7
3. Indkøbsfunktionens modenhed og virksomhedens performance .....	10
4. anbefalinger til modning af indkøbsfunktionen .....	12
4.1 Indkøbstiltag på strategisk niveau .....	13
4.2 Kategoristyring .....	15
4.3 Sourcing levers (taktiske indkøbsindsatser) .....	17
4.4 Leverandørstrategi .....	22
4.5 Opsamling på indkøbstiltag .....	23
Anbefalinger til videre læsning .....	24
Litteraturliste .....	24

## Introduktion

---

Har du svært ved at få 'credit' for din indsats? Drukner de strategiske tiltag i daglige opgaver? Oplever du mangel på ressourcer og måske endda ledelsesopbakning?

Sidder du i en produktionsvirksomhed og nikker genkendende?

Så kan du lade dig inspirere af Erhvervsakademi Aarhus' forskningsprojekt om "Quickwins i indkøbsarbejdet - fra omkostningscenter til værdiskaber". Projektet udfoldes i 2018. Målet er at komme med gode råd til, hvordan du indkøbere i små og mellemstore virksomheder (SMV'er) kan skabe bedre resultater.

Første del af projektet har fokus på at lave et working paper, som opsummerer, hvad den eksisterende forskning siger om emnet. I anden del af projektet afprøver vi, hvilke indkøbstiltag, der med fordel kan implementeres i SMV'er.

Dette working paper har fire dele, og du kan dykke ned i den del, som interesserer dig mest.

1. Forskning i mindre virksomheders indkøbsarbejde
2. Hvordan begrebet "modenhed" i indkøbet er kortlagt
3. Hvorledes indkøbsfunktionens modenhed har indflydelse på performance
4. Indkøbstiltag, der anbefales for modning af indkøbsfunktionen

Jeg håber, at dette working paper kan inspirere dig til dit videre arbejde med indkøbsfunktionen. Kontakt mig, hvis du vil høre mere om projektet.

Rigtig god læselyst!

Aarhus, den 22. juni 2018.

## 1. Forskning i mindre virksomheders indkøbsarbejde

---

I lærebøger, praksislitteratur og de mest refererede forskningsartikler om indkøb, supply management, procurement og sourcing, præsenteres begrebsapparater og teorier udviklet til anvendelse i store og globale virksomheder. Her er indkøbsfunktionen typisk højt udviklet, fordi virksomhedernes vækst og succes gennem mange år har været båret af fokus på kernekompetencer, outsourcing til lavtlønslande, leverandørinvolvering i innovationsprojekter m.m. Af samme fremgår det, at indkøbsfunktionens værdiskabelse kan øges gennem centralisering af indkøb, kategoristyring, global sourcing, kollaborativ tilgang til nøgleleverandører, leverandørinvolvering i produkt- og procesudvikling, outsourcing af forretningsprocesser, e-procurement m.m. (Baily et al., 2008; Benton, 2014; Stentoft, 2016).

Indkøbsarbejdet i mindre virksomheder (i alle herunder refererede artikler er der mindre end 500 ansatte og i en del af dem betydeligt færre) adskiller sig på mange måder fra indkøbsarbejdet i store virksomheder. Mindre indkøbsvolumen betyder, at man ikke har samme forhandlingsstyrke, som de store virksomheder. Man er oftest ikke kanalkaptajnen, der kan sætte scenen i forsyningskæden, og man er likviditetsmæssigt udfordret og derved skrøbelig over for fejlslagne investeringer. Desuden er indkøbsfunktionen og medarbejdernes kompetenceniveau mindre. Man sidder ikke med i ledelsen, og man har ofte ingen formel indkøbsstrategi (Ellegaard, 2006 & 2009; Quayle, 2002 & 2003; Adams et al., 2012; Pressey et al., 2009). Derved bliver ressourcerne og erfaringerne til at udvikle funktionen færre, man er optaget af operationelle opgaver og har internt ikke positionen til at bevise, at man kan byde ind med mere end blot besparelser.

Generelt efterlyses mere forskning i indkøbsarbejdet inden for små og mellemstore virksomheder (fremover betegnet SMV) (Ramsay, 2008). Der er dog også en vis uenighed om, hvor stor indflydelse strategisk indkøb vil have på performance i mindre virksomheder. Der er forskning, der peger på potentialer, og forskning som ikke ser denne sammenhæng (Pressey et al., 2009). I samme studie konkluderes det dog, at indkøbsfunktionen er vital for netop mindre virksomheder, fordi de er afhængige af eksterne ressourcer.

Adams et al. undersøger leverandørrelationerne i mindre amerikanske virksomheders (<500 ansatte) og konkluderer, at der er potentiale for tættere samarbejde med leverandører. Det konkluderes, at der er en positiv relation mellem tætte relationer og performance (konkurrencefordele, profitabilitet og markedsandel), men at disse muligheder kun i begrænset omfang benyttes af de mindre virksomheder på grund af konservative holdninger til videndeling og investering i leverandørrelationerne (Adams et al., 2012).

Pressey et al peger i en undersøgelse blandt engelske fremstillingsvirksomheder med mindre end 250 ansatte på, at der er stor variation i, hvordan SMV håndterer deres indkøb. Formaliseringsgraden er typisk lav, og arbejdet er uden strategisk forankring eller formelle evalueringskriterier og -procedurer. Studiet peger på, at de kompetencer leverandørerne vurderes på, i prioriteret rækkefølge er leveringsevne (præcision og fleksibilitet), produktionskapacitet, procesforbedringer, relationelle kompetencer, ledelsesmæssige kompetencer, finansiell base, forståelse for kundens forretning og innovationsevne. For den enkelte virksomhed bliver kriteriernes betydning dog vurderet forskelligt ud fra markedsvilkår og branche (Pressey et al., 2009).

Quayles undersøgelser fra 2002 og 2003 i fremstillingsvirksomheder med mindre end 200 ansatte, peger på samme syn på indkøbsfunktionen. Dvs. indkøbsfunktionen som værende ikke strategisk og ej heller specielt vigtig. Han bekymrer sig især om, at de mindre virksomheder ikke ser mulighederne i leverandørinvolvering, leverandørudvikling og EDI (Quayle, 2002 & 2009).

I 2006 gennemgår Ellegaard en række internationale forskningsartikler baseret på forskning i små virksomheder og konkluderer, at der mangler interesse i at investere i supply chain management-relationer, at virksomhederne undgår at dele information, man har manglende erfaringer i at opbygge tætte relationer, og man fokuserer på at bruge intern viden i stedet for ekstern viden (Ellegaard, 2006).

Ellegaard (2008, 2009) har forsket i indkøbsarbejdet i små ejerledede (SCO) fremstillingsvirksomheder i Danmark. Herunder præsenteres en række konklusioner fra hans studier. Gennem kvalitative interviews med ejerledere, fandt han, at indkøb er nedprioriteret, og der kun benyttes få ressourcer på at udvikle indkøbsarbejdet. Man har generelt ingen formelle procedurer og ikke ret mange kontrakter. Alligevel er de små virksomheder faktisk gode til indkøb, målt på godt overblik over priser og få problemer med kvalitet og levering. De har gode relationer til leverandørerne og indkøbsstrategien er 'aligned' med forretningsstrategien, fordi det ofte er samme person, der er involveret. I 2006 rejser han faktisk det spørgsmål, at de store måske kan lære fra de smås intuitive indkøbsrutiner.

I leverandørvalget prioriteres forsyningssikkerhed, kvalitet, leveringstid, service, fleksibilitet og problemløsning. Prisen er mindre vigtig. Man har tendens til at single source, fordi man mener, ressourcerne til at finde alternativer er for store. Hvis man skifter leverandør, skyldes det performanceproblemer og ikke pris. De små ejerledede virksomheder er loyale kunder, som opbygger et personligt netværk til sine leverandører. Kommunikationen er sparsom og mest på telefon (ikke møder), men forholdet baseres alligevel ofte på tillid opnået gennem langstrakt performance. Man benytter ikke udvidet samarbejde, og innovation ses som et internt anliggende. Man har ofte ikke kontrakter på længere horisont.

I en undersøgelse fra 2008 påvises det, at de små virksomheders risikostyring nærmest er ikke-eksisterende. Man undviger risici i stedet for at håndtere dem (Ellegaard, 2008). Man undviger risici ved at bruge leverandører, man kender godt, hvor tillid er opbygget gennem gensidig overholdelse af aftaler.

Man vælger leverandører af matchende størrelse og samme mentalitet samt, hvor man kan få adgang til beslutningstageren. Det betyder, at man ofte vælger mindre lokale leverandører (Ellegaard, 2009). Samme syn på international sourcing er dog ikke gældende i Servais' undersøgelse blandt små og mellemstore virksomheders importadfærd, hvor man faktisk påviser, at mindre virksomheder har en relativ stor import (Servais, 2005). I denne undersøgelse peges der på, at kvalitet og pris er driverne for at source internationalt. Forskellen i valget mellem lokal eller international sourcing ligger sandsynligvis i størrelsesforskellen og derved volumen og indkøbskompetencerne mellem virksomhederne i de to undersøgelser. De, der angiver, at source internationalt for at opnå fordele på pris og kvalitet er betydeligt større (mellem 20 og 500 ansatte) end de ejerledede virksomheder (op til 20 ansatte).

Ud fra ovenstående kan det konkluderes, at virksomheder med op til 500 ansatte vurderes som havende udviklingspotentiale i deres indkøbsarbejde. De områder, der vurderes at kunne udvikles på er (i ikke-prioriteret rækkefølge):

- Sikring af strategisk forankring i forretningsstrategi (ikke et problem i helt små virksomheder).
- I dag er der fokus på operationelt indkøb, som sikrer leverancer, men som ikke udnytter de muligheder, der kan ligge i strategisk samarbejde med leverandører.
- Højere formaliseringsgrad herunder i arbejdet med leverandørevaluering, således at man ikke blot køber hos dem, man plejer, for at risikoundvige og derved måske ikke udnytter muligheder i markedet.
- Mindre risikoavers adfærd, så nye muligheder kan udnyttes.
- Bevidst risikostyring.
- International sourcing, som vil kunne byde på bedre priser og kvalitet.
- Mere fokus på supply chain management (SCM), herunder leverandørinvolvering og -udvikling, som vil kunne føre til bedre produkter og logistikprocesser. Herunder skal der åbnes op for større informationsdeling og investeringer i specifikke leverandører.
- IT-samarbejde, som kan føre til mere effektiv informationsdeling.
- Udvikling af bevidst Supplier Relationship Management (SRM), som kan strukturere indkøbsarbejdet i form af leverandørstrategi og -evalueringskriterier.

## 2. Kortlægning af begrebet "modenhed"

En ofte anvendt referenceramme for, hvor udviklet indkøbsfunktionens arbejde er, er indkøbets modenhedsniveau. Modeller for modenhed og dertilhørende udviklingsproces er præsenteret i lærebøger (eksempelvis Baily et al., 2008) og giver overblik over, hvordan indkøb kan flytte sig fra at være en operationel og reaktiv omkostningsfunktion til en strategisk, proaktiv og værdiskabende funktion. Forskningen har påvist en sammenhæng mellem modenhed og performance, hvilket gør modenhedsmodellerne interessante i forhold til indeværende projekt.

Indkøbets udvikling defineres som *"the process of evolution from an unsophisticated, cost-focused, transaction-based function, to a sophisticated form in which purchasing decisions are directly linked to the strategic needs of the firm"*. Indkøbets modenhed defineres som *"different levels or levels of advancement of this process"* (Adams, 2016).

Adams illustrerer de mest udbredte modenhedsmodeller, hvorefter han udvikler en model, som han mener, er mere beskrivende for den udvikling, man ser i mindre virksomheder (Adams, 2016). Hans overblik over modenhedsmodellerne ses i figur 1.

	Reck and Long, 1988	Freeman and Cavinato, 1990	Dobler and Burt, 1996	Anderson and Katz, 1998
Level 1	<p><b>Passive Purchasing</b></p> <p>Majority of time spent on quick fix and routine operations. Little or no interfunctional communications. Low departmental visibility. Supplier selection based on price and availability. Performance based on efficiency measures.</p>	<p><b>Basic Financial Planning</b></p> <p>Procurement uses a cost minimization reactive management approach. Function is clerical/task oriented. Major activities are processing purchase requisitions and purchase orders.</p>	<p><b>Reactive Purchasing</b></p> <p>Purchasing is a clerical function, which reports at very low level in organizational hierarchy. Employees do not have college education.</p>	<p><b>Level 0 - User Buy</b></p> <p>Purchasing value added is minimal.</p> <p><b>Level 1 - Leveraged Buy</b></p> <p>Purchasing consolidates volume to leverage buying power. Going from Level 0 to Level 1 results in savings of 5% - 15%.</p>
Level 2	<p><b>Independent Procurement</b></p> <p>Interfunctional links between procurement and technical areas are developed. Importance of purchasing professional development recognized. Opportunities to improve profitability recognized.</p>	<p><b>Forecast-based Planning</b></p> <p>Goal is to maintain favorable price/cost variances. Primarily reactive but does plan for the future. Forecast/budget oriented. Focus on making process efficient.</p>	<p><b>Mechanical Procurement</b></p> <p>Procurement is transaction driven. Some computer processing of orders. Poor data availability. Employees track price variances. Employees have some college education.</p>	<p><b>Linked Buy</b></p> <p>Develop win/win relationships with suppliers. Procurement takes external view of supply chain. Going from Level 1 to Level 2 results in savings of 5% - 25%.</p>
Level 3	<p><b>Supportive Purchasing</b></p> <p>Purchasing part of sales proposal teams. Suppliers considered a resource. Suppliers carefully selected and motivated. Suppliers markets are monitored. Purchasing personnel considered a resource.</p>	<p><b>Externally-Oriented Planning</b></p> <p>Goal is to support the business. Contributions made through value analysis/engineering. Purchasing strategy fits into the strategy of the firm. Focus on management and planning.</p>	<p><b>Proactive Purchasing</b></p> <p>Professional staff. Development of long-term contacts. Adoption of commodity strategies. Reports to upper management. Limited use of cross-functional teams and data.</p>	<p><b>Value Buy</b></p> <p>Focus on optimizing lifecycle costs. Early supplier involvement in product design. Increased standardization and value engineering.</p>
Level 4	<p><b>Integrative Purchasing</b></p> <p>Purchasing strategy integrated with organization's strategy. Relationships with suppliers are based on mutual interdependence. Purchasing performance measured in terms of contribution to the firm's success.</p>	<p><b>Strategic Management</b></p> <p>Purchasing is an equal team member in management of organization. Involved in product development / changes in line with market opportunities and threats. Manage commercial relationships.</p>	<p><b>Strategic Supply Management</b></p> <p>Integrated supply strategy. Data driven decision-making. Procurement measures continuous improvement and leverages supplier technology/relationships.</p>	<p><b>Integrated Sell</b></p> <p>Integrates multi-company goods and services capabilities. Exploits supplier capabilities and potential. Purchasing manages complex supplier relationships.</p>

Figur 1: Overblik over modenhedsmodeller i indkøbsarbejdet



Alle modellerne starter med at beskrive en indkøbsfunktion, som udelukkende er operationel og fokuserer på omkostningsminimering og tilgængelighed.

Herefter adskiller de næste niveauer sig. For alle gælder det, at man bevæger sig fra at være et bestillingskontor med fokus på pris, til at indkøbsfunktionen interagerer med interne funktioner, så man støtter både taktisk og operationelt op om forretningsfunktionerne, dog stadig med en konkurrencepræget (kompetitiv) tilgang til leverandører.

På næste niveauer bliver indkøbs-funktionen en værdiskabende funktion, som fungerer som bindeled mellem eksterne og interne ressourcer. Man har en klar sammenhæng mellem forretningsstrategi og indkøbsstrategi, og kompetenceniveauet blandt medarbejderne er højt.

På de højeste modenhedsniveauer har man en samarbejdende (kollaborativ) tilgang til leverandørsamarbejdet, hvor man ser leverandørerne som en kilde til kernekompetencer i forsyningskæden.

I indeværende projekt benyttes en m Kilde: Adams. 2016 s. 150-51. ams (2016). Udgangspunktet var en gennemgang af modenhedsmodeller udviklet på erfaringer med store virksomheder. Det dannede udgangspunkt for en kvantitativ undersøgelse af modenhedsniveauet blandt små amerikanske virksomheder (primært med færre end 50 ansatte). Adams udviklede på den baggrund en model, som han vurderede var mere anvendelig i små virksomheder. Herunder er Adams model gengivet (Adams, 2016).

**Figur 2: Small Business Purchasing Maturity Model**

<b>Level 1</b>	<b>Passive Purchasing</b>
	Purchasing is often underdeveloped at Level 1. Small businesses at this level do not have as much buying power as those with more developed purchasing functions. So they are less likely to form long-term supply partnerships, and they tend to be price takers in the marketplace. They may focus on credit terms that are available from suppliers.
<b>Level 2</b>	<b>Leveraged Purchasing</b>
	Small businesses at this level have a developed enough buying power to seek low-cost bids in the marketplace. Supply strategy and supply partnerships have grown in importance, but low cost is the primary focus. This is also a transactional level where purchasing moves from short-term purchases towards longer-term relationships.
<b>Level 3</b>	<b>Strategic Purchasing</b>
	Purchasing plays an important role in organizational strategy, and purchasing's decisions are well coordinated with other departments. Purchasing managers seek and develop long-term partnerships with suppliers rather than focusing on low-cost, arms-length transactions. Small businesses with strategic purchasing functions tend to be more profitable than small businesses with less purchasing development.

Kilde: Adams, 2016, side 162.

Modellen er udviklet ud fra en kvantitativ undersøgelse blandt 181 amerikanske virksomheder med mindre end 500 ansatte (82 % af besvarelsene stammer fra virksomheder med mindre end 50 ansatte). Adams fandt ikke en sammenhæng mellem virksomhedens størrelse og indkøbets modenhed. Derfor kan indkøbsarbejdet i en mindre virksomhed være nøjagtig lige så modent, som indkøbsarbejdet i en større virksomhed.

På baggrund af undersøgelsen vurderer Adams: *"this evidence underscores the importance of developing the purchasing function in small businesses beyond the passive and leveraged levels; and it strongly suggests that small business managers should integrate purchasing into their organizational strategy and seek opportunities to develop long-term relationships with their suppliers"*. (Adams, 2016)

Adams peger på to afgørende faktorer i at udvikle indkøbsfunktionen, nemlig, at:

- sikre sammenhæng mellem forretnings- og indkøbsstrategi
- at fokusere på tætte leverandørrelationer

Begge er fint i tråd med de konklusioner, der er fremdraget i afsnittet omkring forskning i mindre virksomheders indkøbsarbejde.

Det skal bemærkes, at ikke alle virksomheder forventes at nå øverste modenhedsniveau eller udviklingstrin, da det afhænger af strategi, branche og leverandørmarked.

Modenhedsmodeller for indkøbet som udgangspunkt for udvikling af funktionen benyttes eksempelvis af konsulenthuset Implement Consulting, som har lavet deres egen Implement Procurement Maturity Model. Her danner en selvevaluering af ens modenhedsniveau grundlag for mulige indkøbstiltag, som man anbefales at arbejde med (Implement Consulting Group, 2018). Samme model benyttes også til benchmarking, således, at man på baggrund af sin egen selvsvurdering og andres lignende vurdering, kan få et sammenligningsgrundlag som udgangspunkt for udviklingsarbejdet.

### 3. Indkøbsfunktionens modenhed og virksomhedens performance

---

Kan det betale sig at modne indkøbsarbejdet? For at vurdere det, ses der på forskning i relationen mellem indkøbets modenhed og performance. De læste artikler peger alle på en positiv sammenhæng mellem modenhed og performance, dog med forskellige definitioner af hvad performance er, og hvad der definerer modenhed (González-Benito, 2007; Schiele, 2007; Hanghøj, 2014; Flynn, 2006).

González-Benito vurderer, at indkøbsstrategiens sammenhæng med forretningsstrategien, og indkøbets evne til at udleve sin strategi, er vigtige elementer i at opnå performance. Begge er komponenter i indkøbets modenhed (González-Benito, 2007). Samme fokus på indkøbsstrategiens indflydelse på performance er dokumenteret af Flynn, som påviser, at der er sammenhæng mellem niveauet af strategisk indkøb (defineret tætte relationer med og integration af processer og information med leverandører) og performance hos både kunde og leverandør (Flynn, 2006).

Schiele (2007) sammenholder en række modenhedsmodeller ud fra et ledelsesteoretisk perspektiv og vurderer ud fra disse, indkøbsfunktionernes modenhed på følgende seks elementer:

- Procurement planning
- Structural organization of the function
- Process organization and the functions embeddedness in the firm
- Human resources
- Purchasing controlling structure

Han lagde disse elementer til grund for en audit af 14 store fremstillingsvirksomheder (mellem 1.000 og 2.000 ansatte), som han efterfølgende lod estimere forventede omkostningsbesparelser ved at gennemføre en række indkøbstiltag (bemærk, at der er tale om estimerede besparelser og ikke reelt gennemførte besparelser).

Han fandt, at der var en stærk sammenhæng mellem indkøbsfunktionens modenhed og størrelsen af estimerede besparelser. Virksomheder med mere modne

indkøbsfunktioner vurderede altså, at kunne opnå større gevinster gennem tiltag i indkøbsarbejdet end de mindre modne.

Dog fandt han samtidig, at indkøbsfunktionen skal have et vist minimum af modenhed, for at realisere besparelser gennem indkøbstiltag, hvilket han kalder virksomhedens 'purchasing absorptive capacity'. Har man ikke en vis modenhed, vil det være svært at få udbytte af tiltag. På den anden side, vil selv mindre forbedringer i indkøbets modenhed kunne føre til besparelser i fremtiden, da man gennem opbygningen af modenhed får kompetencer til senere at gennemføre projekter (Schiele, 2007).

De faktorer, der har betydning for, om man som organisation har 'absorption capacity' afhænger af intern organisering og arbejdsgange, at man har et vist niveau af intern videndeling, tværfunktionelt samarbejde og at man arbejder tæt sammen med leverandører.

Hanghøj tager udgangspunkt i en analyse af indkøbsfunktionens kompetencer og disses indflydelse på performance i form af innovation, leveringsperformance og risikostyring. Det konkluderes, at der er en sammenhæng mellem indkøbernes integrative-, relationelle-, innovations- og dataindsamlingskompetencer og så produkt- og procesinnovationsevne. Hun påviser også, at der er sammenhæng mellem indkøbernes evne til risikostyring og leveringsperformance. Forhandlingsevne, dataindsamlingskompetence og kontraktsyring influerer positivt på risikostyringen (Hanghøj, 2014).

Hanghøj forsøger ikke at påvise, at der er relation mellem de nævnte kompetencer og indkøbsfunktionens modenhed, men det er i min optik en realistisk forestilling. Hvis indkøbsfunktionens medarbejdere scorer sig selv højt på faktorer som integrative-, relationelle-, innovations- og dataindsamlingskompetencer, må de have opbygget det i en relativ velmodnet indkøbsfunktion. Hvis kompetencerne blot er der, men ikke anvendes, ville det ligeledes være urealistisk, at bare det at besidde kompetencerne skulle rykke på performance.

González-Benito dokumenterer i sit kvantitative studie en sammenhæng mellem finansiel og kommerciel performance, og så den indkøbsstrategi, der følges. Det påvises, at virksomheder med strategisk indkøbsfokus på kvalitet, fleksibilitet og aftaleoverholdelse har højere performance, end de der fokuserer på logistisk effektivitet (målt som indkøbspris og lagerniveau) (González-Benito, 2010). Resultatet kan afspejle markedsforskel i en relativt kompleks elektronikbranche, hvor denne undersøgelse blev gennemført, men giver alligevel stof til eftertanke, når mange virksomheder måler indkøbet på omkostningsreduktion (pris).

Working paperet påviser en sammenhæng mellem indkøbsarbejdets modenhed og performance. Man kan altså som virksomhed forvente både finansielle og kommercielle gevinster ved at blive bedre til indkøb. I foregående afsnit fremgår det, både af forskningen i udvikling af modenhed og forskningen i mindre virksomheder, at der er en række indsatsområder, man kan arbejde med for at fremme indkøbets værdiskabelse. Hvilke konkrete indkøbstiltag der anvises i litteraturen for at højne modenhedsniveauet

i indkøbsarbejdet, eller hvor effekten ligefrem er påvist, er omdrejningspunktet for næste afsnit.

#### 4. Anbefalinger til modning af indkøbsfunktionen

---

Mange af de allerede refererede artikler giver anbefalinger til modning af indkøbsarbejdet. Ud over disse, har litteratursøgningen været foretaget med fokus på at få flest mulige bud på, hvad der kan løfte indkøbsarbejdet både i store, små, lokale og globale virksomheder på tværs af brancher (dog med fokus på fremstillingsvirksomheder). Da artiklerne har forskelligt sigte, er listen over mulige indkøbstiltag lang og relativt ustruktureret. Artiklerne har ikke modenhed i indkøbsarbejdet som eksplicit omdrejningspunkt, da performance i indkøb, udvikling af indkøb og proaktivt indkøb ligeledes har været anvendt som søgekriterier for relevante indkøbstiltag.

For at strukturere de indkøbstiltag, der præsenteres i indeværende afsnit, benyttes Hespings og Schieles opdeling i det blå strategiske niveau (forretnings- og indkøbsstrategi) og det grønne taktiske niveau (kategoristyring, sourcing levers (her oversat til indkøbsinitiativer) og leverandørstrategi). Dette er illustreret i figur 3.



**Figur 3: Struktureret tilgang til indkøbstiltag.** Hespings & Schiele, 2015

Hespings og Schiele udvikler på grundlag af eksisterende forskning en model til forståelse af sammenhængen i indkøbsafdelingens strategiudvikling og indkøbets gennemførelse.

Modellen er et hierarki med det strategiske niveau i toppen af pyramiden, beslutninger på taktisk niveau i midten, og det nederste niveau som den operationelle virkeliggørelse af beslutninger på det strategiske og taktiske niveau. Beslutninger på højere niveauer er styrende for underliggende niveauer.

Overordnet set baseres strukturen på Gonzales-Benitos ramme, hvor indkøbsstrategien styres af forretningsstrategien. Herefter udfoldes indkøbsstrategien i taktiske planer som kategoristrategier for forskellige leverandørmarkeder, sourcing levers/indkøbsindsatser inden for hver kategori og leverandørstrategier rettet mod de enkelte leverandører. Med leverandørstrategi menes, hvorledes man samarbejder med den enkelte leverandør, hvilke relationsspecifikke investeringer der laves osv.

Der skal være en logisk sammenhæng, hvor beslutninger på overordnede niveauer udstikker retningslinjer for de underordnede beslutninger (Hesping og Schiele, 2015; Gonzáles-Benito, 2007; González-Benito, 2010). I en række tilfælde er de læste artikler ikke umiddelbart indsat i denne struktur eller kontekst, i hvilke tilfælde der argumenteres for placeringen.

#### **4.1 Indkøbstiltag på strategisk niveau**

Det er afgørende for indkøbsfunktionens modenhed og performance, at der er sammenhæng mellem forretningsstrategien og indkøbsstrategien (Gonzáles-Benito, 2007; Hesping & Schiele, 2015). Denne sammenhæng kan sikres gennem indkøbets placering i organisationen (så højt som muligt og helst på direktionniveau), gennem intern integration/opbakning og status, deltagelse i projekter på tværs af funktioner samt, at de KPI'er indkøbsfunktionen måles på støtter op om forretningsstrategien (Scholte & Breil-Hansen, 2012; Moorhouse, 2008; Ellegaard, 2012; Zanardi, 2017).

Indkøbsstrategien *"is used to determine the overall purchasing policies and capabilities to guide and enable the entire firm in its purchasing activities"* (Hesping & Schiele, 2015), og er derved de overordnede retningslinjer, som vil styre den måde, man opfatter og prioriterer kategoristyring, indkøbsindsatser og leverandørbase. En egentlig opskrift på en indkøbsstrategi er ikke fundet, da den i høj grad vil afhænge af virksomhedens overordnede forretningsstrategi. Indkøbsstrategien skal være så overordnet, at den åbner op for, at kategorierne håndteres forskelligt (Wynstra et al., 2015).

Wynstra et al. skelner mellem to overordnede indkøbsstrategier, man kan følge. Enten en omkostningsstrategi, som fokuserer på minimering af de totale omkostninger ved købet eller en innovationsstrategi, som har til formål at fremme virksomhedens innovationsevne gennem indkøbsarbejdet. Strategien der følges vil, ifølge deres studie, have indflydelse på styring af leverandørbasen (Wynstra et al., 2015).

González-Benito opstiller, på baggrund af Krauses ramme for produktionsstrategiers prioriteter, en tilsvarende ramme for indkøbsstrategien (González-Benito, 2010). I følge González-Benito er det indkøbsstrategiens opgave, at prioritere relativt mellem kvalitet, pris, aftaleoverholdelse (dependability) og fleksibilitet i form af respons på ændringer i mængder, produkt eller proces.

Moorhouse lægger stor vægt på, at indkøbsfunktionen skal udvikle ledelsesmæssige kompetencer, for at blive en strategisk indkøbsfunktion. Han identificerer, at en strategisk indkøber, ud over indkøbstekniske og interpersonelle kompetencer, skal have kompetencer til at:

- arbejde med strategisk forretningsudvikling, så evne til at gennemføre og påvise værdiskabelse på strategisk niveau og på tværs i organisationen er til stede (strategic business skills).
- samarbejde strategisk med leverandører og arbejde i teams på tværs af virksomhederne (external enterprise skills).
- samarbejde internt, forandringsledelse, overordnet økonomisk forståelse og kommunikationsevne (internal enterprise skills).

Moorhouse opstiller en taksonomi for indkøbskompetencer baseret på tidligere forskning og sætter den i spil i et kvalitativt studie baseret på interviews med 22 'procurement professionals' og samtidig MBA-studerende fra flere lande og brancher. Taksonomien er baseret på kompetencer, som denne gruppe anser som nødvendige for at bedrive strategisk indkøb i de (relativt store) virksomheder, de er eller har været en del af. Zanardis og Wolfs fokus er på kompetencer til at lede opad og horisontalt ind i andre funktioner internt i virksomheden, og støtter derved op om Moorhouses konklusioner (Zanardi, 2017; Wolf, 2005) om fokus på inter- og intra-organisatoriske samarbejdskompetencer. Samme bakkes op af Ellegaard, som konkluderer, at interne kompetencer og gennemslagskraft er en forudsætning for at arbejde strategisk med leverandørrelationer, da man ellers vil støde på intern modstand mod tættere leverandørsamarbejde på det operationelle niveau (Ellegaard, 2012).

Ser man på de insights, som Implement Consulting Group fremdrager for modenhed i indkøbsarbejdet, er lignende kompetencer præsenteret under overskriften "The category manager as change agent". Her præsenteres det, at den strategiske indkøber skal have forretningsindsigt, strategisk indsigt, programstyring, projektledelse, intern og ekstern forhandlingskompetence og sociale kompetencer (Implement Procurement Maturity Model).

Et andet tiltag på strategisk niveau er centralisering af indkøbsfunktionen. Her placeres det strategiske indkøb i en central funktion på tværs af virksomhedens afdelinger. Derved samles indkøbskompetencerne, kompleksiteten i indkøbsarbejdet nedbringes, og man opnår stordriftsfordele i arbejdsgange og indkøbsvolumen, og man får et samlet overblik over leverandørbasen (Møller, 2015).

Dette tiltag giver mening i store virksomheder, men inspiration til de små kan findes i gevinsterne ved ensretning af arbejdsgange og politikker, samling af volumen, overblik over leverandørbasen og nedbringelse af kompleksitet. Disse tiltag hører til på det taktiske område, som behandles i nedenstående afsnit.

Benchmarking, altså sammenligning med andre, på indkøbsområdet er et andet strategisk tiltag. Ud fra en survey blandt mere end 700 virksomheder, vurderer Smeltzer, at benchmarking forbedrer indkøbsperformance. Der er ikke afgørende, om virksomheden er stor eller lille, for hvorvidt benchmarking i indkøb giver bedre performance. Relationen er der i alle størrelser. Dog er det mindre signifikant i de små, måske på grund af ressourcer og viden (Smeltzer, 1999).

For at opnå modenhed i indkøbsarbejdet, er der på det strategiske niveau en række mulige indsatser:

- Indkøb placeres på c-niveau i organisationen, og internt tildeles status som værdiskabende.
- At indkøbsstrategien bakker op om og løbende tilpasses forretningsstrategien.
- De KPI'er indkøbsarbejdet måles på er afledt af forretningsstrategien.
- At indkøberne besidder inter- og intraorganisatoriske kompetencer, som sikrer samarbejde og opbakning internt og eksternt.
- Centralisering af indkøb for konsolidering af kompetencer, volumen, leverandørbase og stordriftsfordele i processer.
- Ensretning af arbejdsgange og politikker.
- Benchmarking.

## 4.2 Kategoristyring

Når indkøbsstrategien skal føres ud i livet, foreslår Hesping og Schiele, at man arbejder med taktiske strategier inden for forskellige kategorier, kaldet kategoristategier. De udtrykker det som *"purchasing may develop specific strategies for homogenous supply markets or families of purchased products and services"* (Hesping & Schiele, 2015).

Fremstillingsvirksomheder køber en lang række produkter og services. Nogle vigtigere for egen værdiskabelse end andre, nogle sværere at anskaffe end andre, nogle mere specialiserede end andre, nogle bruges der meget af, og andre indkøbes i mindre volumen. Derfor er betydningen af indkøbet forskelligt, og ud fra de begrænsede ressourcer man arbejder med, bør man derfor behandle indkøbssituationerne forskelligt. I litteraturen kaldes dette på dansk 'kategoristyring' (Møller, 2015), og på engelsk benyttes termen 'Purchasing Portfolio Management' (PPM). I kategoristyringen er det strategien for "several suppliers – several similar parts" som fastlægges, som ikke må forveksles med leverandørstrategien (nederste og operationelle niveau i figur 3), som er "one supplier – one part" (Hesping & Schiele, 2015).



Kategoristyring har at gøre med, hvordan man håndterer indkøbet af en gruppering af varer, mens leverandørstrategien er et udtryk for, hvordan man arbejder med den enkelte leverandør.

Har man eksempelvis tre forskellige leverandører på et produkt, kan man arbejde meget forskelligt med disse tre. Vil man dele volumen mellem dem, har en foretrukket leverandør, vil man lave innovationsarbejde med alle tre eller kun med den mest interessante.

Kraljic, Bensaou samt Olsen og Ellram er nogle af de væsentligste bidragsydere til kategoristyring og deraf følgende forslag til indkøbsindsatser, som kan optimere indkøbet i hver kategori (Kraljic, 1983; Bensaou, 1999; Olsen & Ellram, 1997). De tre bidragsydere deler indkøbsporteføljen op på forskellig vis og ender op med kvadranter ud fra (Kraljic: indkøbets betydning/leverandørmarkeds karakteristika, Bensaou: køber og sælgers relative relationsspecifikke investering og Olsen og Ellram: relationens værdi og styrke).

De tre modeller fungerer som fader til mange efterfølgende kategoristyringsmodeller. Her kan nævnes The Purchasing Chessboard, der som en viderebygning på Kraljic opstiller et "Power Positioning Tool" og dertilhørende indkøbsindsatser ud fra, hvordan ens forhandlingssituation er for varekategorien (Schuh et al., 2017). Her opstilles en lang række indsats, som konsulenthuset A.T. Kearney på baggrund af en kategoriopdeling har anvendt på en række kundesager. Nye modeller udspringer ofte af kritik af de oprindelige modeller, fordi man ikke har fundet evidens for, at specifikke indsats optimerer indkøbet i kvadranter og foreslår på den baggrund nye (Cox, 2015).

Som et indkøbstiltag, der kan modne indkøbsarbejdet, er der generelt enighed om, at kategoristyring er en god idé og en sund diskussion at have ude i indkøbsafdelingerne, for derved at prioritere sine ressourcer og blive opmærksom på sine forhandlingspositioner (Møller, 2015). Dog skal man ikke have et dogmatisk forhold til modellernes anbefalinger til indkøbsindsatser, da evidensen for anvendelsen inden for specifikke kategorier er mangelfuld. Reelt bruges indsatserne ofte på tværs af kategorier eller anvendes til at flytte varekategorier mellem kategoriseringerne, for derved at opnå en mere favorabel position (Hesping & Schiele; 2016, Wynstra et al., 2015; Cox, 2015).

### 4.3 Sourcing levers (taktiske indkøbsindsatser)

Taktiske indkøbsindsatser er det, som får indkøbsstrategi og kategoristrategier til at skabe performance. I indkøbsfunktionens arbejde er der en række indsatser eller værktøjer, som man kan arbejde på for at styrke sin værdiskabelse. Hesping og Schiele kalder dem taktiske byggeklodser til at realisere kategoristrategierne (Hesping & Schiele, 2015).

I en anden artikel udarbejder Hesping og Schiele en oversigt over, hvilke taktikker en række artikler fremdrager som anvendelige under hver af Kraljics kvadranter, hvorefter de afprøver disse på tværs af 107 indkøbsprojekter i en OEM-virksomhed i bilbranchen. På baggrund af artikelgennemgang identificerer de syv overordnede indsatser, som er følgende:

- konsolidering af volumen (volume bundling – man konsoliderer varebehov på tværs af afdelinger, varer og varekategorier for derved at opnå bedre aftaler).
- prisevaluering (price evaluation – man beregner prismål ud fra analyse af omkostningsstrukturer og vurderer leverandørtilbud ud fra dette).
- udvidelse af leverandørbasen (extension of supply base – hvor man lader leverandørsøgning og budrunder omfatte flere leverandører).
- produktoptimering (product optimization – hvor man genspecificerer de indkøbte varer).
- procesoptimering (process optimization – hvor man optimerer informationsflow og fysisk vareflow, således, at processer afvikles effektivt).
- optimering af leverandørrelation (optimization of supplier relations- etablering af effektive relationer med forskellige leverandører).
- optimering på tværs af kategorier (Category-spanned optimization – balancering af trade-offs mellem kategorier).

De finder, at alle indkøbsindsatser benyttes i alle fire kvadranter og konkluderer på den baggrund, at Kraljic mere er et debatværktøj end en recept på, hvordan man bør håndtere en kategori. De konkluderer desuden, at der er tre indsatser, som benyttes oftest i næsten alle kvadranter. De er:

- konsolidering af volumen
- prisevaluering
- udvidelse af leverandørbasen

Alle disse er transaktionsorienterede kompetitive indsatser, som søger at styrke forhandlingsposition og nedbringe totalomkostninger ved køb. Man undersøger også, om de mere værdiskabende indsatser som procesoptimering, produktoptimering, optimering af relationer og optimering på tværs af kategorier (category-spanned optimization) bliver anvendt. De benyttes dog ikke i nær samme grad som de transaktionsorienterede. Dog finder de mere anvendelse af de værdiskabende indsatser i indkøbsprojekter, der vedrører strategiske varer (Hesping & Schiele, 2016).

Schiele har i en tidligere lignende undersøgelse af 134 indkøbsprojekter, fordelt over 38 virksomheder, identificeret et antal indkøbsindsatser og vejet deres potentiale mod hinanden (Schiele et al., 2010). I det arbejde, identificeres følgende indsatser (her sorteret efter undersøgelsens identificerede besparelspotentiale):

- konsolidering af volumen (Pooling of demand)
- prisevaluering (Price evaluation)
- internationalt indkøb (International sourcing)
- produktoptimering (Product optimization)
- procesoptimering (Process improvement)
- intensivering af leverandørrelation (Intensification of supplier relationships)
- optimering på tværs af kategorier (Commodity-spanned lever)

I vurderingen af, om nogle af ovenstående indsatser er bedre end andre, når de ikke frem til et entydigt svar. Hvilke indsatser der forventes at give mest værdi afhænger af produktet, leverandørmarkedet og virksomhedens strategi.

Flere af indsatserne går igen i de to undersøgelser nævnt ovenfor. I The Purchasing Chessboard støder vi på endnu flere værktøjer, 64 i alt, fordelt over fire basale strategier og får en længere udredning af hver af disse. Ud fra en vurdering af leverandørmarkedet og egen forhandlingsstyrke præsenteres en række værktøjer, som kan gøre indkøbsarbejdet mere værdiskabende eller mere rationelt. Alt afhængigt af indbyrdes forhandlingsstyrke kan man arbejde med, at:

- Efterspørgselsstyre (manage spend), hvor man søger at samle volumen, samkøbe med andre kunder, prisevaluere eller begrænse efterspørgslen og derved opnå mere forhandlingsstyrke.
- Ændre behovet (change nature of demand) gennem risikospredning og udvikling af leverandørmarkedet samt genspecifikation og innovation af varer, så der benyttes standardvarer eller varer, der lettere kan indkøbes hos mange leverandører. Igen for at styrke egen forhandlingsposition.
- Konkurrenceudsætte leverandørerne (leverage competition among suppliers) gennem globalt indkøb, budrunder, should-be-costing og prisanalyser, og derved stække leverandørernes forhandlingsstyrke.
- Opbygge partnerskaber med leverandører (seek joint advantage with supplier), når både leverandør og indkøber har høj forhandlingsstyrke og fælles interesse i samarbejde. Partnerskabet udvikles gennem samarbejde og logistik, produktudvikling og innovation for derved at opnå både bedre top- og bundlinje i fællesskab.

Den længere udredning af hver indsats er bogens styrke. Bogen kan lidt kritisk vurderes, som en samling af konsulent-quickfixes, men kan på den anden side også anvendes som et inspirationskatalog over mulige indsatser. Schieles undersøgelser taget i betragtning, skal man være forsigtig med at se anbefalingerne i The Purchasing Chessboard, som faste metoder. Man skal hellere bruge anbefalingerne i bogen som diskussionsværktøj og inspirationskatalog.

I artikler med andre vinkler end kategoristyring støder vi på andre indkøbsindsatser, som kan forbedre arbejdet med indkøb.

Moorhouse (2008) fremdrager, i sin tidligere nævnte taksonomi, en række færdigheder og kompetencer, som skal være til stede for strategisk indkøb. De tre mest avancerede kompetencer er allerede beskrevet under strategiske tiltag, så her er tilbage at nævne:

- tekniske færdigheder (specificeret som produktkendskab, IT-anvendelse, viden om TQM (Total Quality Management), lovgivning, kategoristyring, internationalt indkøb, omkostningsanalyse og e-procurement).
- sociale kompetencer (mundtlig og skriftlig kommunikation, konflikthåndtering, teamwork, lederskab og kulturel intelligens).

Tretiakov fremdrager mulighederne ved, at IT-understøtte indkøbsarbejdet i små og mellemstore virksomheder. Lige fra markedsovervågning via web og dataanalyse og anvendelse af E-auktioner. Han peger på, at virksomhederne selv burde være opsøgende i forhold til, hvad IT kan hjælpe med, hvor hans undersøgelse peger på, at IT-værktøjer oftest tages i brug på grund af eksternt pres. Han påpeger fordele i reduktion af omkostninger, reduktion i papirarbejde, strømlining af processer og adgang til et større leverandørmarked (Tretiakov, 2017).

Bedre IT-understøttelse af indkøbsarbejdet kræver omhyggelig masterdata-håndtering, da man derved undgår ekstra administrativt arbejde, fejl i ordrer og fakturaer m.m. Gode masterdata sikres gennem delegering af ansvar for opdatering af data, belønningsmekanismer, uddannelse af medarbejdere, kontrolrutiner og sikring af, at systemer er brugervenlige (Haug og Stentoft, 2011). Både anvendelse af E-auktioner og sikring af korrekte masterdata er blandt de insights, som Implement opstiller som indsatser, der kan modne indkøbsarbejdet (Implement Procurement Maturity Model).

Internationalt indkøb og global sourcing er et emne, som behandles af en del artikler. Knudsen (2007) konkluderer på baggrund af forskellige studier, at SMV typisk indkøber uden for landets grænser for at opnå:

- omkostningsreduktion
- bedre kvalitet
- adgang til ny teknologi
- leveringssikkerhed og -tid
- øge mængden af leverandører
- reaktion på konkurrenters tiltag
- etablere kendskab til afsætningsmarked

Samme billede opstilles af Schiele, hvor omkostningsreduktion, adgang til produkter og ny teknologi samt adgang til afsætningsmarked fremdrages som argumenter for international sourcing (Schiele et al., 2010). I undersøgelse blandt danske SMV'er dokumenteres det at årsagerne til internationalt indkøb er pris, kvalitet, leveringssikkerhed og -tid fremdrages (Servais, 2005). Der er ikke identificeret undersøgelser, som vurderer, hvorvidt gevinsterne ved international sourcing afhænger af kategorisering.

En hel palette af indkøbsinitiativer på det taktiske niveau er præsenteret her, og der er henvist til flere og dybere beskrivelser i The Purchasing Chessboard. I arbejdet med optimering af de enkelte kategorier vil det give mening at finde inspiration i Hespings og Schieles anbefalinger (Hespings & Schiele, 2015) eller The Purchasing Chessboard. Ligeledes skal mulighederne for internationalt indkøb og anvendelse af e-procurement overvejes.

En væsentlig beslutning i indkøbsarbejdet er hvorvidt, man vil benytte single, dual eller multisourcing. Herunder hvor mange man har inden for et kategori, om de er ensartede eller forskellige, hvor meget information der deles m.m. En del af dette er også behandlet i artiklerne af Kraljic og Bensaou. For at nuancere dette, er det her valgt at inkludere Wynstra et al, som har fokuseret på netop sammensætningen af og arbejdet med leverandørbasen ud fra, hvilken indkøbsstrategi man følger og hvilken kategori, der er tale om (Wynstra et al, 2015)

Wynstra et al fokuserer på, hvordan man optimalt styrer sin leverandørbase ud fra, om man inden for kategorien ønsker at fremme innovationsevnen eller omkostningsminimere. Der gennemføres et casestudie af 13 indkøbskategorier fra to internationale fødevarer virksomheder. Man deler først de 13 kategorier op ud fra, om de indkøbes med innovation eller omkostningsfokus for øje, og evaluerer så på hvilken leverandørbasestrategi, der skaber succes (Wynstra et al, 2015).

Der opstilles en række dimensioner, som kendetegner en leverandørbase. Efterfølgende undersøges det, hvilken leverandørbasekarakteristika, som bakker op om en innovationsstrategi versus en omkostningsstrategi:

- Størrelse af leverandørbasen - hvor mange leverandører har man i alt og inden for hver kategori. Benytter man single, dual eller multiple sourcing.
- Heterogenitet - hvor forskellige er ens leverandører i forhold til geografi, størrelse, kultur og kompetencer.
- Leverandørkonkurrence - er der et kompetitivt eller kollaborativt miljø mellem leverandørerne.
- Kontraktlængde - fokuserer man på fleksibilitet eller stabilitet. Har man leverandørerne længe, og hvor langsigtede er eventuelle kontrakter.
- Transparens - I hvor høj grad deles information fra leverandør til kunde.

Der er flere leverandørbasestrategier, der kan bakke op om en indkøbsstrategi med innovationsfokus. På tværs kategorierne gælder det, at man arbejder med dual eller multiple sourcing, høj leverandørkonkurrence og ingen samarbejde leverandørerne imellem. Man deler information mellem leverandør og kunde, men ikke om omkostningsstruktur. Ud over indkøbsstrategisk fokus, bevises det, at placeringen i Kraljic har indflydelse på, hvilken leverandørbasestrategi man følger:

**Leverage** (i Kraljic): Leverandørbasen karakteriseres ved dual/multiple sourcing, lange kontrakter, konkurrence mellem leverandørerne og højt niveau af informationsdeling fra leverandør til kunde. Brug af en heterogen gruppe af leverandører gav bedst resultat, da de så kan spilles ud mod hinanden.

**Bottleneck** (i Kraljic): Leverandørbasen er karakteriseret ved korte kontrakter (leverandørernes valg), homogene leverandører og ingen samarbejde mellem leverandører. Lav volumen gør multiple sourcing umulig. Dual sourcing er, hvis muligt, at foretrække frem for single sourcing, da man derved sikrer sig leverancer.

Der er flere leverandørbasestrategier, der kan bakke op om en indkøbsstrategi med omkostningsfokus. For alle gælder et højt konkurrenceniveau og ingen samarbejde på tværs af leverandørerne, og man har relativt korte kontrakter. Man bruger både single, dual og multiple sourcing. Ud over indkøbsstrategisk fokus, bevises det, at placeringen i Kraljic har indflydelse på, hvilken leverandørbasestrategi man følger:

**Non-critical** (i Kraljic): Leverandørbasen er karakteriseret ved en heterogen leverandørbase, ingen samarbejde mellem leverandører og høj informationsdeling fra leverandør til kunde. Både single, dual og multiple. I succeshistorierne i gruppen, har man kostsigtede kontrakter og mere konkurrence mellem leverandørerne.

**Strategic** (i Kraljic): Leverandørbasen er karakteriseret ved homogene leverandører, som konkurrerer og slet ikke samarbejder. De gode cases bruger mest single eller dual sourcing, kontraktlængden relativt kort. Noget information deles, men ikke om omkostningsstruktur.

Wynstra et al præsenterer forskning som nuancerer, de anbefalinger for leverandørbasen, som fremstilles i henholdsvis Kraljic og Bensaou. Resultaterne bakker i væsentlig grad op om Kraljic og Bensaous anbefalinger, dog er det overraskende i den strategiske kategori, at der ikke arbejdes med en mere kollaborativ indstilling med lange kontrakter og mere samarbejde på tværs af leverandørerne. En forklaring på dette kunne være, at undersøgelsen er foretaget i fødevarerindustri og ikke en branche præget af ekstremt innovationsfokus. Dette kan dog skyldes den indkøbsstrategiske opdeling, hvor Wynstra et al har undersøgt en strategisk kategori, hvor man har omkostningsfokus. Havde innovationsfokus været i højsædet, kunne en hypotese være, at en mere samarbejdende leverandørbase ville føre til bedre resultater (Wynstra et al 2015).

## 4.4 Leverandørstrategi

I ovenstående blev leverandørbasestrategien præsenteret, som et af de væsentlige indkøbstiltag, virksomheden anvender. Når leverandørbasestrategien er fastlagt for en specifik vare, besluttes det, hvordan man arbejder med den enkelte leverandør, for at implementere strategien. Dette kaldes leverandørstrategien (Hesping & Schiele, 2015).

I leverandørstrategien bestemmes, hvordan volumen fordeles mellem leverandørerne, for at opnå forsyningssikkerhed, kvalitetssikkerhed og risikominimering. Det besluttes i hvor høj grad, man ønsker at udvikle et samarbejde gennem investering i relationen gennem indkøbte mængder, kontraktlængde, informationsdeling og samarbejdsrelation. Ligeledes fastlægges samarbejdsformen med leverandøren primært af kategoristrategien, men påvirkes også af leverandørens mulighed for at levere på tværs af kategorier, specifikke kompetencer og leverandørens interesse i at samarbejde med den købende virksomhed (Hesping & Schiele, 2015).

## 4.5 Opsamling på indkøbstiltag

En lang række indkøbstiltag fra strategisk til operationelt niveau kan udvikle og modne indkøbsarbejdet, så funktionen kan skabe mere værdi. Her er en oversigt over tiltagene.

<b>Strategiske tiltag</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indkøb placeres på c-niveau i organisationen og internt tildeles status som værdiskabende</li> <li>• At indkøbsstrategien bakker op om og løbende tilpasses forretningsstrategien</li> <li>• De KPI'er indkøbsarbejdet måles på er afledt af forretningsstrategien</li> <li>• At indkøberne besidder inter- og intraorganisatoriske kompetencer, som sikrer samarbejde og opbakning internt og eksternt</li> <li>• Centralisering af indkøb for konsolidering af kompetencer, volumen, leverandørbase og stordriftsfordele i processer</li> <li>• Ensretning af arbejdsgange og politikker</li> <li>• Benchmarking</li> <li>• Kategoristyring og udarbejdelse af kategoristrategier</li> </ul>
<b>Taktiske tiltag</b>	<p>Valg af taktiske tiltag skal ske ud fra kategoristrategien</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsolidering af volumen (volume bundling)</li> <li>• Prisevaluering (price evaluation)</li> <li>• Udvidelse af leverandørbasen (extension of supply base)</li> <li>• Produktoptimering (product optimization)</li> <li>• Procesoptimering (process optimization)</li> <li>• Optimering af leverandørrelation (optimization of supplier relations)</li> <li>• Optimering på tværs af kategorier (Category-spanned optimization)</li> <li>• Internationalt indkøb (International sourcing)</li> <li>• E-procurement (herunder e-auktioner)</li> <li>• Sikring af valide stamdata</li> <li>• 64 initiativer i 'The Purchasing Chessboard'</li> </ul> <p>Kompetenceudvikling i indkøbsafdelingen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sikring af tekniske færdigheder (specificeret som produktkendskab, IT-anvendelse, viden om TQM, lovgivning, kategoristyring, internationalt indkøb, omkostningsanalyse og e-procurement)</li> <li>• Sikring af sociale kompetencer (mundtlig og skriftlig kommunikation, konflikthåndtering, teamwork, lederskab og kulturel intelligens)</li> </ul>
<b>Operationelle tiltag</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udviklingsarbejde med den enkelte leverandør</li> <li>• Deling af volumen på enkelte leverandører</li> <li>• Kontraktlængde</li> <li>• Informationsdeling og samarbejdsprojekter med leverandører</li> </ul>



### **Anbefalinger til videnskabelige artikler**

Møller, Morten Munksgaard 2015: Sourcing excellence – status for indkøb og sourcing i danske virksomheder. Kan tilgås på: [http://vbn.aau.dk/da/publications/sourcing-excellence\(b15e01bc-5df9-42af-b1c0-7c69ff1b4c37\).html](http://vbn.aau.dk/da/publications/sourcing-excellence(b15e01bc-5df9-42af-b1c0-7c69ff1b4c37).html)

Adams, Jeffery 2016. Looking at purchasing development through the lens of small business. Journal of Managerial Issues

Ellegaard, Chris 2009: The purchasing orientation of small companies. Journal of Business and Industrial Marketing

Hesping & Schiele 2015: Purchasing strategy development: A multi-level Review. Journal of purchasing and supply management

Hesping & Schiele, 2016: Matching tactical sourcing levers with the Kraljic matrix: Empirical evidence on purchasing portfolios. International Journal of production economics

Schiele, Holger, Horn, Philipp og Vos, Bart 2010: Estimating cost-saving potential from international sourcing and other sourcing levers – relative importance and trade-offs. International Journal of physical distribution and logistics management

Wynstra et al 2015: Wynstra, Finn; Ates, Melek Akin & Raaij, Erik M 2015: An exploratory analysis of the relationship between purchase category and supply base structure. Journal of Purchasing and Supply Management

### **Anbefalinger til bøger om emnet**

Baily, Farmer, Crocker, Jessop & Jones: Procurement Principles and Management, Prentice Hall

Monczka, Handfield, Giunipero & Patterson: Purchasing and Supply Chain Management, Cengage Publishing, 6<sup>th</sup> edition, 2016

**Om operationelt indkøb:** Schuh et al., 2017: Schuh, Raudabaugh, Kromoser, Strohmer, Triplat & Pearce: The purchasing chessboard. Springer. 3<sup>rd</sup> edition 2017

**Om strategisk indkøb:** Scholte, Einar og Breil-Hansen, 2012: Relationer skaber resultater. Gyldendal business

Litteraturliste

---

Adams et al 2012: Adams, Kaufmann, Khoja og Coy, 2012: An empirical study of Buyer-Supplier Relationships within small business organizations. Journal of small business management

Adams, Jeffery 2016. Looking at purchasing development through the lens of small business. Journal of Managerial Issues

Baily et al 2008: Baily, Farmer, Crocker, Jessop & Jones: Procurement Principles and Management. Prentice Hall, 10. udgave

Bensaou, Ben 1999: Portfolios of buyer-supplier relationships. Sloan Management Review

Benton, W.C. Jr 2014: Purchasing and Supply Management. McGraw-Hill International Edition. 3. udgave

Cox, Andrew 2015: Sourcing portfolio analysis and power positioning: Towards a "paradigm shift" in category management and strategic sourcing. Supply Chain Management

Ellegaard 2006: Ellegaard, Chris. 2006: Small company purchasing: A research agenda. Journal of purchasing and supply management

Ellegaard 2008: Ellegaard, Chris 2008: Supply risk management in a small company perspective. Supply Chain Management: An international Journal

Ellegaard, Chris 2009: The purchasing orientation of small companies. Journal of Business and Industrial Marketing

Ellegaard, Chris 2012: The effects of low internal integration between purchasing and operations on supplier's resource mobilization. Journal of Purchasing and Supply Management

Flynn, James 2006: Levels of strategic purchasing: Impact on supply integration and performance. Journal of purchasing and supply management

Gadde & Persson 2003: Development of the supply side of companies. Kapitel 10 i Rethinking marketing - developing a new understanding of markets af Håkonsson, Harrison og Waluszewski, Wiley, 2003

González-Benito, Javier 2007: A theory of purchasing's contribution to business performance. Journal of Operations Management

González-Benito, Javier 2010: Supply Strategy and business performance. International Journal of Operations and Production Management

- Hanghøj, Astrid 2014: Phd afhandling fra AU: Papers in purchasing and supply management: A capability-based perspective
- Haug, Anders og Stentoft, Arlbjørn 2011: Barriers to Master data quality. Journal of information management
- Hesping og Schiele 2015: Purchasing strategy development: A multi-level Review. Journal of purchasing and supply management
- Hesping og Schiele, 2016: Matching tactical sourcing levers with the Kraljic matrix: Empirical evidence on purchasing portfolios. International Journal of production economics
- Implement Consulting Group, 2018: Procurement Maturity Model, <http://implementconsultinggroup.com/inspiration/articles/implement-procurement-maturity-model/> Tilgået og downloadet 19. marts 2018
- Kraljic, Peter 1983: Purchasing must become supply management. Harvard Business Review
- Monczka, Handfield, Giunipero & Patterson: Purchasing and Supply Chain Management, Cengage Publishing, 6<sup>th</sup> edition, 2016
- Moorhouse, Andrew 2008. The changing role of procurement: developing professional effectiveness. Journal of Purchasing and supply management
- Møller, Morten Munksgaard 2015: Sourcing excellence – status for indkøb og sourcing i danske virksomheder. Kan tilgås på: [http://vbn.aau.dk/da/publications/sourcing-excellence\(b15e01bc-5df9-42af-b1c0-7c69ff1b4c37\).html](http://vbn.aau.dk/da/publications/sourcing-excellence(b15e01bc-5df9-42af-b1c0-7c69ff1b4c37).html)
- Olsen & Ellram 1997: A portfolio approach to supplier relationships. Industrial Marketing Management
- Pressey et al 2009: Pressey, Andrew, Winklhofer, Heidi & Tzokas, Nikolaos 2009: Purchasing practices in small to medium sized enterprises: An examination of strategic purchasing adoption, supplier evaluation and supplier capabilities. Journal of Purchasing and Supply Management
- Quayle, Michael 2002: Purchasing in small firms. European Journal of Purchasing and Supply Management
- Quayle, Michael 2003: Supplier development and supply chain management in SME. International Journal of Technology Management
- Ramsay, John 2008: Purchasing theory and practice: an agenda for change. European Business Review

Servais 2005: Servais, Per og Overby, Jeffrey 2005: Small and medium-sized firm's import behaviour: The case of Danish industrial purchasers

Schiele, Holger 2007: Supply-management maturity, cost savings and purchasing absorptive capacity: Testing the procurement- performance link. Journal of purchasing and supply management

Schiele et al 2010: Schiele, Holger; Horn, Philipp og Vos, Bart 2010: Estimating cost-saving potential from international sourcing and other sourcing levers – relative importance and trade-offs. International Journal of physical distribution and logistics management

Scholte, Einar & Breil-Hansen 2012: Relationer skaber resultater. Gyldendal business

Schuh et al 2017: Schuh, Raudabaugh, Kromoser, Strohmer, Triplat & Pearce: The purchasing chessboard. Springer. 3<sup>rd</sup> edition 2017

Smeltzer, Larry, 1999: The relationship among purchasing benchmarking, strategic purchasing, firm performance and firm size. Journal of Supply Chain Management

Stentoft 2016: Practitioners Perspectives on Contemporary Supply Chain Management Issues – artikler baseret på undersøgelser foretaget af The Danish Supply Chain Council 2012-2016 publiceret i DILF medlemsmagasin.

Tretiakov, Alexei 2017: Factors affecting the breadth and depth of e-procurement use in SME. Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce

Wolf, Horst-Henning, 2005: Making the transition to strategic purchasing. MIT Sloan Management Review

Wynstra et al 2015: Wynstra, Finn; Ates, Melek Akin & Raaij, Erik M 2015: An exploratory analysis of the relationship between purchase category and supply base structure. Journal of Purchasing and Supply Management

Zanardi, Myléne 2017: Buyer and business partner relationship supporting purchasing performance. Strategic direction

---

Læs mere om Erhvervsakademi Aarhus forskningsprojekter [her](#).  
Erhvervsakademi Aarhus  
Sønderhøj 30  
8260 Viby J.