



Lagerstyrnings-  
akademin.se

## Måste man använda inköpare för anskaffning?

Stig-Arne Mattsson

Under en följd av år har kostnader för arbetskraft ökat. Denna utveckling har lett till att det blivit allt viktigare att försöka minska de så kallade transaktionskostnaderna, dvs de kostnader som är förknippade med att göra affärer mellan företag, exempelvis kostnader för att beställa varor, att orderbekräfta, att leverera och att fakturera levererade varor.

Alla företag har med säkerhet ett stort antal artiklar för vilka kostnaderna för anskaffning och lageradministration av en artikel ligger i samma storleksordning som vad artikeln betingar i inköpspris. Inte minst gäller detta indirekt material men även för många så kallade C-artiklar av direkt material tenderar kostnaderna för att genomföra en anskaffningsprocess att bli orimliga i förhållande till de inköpsvärden det gäller.

Enligt en undersökning i amerikansk industri för ett par år sedan svarade de årliga inköpen av indirekt material för under 10 % av det totala inköpsvärdet. För att inköpa dessa artiklar åtgick 60 % av inköpsavdelningens resurser. Att lägga så mycket tid och resurser på så relativt sett små värden innebär inte bara oproportionerligt höga kostnader i förhållande till värdet på det som köps. Det innebär också att man tar tid och resurser från inköp av sådana artiklar som det är värt att lägga tid på för att hitta bättre leverantörer, förhandla fram bättre villkor etc.

En anskaffningsprocess innehåller aktiviteter både i kundföretaget och i leverantörsföretaget. Det är dessa aktiviteter som medför transaktionskostnader. För att kunna minska dem måste man på samma sätt som vid lean production eliminera så mycket icke-värde skapande aktiviteter som möjligt. Exempelvis kan det ske genom att reducera antalet individer som krävs för att genomföra processerna och genom att i möjligaste mån undvika dubbelarbete i de inblandade företagen. Vidare kan det åstadkommas genom att öka automatiseringsgraden för de arbetsinsatser som oundvikligen måste utföras.

Något förenklat skulle man kunna säga att det egentligen endast är den som har behov av en artikel och den som producerar artikeln som utför det verkligt värdeskapande arbetet i anskaffningsprocessen respektive kundorderprocessen i de båda inblandade företagen. Därmed utgör inköpare respektive säljare/kundorderbehandlare en form av mellanhänder som man om möjligt bör eliminera. Målet blir att i så stor utsträckning som möjligt kortsluta processen mellan den som har behov och den som kan uppfylla behoven.

Enligt en delphi-studie genomförd av den amerikanska inköpsorganisationen NAPM, National Association of Purchasing Management, och Arizona State University kan vi förvänta oss stora förändringar i sättet att genomföra anskaffningsprocesser. Beställningsförfarandet kommer i ökande omfattning att automatiseras, mera av det operativa anskaffningsarbetet kommer att utföras direkt av de som behöver materialet och anskaffningsaktiviteter kommer i ökande omfattning att utföras av leverantörer med ”fullservicetjänster”.

Den professionella inköparens roll i det operativa inköpsarbetet minskar och en större andel av hans tid ägnas åt strategiskt inköpsarbete. Detta är en utveckling som pågår och som bland

annat framgår av en kartläggning som gjorts i USA i slutet av 90-talet. Enligt denna studie användes 63 % av arbetstiden på en inköpsavdelning till inköpstransaktioner 1993. Fem år senare hade andelen minskat till 45 % och om ytterligare fem år förväntades andelen minska till 31 %.

## Automatiserat beställningsförfarande

Ett av de mer effektiva sätten att reducera transaktionskostnader är att automatisera beställningsförfarandet, dvs att låta affärssystemet automatiskt skapa inköpsorder/avrop och att skicka dessa order automatiskt med EDI, e-mail eller fax till leverantör. Några företag, exempelvis Apoteket AB, Volvo, Ericsson och Alfa-Laval har med framgång infört system av det här slaget men någon mer omfattande användning av det här sättet att åstadkomma kostnads-effektivare anskaffningsprocesser förekommer inte ännu.

Att låta ett affärssystem automatiskt och utan direkt mänsklig kontroll skapa och skicka beställningar till leverantörer kan förefalla vara en tämligen revolutionerande förändring av sättet att arbeta. Tittar man lite närmare på vad det egentligen handlar om är det emellertid inte så märkligt eller utmanande annorlunda. Det automatiska beställningsförfarandet kan exempelvis begränsas till lågprisartiklar och till order upp till ett högsta belopp som användaren själv bestämmer. Man kan då säga att man delegerar till affärssystemet att beställa om vissa villkor är uppfyllda. Det innebär följaktligen att man tillämpar samma typ av regelverk som man alltid gjort i inköpssammanhang, exempelvis av typen att en inköpare har rätt att beställa upp till ett visst maxbelopp. Är orderbeloppet högre måste han få ett godkännande av sin inköpschef. Affärssystemet blir helt enkelt en ny medarbetare som övertar en del av inköpsarbetet från inköparna och som man anförtror att utföra beställningar av mindre betydelse och avseende mindre belopp.

Inte heller med avseende på vem som fattar beslut i ett företag är det en särskilt revolutionerande förändring. Den traditionella inställningen när det gäller användning av datorsystem karakteriseras av att det är systemets roll att bearbeta och presentera information som underlag för beslut medan det är människan som skall fatta besluten. Så är emellertid sällan fallet i verkligheten. När affärssystem bearbetar information tar de i realiteten ofta också i viss utsträckning beslut även om man som användare inte tänker på det. Ett beställningspunktssystem som skapar orderförslag är ett exempel på detta. Beslutet om vilka artiklar som skall finnas med bland orderförslagen tas av affärssystemet. Att tillåta ett automatiskt beställningsförfarande innebär sålunda inte att man går från ett manuellt till ett automatiskt beslutsfattande. Det innebär endast att man ökar graden av automatiskt beslutsfattande.

Det kan också tilläggas att en stor andel av de orderförslag som genereras av affärssystem endast modifieras i begränsad omfattning av de inköpare som bearbetar orderförslagen och skapar inköpsorder från dem. Av en enkätstudie i svenska företag framgick att erhållna orderförslag inte modifierades alls eller endast i liten utsträckning i bortåt 70 % av företagen. Dessa resultat ger en antydning om att en hel del av det arbete som läggs ner för att bearbeta orderförslag och att skapa inköpsorder knappast kan betraktas som värdeskapande aktiviteter, i varje fall inte i förhållande till de kostnader de för med sig. Resultaten ger också en antydning om att de risker för felaktiga beslut som kan vara förknippade med ett automatiskt beställningsförfarande är mycket måttliga.

## Anskaffning direkt av användare

Ett vanligtvis mycket effektivt sätt att sänka cykeltider för processer och att reducera transaktionskostnader är att minska antalet inblandade individer. Varje övergång från en individ till en annan eller från en avdelning till en annan innebär tidsfördröjningar och överföringskostnader. Att minska antalet individer som är inblandade i en anskaffningsprocess kan åstadkommas genom att arbeta med någon form av avtal med leverantörer om framtida anskaffning så att man kan eliminera behovet av att inköpare måste vara direkt involverade i processen. Avtalet preciserar då det regelverk som gäller mellan parterna. Med detta avtal som stöd kan förenklade anskaffningsprocesser, exempelvis i form av avrop användas. Man kan följaktligen tala om att dela upp anskaffningsprocessen i en som har med leverantörsväl och avtal att göra och i en som har med själva beställningen eller avropet att göra.

Syftet med avtalsprocessen är att skapa förutsättningar för en förenklad beställningsprocess i form av ett avropsförfarande som inte behöver innehålla komplicerande och tidsfördröjande leverantörsväl- och förhandlingsaktiviteter och som kräver att kvalificerade inköpare engageras. Genom att beställningsförfarandet påtagligt förenklas skapas också förutsättningar för att förenkla processen genom att kombinera aktiviteter och därmed reducera antalet inblandade individer. Exempelvis kan materialplanerarens planeringsaktiviteter kompletteras med de beställningsaktiviteter som inköparen tidigare utfört.

Den här typen av förfarande har använts länge som ett effektivt sätt att rationalisera anskaffningsprocessen, speciellt för direkt material. Förutsättningarna för att gå vidare och dessutom innefatta indirekt material har under senare år ökat som en följd av utvecklingen inom e-handel. I så kallade e-anskaffningssystem kan produktkataloger och Webshops från selektivt utvalda leverantörer läggas upp och göras tillgängliga för alla de individer i företaget som har behov av att anskaffa material. De kan därmed också själva verkställa anskaffningen. Samma möjligheter kan man få genom att använda sig av e-marknadsplatser, exempelvis svenskbaseade IBX.

Med hjälp av de här typerna av e-anskaffningslösningar blir det lättare att säkerställa att utvalda leverantörer och avtal i större utsträckning används av alla i företaget. Man får med andra ord inte bara ett effektivare sätt att köpa utan också en större avtalstrohet och därmed större förutsättningar för att uppnå förmånliga avtal med leverantörer. Detta framgår tydligt av hittills vunna erfarenheter av e-anskaffning.

Att man uppnår högre avtalstrohet och att individer i företaget inte i samma utsträckning fortsätter att använda gamla inarbetade leverantörsrelationer för sin anskaffning i stället för de som företaget valt ut och ingått avtal med beror i första hand på två saker. Genom att e-anskaffningssystemen möjliggör att anskaffning blir effektivare och lättare att genomföra motiveras anställda att köpa från de leverantörer som finns inkluderade i systemet och som företaget följaktligen rekommenderar och/eller har avtal med. Det beror också på att man kan göra anskaffning via e-systemen mer tvingande och därmed mer eller mindre omöjliga inköp från andra än av företaget valda leverantörer. Man kan därmed undvika det som amerikanerna kallar maverick buying, dvs "vilda och okontrollerade" inköp som förekommer inte minst vad gäller indirekt material. Det medför också att man kan tillåta sig en betydligt högre decentraliseringsgrad vid anskaffning och därmed i högre utsträckning reducera behovet av att involvera inköpare i anskaffningsprocesserna.

## Leverantörsstyrda lager

Traditionellt har vi betraktat anskaffningsprocessen och kundorderprocessen som två olika processer i företaget, båda med syftet att generera materialflöden in till respektive ut från företaget. Om man emellertid betraktar de båda processerna från ett kund-leverantörsperspektiv är det snarast naturligt att betrakta dem som en gemensam process, en supply chain process. Processen börjar med att det uppstår ett behov av anskaffning i kundföretaget. Den fortsätter med aktiviteter i leverantörsföretaget för att uppfylla detta behov genom att tillverka och skicka alternativt plocka, packa och skicka det material som behövs. Processen slutar när kunden mottagit det som skickats och fått sina behov uppfyllda.

Betraktar man processen på det här sättet blir det mer uppenbart att det förekommer en hel del inslag av dubbelarbete, något som man ganska givet skulle ha eliminerat om processen försiggått i olika avdelningar i ett och samma företag. Det finns emellertid inte några starka skäl att bete sig annorlunda bara för att processen har aktiviteter i två skilda företag. Vi talar om inköpsorder i kundföretaget och om kundorder i leverantörsföretaget men i princip är de något av spegelbilder av varandra och mycket av den materialplanering och orderbehandling som utförs i kund- respektive leverantörsföretaget utgör inslag av dubbelarbete som kan elimineras genom att låta leverantören administrera kundens lager. På så sätt kan man eliminera både inköpsaktiviteter och materialplaneringsaktiviteter i kundföretaget. Det här sättet att åstadkomma inköp utan inköpare kallas leverantörsstyrda lager eller VMI, Vendor Managed Inventory. Angreppssättet är vanligt förekommande i USA och tillämpas mer och mer inom en rad branscher även i Sverige.

Från leverantörsynpunkt innebär det att leverantören blir mer av en fullserviceleverantör. Han åtar sig inte endast att leverera varor på beställning utan även att säkerställa att varor finns på plats när behov uppstår hos kund. Ytterligare mer avancerade former av sådan fullservice förekommer. Koncept som In-plant-store och JIT II har införts i ett antal företag. Dessa koncept innebär att leverantören inte bara åtar sig att styra och fylla på kundens lager utan även att administrera lagret fysiskt i kundens anläggning. I USA har det skapats ett nytt begrepp, integrated supply, för samverkansformer av det här slaget. Ett integrated supply angreppssätt innebär förenklat att inköpare och leverantör arbetar tillsammans för att reducera kostnadskrävande aktiviteter som inte eller endast i begränsad omfattning skapar värden.

## Sammanfattning

Med den kostnadsutveckling för arbetskraft som förekommer har det blivit mer och mer angeläget att på olika sätt effektivisera anskaffningsprocesserna i företaget. Man måste minska behovet av att involvera inköpare i det operativa anskaffningsarbetet.

Detta innebär givetvis inte att det inte finns behov av professionella inköpare i framtiden. Det innebär endast att man inte bör blanda in fler individer än nödvändigt i anskaffningsprocesserna, att man bör överföra de mest rutiniserbara delarna av anskaffningsprocessen till att automatiskt utföras av sitt affärssystem. I stället bör de professionella inköparna i större utsträckning ägna sig åt strategiska inköpsaktiviteter som exempelvis leverantörsväl, leverantörsvärdering, leverantörsutveckling o dyl.