



Strategiskt inköp

Hur strategiskt är egentligen inköp? Är det så att vi i många fall använder termen strategiskt inköp felaktigt? I denna krönika reder Helena Brynolfsson ut de olika begreppens innebörd.

Strategiskt, taktiskt och operativt inköp. Vi känner alla till begreppen och vad de innebär. Här kommer en kort sammanfattning enligt Van Weele (2010) av de tre nivåer, som är baserade på inköps arbetsuppgifter, ansvar och befogenheter:

- Strategiskt inköp innefattar de inköpsbeslut som påverkar bolagets långsiktiga marknadsposition. Till exempel beslut avseende större investeringar, samarbete/avtal med strategiska leverantörer, policys och det ultimata inköpsbeslutet "make or buy".
- Taktiska inköpsbeslut handlar om produkter, processer och leverantörsval på medellångsikt (1-3 år).
- Operativt inköp handlar om beställningar, leveransbevakning och reklamationshantering.

Det var teorin i korthet. I praktiken är min erfarenhet att inköpsavdelningars arbetsuppgifter, ansvar och befogenheter kan variera rätt kraftigt. Allt från att inköp är en upphandlingsfabrik till att inköp ansvarar för områden utöver de klassiska och har hand om till exempel logistik och leverantörsreskontran.

Den kloke påpekar säkert här att detta har att göra med var respektive inköpsavdelning är utvecklings-/mognadsmässigt (är inköp transaktionsorienterat och servar fabriken eller arbetar man

med värdeintegration och total kundnöjdhet?). Visst, så är det säkerligen, men det intressanta är att vi ofta kallar inköp strategiskt inköp även fast det inte är det.

Vi heter strategiska inköpare som arbetar med strategiskt inköp på en strategisk inköpsavdelning. Men hur strategiskt är det egentligen? Sällan sitter vi med i ledningsgrupper som de facto fattar många av de strategiska inköpsbesluten, även om det finns undantag. Många av oss jobbar med hävstångsleverantörer och inte med strategiska leverantörer. Många av oss har inte delegerat ansvar och befogenhet att skriva på avtal.

Spelar det någon roll då? Egentligen inte. Jag tror att en orsak till denna inflation i användning av ordet strategiskt inköp har att göra med den ompositionering av inköp vi alla arbetar med att få till. Vi vill markera och flytta oss från den stereotypa uppfattningen om vår profession, det vill säga att vi är en orderläggningsavdelning som arbetar med bryta-arm-förhandlingar, går på ständiga leverantörsluncher och får en whiskey flaska till jul. Vi vill uppfattas som det som vi verkligen är en professionell, proaktiv och utmanande funktion som levererar mervärde och konkurrensfördel till våra bolag. Då är det klokt att komma med en ny benämning för att markera ett skifte än att köra med den gamla.

Vi får dock passa oss i vår användning. Använder vi strategiskt för mycket och för ofta för något som faktiskt är taktiskt inköp så förlorar ordet sitt värde och vi respekt. Använder vi den i bemärkelsen att strategiskt är "fint" och operativt "fult" (vilket jag tycker det finns en underton av i inköpsvärlden) så är vi också ute på hal is. Något som även Inköparen nämner i Inköpsbloggen (Riv inköpspyramiderna, 2 mars 2011) "En del strategiska inköpare tycker att de är för fina för att beblanda sig med de operativa; andra får till och med strikt order att inte beblanda sig med de operativa, för då hinner man inte med de strategiska uppgifterna".

Hänger inte inköpsstrategin och inköpsprocessen ihop så finns det risk att det strategiska inköpsarbetet blir en pappersprodukt och avtalsbesparingarna Kalle-Anka-pengar. Samt vice versa arbetar den operativa verksamheten frikopplad från inköpsstrategi är det som om flera ror att olika håll, men inte åt ett gemensamt (det vill säga målet). Mitt råd är att jobba tätt ihop. Det är mycket roligare och sannolikheten är större att ni lyckas implementera fullt ut och uppnå fantastiska resultat.

