

TRE ENKLA STEG FÖR EN MER STRATEGISK OCH AGIL INKÖPSFUNKTION

Hur mycket av ert inköpsarbete är proaktivt och värdeskapande? Studier som analyserat antalet operationella och strategiska inköpsroller i organisationer visar att så lite som 30 % av inköpsarbetet är proaktivt och strategiskt gentemot 70 % reaktivt och icke värdeskapande. Dock säger våra erfarenheter att det till och med kan vara värre än så. Mindre värdeskapande innefattar aktiviteter som att t.ex. bli inbjuden till en leverantörsförhandling i sista minuten, förnya avtal i sista minuten, lösa leveransproblem och en massa andra aktiviteter där inköp väntar på att deras hjälp ska efterfrågas av organisationen. Inköp kommer inte att behandlas annorlunda utan ansträngning och måste därför förändra sin operativa modell till att bli mer proaktiv. Annars kommer inköp för alltid att vara en reaktiv och icke värdeskapande funktion.

Ett proaktivt och strategiskt inköp är inte längre något som är bra att ha. I dagens konkurrensutsatta omvärld är det kritiskt inte bara för funktionens överlevnad utan även för hela organisationen konkurrenskraft. Om inte inköpsorganisation tar tag i taktpinne och positionerar sig som en proaktiv och strategisk funktion kommer dess icke värdeskapande arbete att automatiseras och göras av andra funktioner istället och inköp får därmed svårt att försvara sin existens. Oavsett hur mycket värdeskapande aktiviteter inköp för idag bör ni sträva efter att 100 % av arbetet ska vara värdeskapande. För att lyckas måste funktionen ge sig ut på en förändringsresa mot en ny operativ modell med följande steg.

Steg 1 – Synliggör inköpsarbetet

Vet ni vad inköp lägger sin tid på? Det första steget till ett mer strategiskt inköp är att synliggöra vilka aktiviteter inköp utför och hur mycket tid som spenderas på respektive aktivitet. En välbeprövad metod för att göra detta är att under en begränsad tid genomföra en tidsstudie där respektive inköpare loggar aktiviteter och tidsåtgång. Informationen kan sedan aggregeras och kategoriseras efter aktivitetstyp. Den här analysen synliggör vilka aktiviteter som är strategiska, operationella och taktiska, reaktiva och proaktiva samt vilka aktiviteter som är värdeskapande- och icke värdeskapande. Den kommer även synliggöra den riktiga omfattningen av inköpsfunktionens arbete i organisationen.

Steg 2 – Dags att börja prioritera

Som ett andra steg i att bli en mer strategisk krävs effektiv prioritering och en metod för att minska icke värdeskapande aktiviteter i utbyte mot värdeskapande aktiviteter. Effektiva prioriteringar kräver ett kritiskt och utmanande tänkande i förhållande till den nuvarande arbetsmixen. Frågor ni bör diskutera inom inköpsfunktionen är:

- Arbetar vi med aktiviteter som inte förväntas av oss eller som vi inte har mandat att göra?
- Kan vi få organisationen att göra fler aktiviteter själva?
- Är andra funktioner flaskhalsar?
- Uppfinner vi hjulet på nytt hela tiden?
- Om vi har administrativ hjälp, används dessa effektivt?

Svaren på dessa frågor får ni genom att synliggöra inköpsfunktionens arbete i steg 1. Sätt sedan en plan för hur icke värdeskapande aktiviteter ska hanteras och minimeras över tid. Det kan till exempel vara att skapa standardiserade mallar i de fall mycket tid läggs på manuellt arbete. Målet bör vara att skapa överkapacitet inom funktionen som kan fyllas med mer strategiskt arbete.

Steg 3 – Skapa en lista med strategiska möjligheter

För att på ett produktivt sätt ta vara på den överkapacitet som uppstår måste det finnas en plan för vad man ska göra med den. Det innebär att skapa och underhåll en lista med varierande

strategiska och värdeskapande aktiviteter. Den här listan är avgörande för ett strategiskt inköp då den möjliggör en flexibel och agil inköpsfunktion. Med tillgång till frigjord kapacitet och en portfölj av strategiska aktiviteter kan inköpsfunktionen proaktivt arbeta med värdeskapande som för stunden tjänar organisationen bäst.

En strategisk och proaktiv inköpsfunktion är avgörande för att öka organisationens konkurrenskraft och inköpsfunktionen måste aktivt arbeta för att bli med strategisk. Det handlar inte om att göra fler upphandlingar eller utföra bättre leverantörsstyrning, utan i grunden handlar det om att förändra den operativa modellen och fundera på hur kapacitet kan frigöras för att få tid till mer värdeskapande aktiviteter. En förutsättning för framtidens inköp är en flexibel funktion utan fasta roller som kan arbeta med en rad olika aktiviteter. Först då få vi en agil och framgångsrik inköpsfunktion.

VILL NI VETA MER?

Tycker du att ämnet är intressant och vill veta mer om hur Segerlund Advisory kan hjälpa ert företag, så kontakta gärna oss genom att [klicka här](#). Vi är angelägna att höra om er situation och diskutera hur vi kan arbeta tillsammans för att skapa värde genom inköp.

SEGERLUND
ADVISORY