

Orla Nielsen • Ricky Wilke • Mogens Bjerre

Organisationers købsadfærd i grundtræk

6. udgave

Samfundslitteratur



Købsbeslutningsprocessen

Når man skal forklare købsadfærd, kan man bruge en række forskellige dimensioner. Den, som den afsætningsøkonomiske forskning har fokuseret mest på, er en analyse af beslutningsprocessen med henblik på en afklaring af, hvilke trin den omfatter.

I den klassiske driftsøkonomi har man ikke tænkt på »adfærd« i deskriptiv forstand, men har forudsat, at problemløseren handler økonomisk rationelt for at realisere virksomhedens mål, der entydigt er fastlagt som gevinstmaksimering²⁵. Man opfandt m.a.o. *economic man*.

Rent logisk må *economic man's* adfærd bestå af følgende trin: 1) problemfastlæggelse, 2) identifikation af løsningsalternativer, 3) beregning af alternativernes økonomiske konsekvenser og 4) valg af den optimale løsning. Og ifølge forudsætningerne må denne proces gennemføres uden forbrug af tid.

Det er en helt urealistisk beskrivelse, også selvom der naturligvis ikke er tvivl om, at økonomiske betragtninger har en betydelig vægt i forbindelse med de fleste beslutninger på det organisatoriske marked.

I adfærdsforskningen har man sigtet mod at give en mere realistisk beskrivelse af, hvorledes beslutningsprocesserne i virksomhederne foregår, men det er værd at erindre, at enhver forskers baggrund (bl.a. uddannelse) uvægerligt resulterer i en række forhåndsantagelser om, hvordan »verden er indrettet«, hvilket må påvirke det analysedesign, som anvendes, og måske også fortolkningen af det indhentede materiale.

Hvorom alting er, så finder man ofte i de modeller af beslutningsprocessen, som forskellige forskere har fundet det formålstjenligt at opstille, visse ligheder med den »ideale beslutningsproces«²⁶.

Det vil føre for vidt her at redegøre for alle eksisterende modeller. Men det er værd at opholde sig lidt ved deres udgangspunkt. Det er nemlig karakteristisk og for så vidt naturligt, at de er resultater af empiriske undersøgelser af køb. Det betyder, at virksomhederne i de undersøgte tilfælde har identificeret problemet, som et, der skal løses via et køb, og konsekvensen er for det første, at modellerne ikke fortæller noget om,

hvad der ligger forud og forårsager købssituationer, og for det andet sjældent inddrager overvejelser om muligheden for at »lave selv«/make²⁷ som alternativ til at »købe ude«/buy²⁸. Robinson, Faris & Wind nåede i deres undersøgelse frem til det resultat, som er gengivet i figur 3, den såkaldte *Buy Grid-model*. Undersøgelsen er fra 1967, men er stadig en af de mest citerede i litteraturen.

Figur 3: Buy Grid-modellen

		Købsklasser:		
		Nykøb	Genkøb	Rutinekøb
K Ø B S F A S E R	1) Forventning om eller erkendelse af et problem (behov og generel løsningstype).	ja	måske	nej
	2) Generel fastlæggelse af behovs-karakteristika	ja	måske	nej
	3) Beskrivelse af specifikationer for det efterspurgte produkt	ja	ja	ja
	4) Søgning efter og kvalifikation af potentielle leverandører	ja	måske	nej
	5) Indhentning og analyse af tilbud	ja	måske	nej
	6) Vurdering af tilbud og valg af leverandører	ja	måske	nej
	7) Valg af ordrerutine	ja	måske	nej
	8) Information om og vurdering af beslutningskonsekvenser	ja	ja	ja

Men navnlig i 1980'erne er der gennemført en række meget detaljerede undersøgelser af adfærden i forbindelse med konkrete køb, hvor købsprocessen er beskrevet ved flow charts.²⁹ Et af resultaterne er, at beslutningspro-

cessen varierer overordentlig meget og fx kan have mange flere observerbare trin end anført hos Robinson et al. Det synes således vanskeligt at give en beskrivelse af købsbeslutningsprocessen, som har *generel* gyldighed.³⁰ Løsningen synes at være, at man i stedet for at forsøge at beskrive virkeligheden gennem en utilstrækkelig generel model, opstiller en model, som er egnet til anvendelse i den konkrete situation, hvor en virksomhed ønsker at analysere/kortlægge/forudsige købsprocessen(erne) hos sine potentielle kunder (kundegrupper). Orla Nielsen har gjort et forsøg på at udforme en sådan model af beslutningsprocessen, som med interessante resultater har været anvendt som referenceramme i en komparativ analyse af købsadfærden i Polen og Danmark.³¹

Modellen bringes sidst i dette kapitel, men forinden skal Robinson et al.'s model af købsbeslutningsprocessen kommenteres, og forskellige aspekter diskuteres.

Fase 1 består af to dele. Den første er, at et problem erkendes; den anden, at løsningen kan findes gennem køb af et eller andet. Det sidste er en betingelse for, at det er en købsadfærd, der bliver resultatet.

De stimuli, der kan sætte en proces i gang, er mange og forskelligartede. De spænder over situationer, hvor det konstateres, at lageret af et produktionsmateriale er ved at være udtømt; en sælgers besøg, hvor virksomheden informeres om muligheden for at købe et bedre produkt end det hidtil anvendte; information fra produktionsafdelingen om, at en maskine truer med at bryde sammen – eller fra R&D-afdelingen, der foreslår en ændring af produktionsprocessen, til fx læsning af en artikel i et tidsskrift om effekten af indførelse af ny informationsteknologi.

Mindst én person i virksomheden må erkende problemet og være i stand til at sætte processen i gang. Det er tydeligt, at problemets natur er afgørende for både hvilke(n) generel(le) løsningstype(r), der kan komme på tale, og for den kompleksitet i beslutningsprocessen, som impliceres.

Det er værd at bemærke, at der ofte er en sammenhæng mellem den person, der først erkender problemet og i det mindste den første generelle løsningstype, der overvejes (det vender vi tilbage til senere).

Indholdet i den første fase er ofte blevet bekræftet, bl.a. i Dansk *Industri Indkøbsmønster*³². Det fremgår her, at det er typisk, at der i begyndelsen også indgår overvejelser om, »hvilke penge der er i sagen«, hvis det drejer sig om at sætte en blot nogenlunde omfattende problemløsningsproces i gang. Selvom *economic man* ikke er en god beskrivelse af køberen, spiller økonomien en væsentlig rolle.

Anden fase indeholder den mere konkrete fastlæggelse af, præcist hvilke behov der skal imødekommes. Det er en indledende beskrivelse af behovet, som kan danne basis for næste fases konkrete udformning af de specifikationer af forskellige egenskaber, som det efterspurgte produkt skal opfylde.

Arbejdet kan være mere eller mindre omfattende afhængigt af forhåndsviden, og af hvilke typer af varer som kan komme på tale. Jo vanskeligere det er at fastlægge kravene, des mere øges sandsynligheden for, at man må gennemføre forsøg, fx i form af en pilotproduktion eller anden form for afprøvning.

Det endelige resultat af fase 3 er under alle omstændigheder så præcise specifikationer, at de kan danne udgangspunkt for 4. fases søgning efter kvalificerede leverandørmuligheder.

Beslutningsprocessens fokus flytter sig nu fra vurdering af alternative måder at tilfredsstille behovet på til at finde mulige leverandører, som også opfylder de krav, virksomheden stiller til fremtidige forretningsforbindelser. Her kommer en anden serie af overordnede beslutninger ind som afgørende i det videre forløb, nemlig dem, der er udtrykt i virksomhedens generelle indkøbspolitik. De har typisk at gøre med leverandørmulighedernes tekniske og økonomiske kapacitet, hvor fx inspektionsbesøg bliver gennemført og bankforbindelse rådspurgt, deres teknologiske niveau og evne til produktudvikling, deres forventede evne og interesse for at samarbejde med køberen, erfaringer med hensyn til ordholdenhed i forhold til stabilitet og sikkerhed i leverancer o.l.

For varer, der hyppigt indkøbes, vil køberen ofte løbende undersøge markedet og til stadighed have en liste over godkendte leverandører. Det gælder ikke mindst i de tilfælde, hvor køberen er interesseret i at afgive rammeordrer (af kortere eller længere varighed), hvad enten årsagen nu er at sikre forsyninger eller gennem afgivelse af en stor samlet ordre at opnå fordele af prismæssig eller anden art.

Afslutningen af fase 4 indebærer beslutning om, fra hvilke(n) leverandør(er) der skal indhentes tilbud.

Afhængigt af problemets art og de med løsningen forbundne risici samt af de muligheder, som forudses afdækket, kan den følgende fase 5 være mere eller mindre kompliceret.

Den kan strække sig fra omhyggeligt udarbejdede forespørgsler med præcist angivne specifikationer for det ønskede produkt til mere løse ønsker, som det vil være tilfældet, hvis køberen ikke selv er i besiddelse af

tilstrækkeligt teknisk knowhow til endelig udformning. I sådanne tilfælde kan der blive tale om et langvarigt forløb, der indebærer et gensidigt samspil, før de endelige specifikationer er fastlagt. Men det kan også fx for standardprodukter blot dreje sig om at checke forhåndenværende kataloger fra relevante udbydere.

» I fase 6 analyseres tilbuddene, og de sammenlignes med henblik på de kriterier, der følger af arbejdet i de tidligere faser.

» Valget af den endelige leverandør implicerer anvendelse af en vurderingsmetode, i hvilken må indgå ikke blot de opstillede valgkriterier, men også en vægtning af forskellige kriterieværdiers betydning, for at en beslutning kan tages. Det er klart, at tilbuddene ikke behøver at være endelige. Der vil ofte være tale om, at de danner indledning til (en serie) forhandlinger mellem parterne, der må afsluttes, før valget kan foretages.

» Fase 7, som indebærer valg af ordrerutine, kan, afhængigt af hvad man lægger i dette begreb, blive inddraget, således at de gennemløbes samtidigt. Det er tilfældet, hvis fx valg af valuta, udnyttelse af kreditorordninger, betalingsvilkår m.v. knyttes sammen med fastlæggelse af ordrestørrelse, levering af successive ordrer inden for en rammekontrakt, fra hvilken virksomhed i hvilket land hos en multinational leverandør varen skal leveres osv.

» Fase 7 kan være særdeles omfattende og indebære fastlæggelse af en række forskellige forhold, som kan have afgørende betydning for udviklingen af forretningsforholdet mellem parterne.

» Også aftaler om transport, konsekvenser af misligholdelse (for sen eller forkert levering, mindre ordrekvantum end aftalt, o.l.), rettigheder til eventuelle produktmodeller, dispositioner i forhold til tredjepart, om tvistigheder skal afgøres ved voldgift eller ved hvilken domstol (fx Sø- og Handelsretten i København) indgår i fase 7.

» Den afsluttende fase 8's evaluering og kontrol indebærer principielt både en evaluering og kontrol af beslutningsprocessens effektivitet såvel som af det købte produkt og den valgte leverandør.

» Meget tyder på, at den første del i reglen foretages uformelt og i virkeligheden kun »registreres« som oplagrede erfaringer i de involverede personers hukommelse. Den anden del har direkte implikationer for fortsættelsen af samhandelsforholdet. Mange virksomheder gennemfører den professionelt især for råvarer og materialer/komponenter gennem dels modtagekontrol, dels stikprøvevis kvalitetskontrol.

» Som beslutningsprocessen er beskrevet, antydes der et logisk forløb, fra problemet er identificeret til den afsluttende vurderings- og kontrolfase.

Det er vel også intuitivt acceptabelt, såfremt problemet ikke omdefineres undervejs.

Men det problem, der starter i erkendelsen af, at en produktionsmaskine truer med at bryde sammen og umiddelbart fører til ønske om at købe en ny til erstatning for den gamle, kan hurtigt ændres. Har blot én person med tilstrækkelig indflydelse en idé om, at den teknologiske udvikling betinger, at man ikke nøjes med at erstatte maskinen, men benytter anledningen til at overveje, om den samlede produktionsproces skal ændres, »flyttes« problemet, og det bliver langt mere omfattende, end det så ud til indledningsvist.

Årsager – både interne og eksterne – til, at problemet kan blive omdefinert undervejs, er legio. Konsekvensen er, at processen kan krydse frem og tilbage mellem de forskellige faser. I denne forbindelse må man heller ikke overse, at der kan være knyttet person- eller gruppeinteresser til problemdefinitionen.

Man kan ønske, at problemet defineres som fx et simpelt rutinekøb, fordi det giver den letteste problemløsningsproces. Man kan ønske, at problemet defineres, således at man selv bliver inddraget i processen, fordi man derved ser en mulighed for forbedring af arbejdsvilkår og -muligheder, og en passende lejlighed i løbet af beslutningsprocessen kan benyttes til at fremme en omdefinering, introduktion af nye valgkriterier, udvidelse af søgeområdet osv. Endelig kan problemer forudses, og det kan derfor sagtens forekomme, at søgeprocessen i adskillige af faserne er mere eller mindre gennemført, før anledningen til købsprocessens egentlige igangsættelse opstår.

Et særskilt problem, der – som nævnt – ikke omtales i modellen, drejer sig om organisationens overvejelser om muligheden for »make or buy«, som beskrevet i kapitel 2.

Make or buy-problematikken vil principielt optræde i fase 2-3, og resultaterne blive udtrykt i specifikationer af, hvad der skal købes. Men problemet kan dukke op igen senere, fx som en konsekvens af reaktionerne fra de forespurgte leverandører.

Det kan også blive aktuelt i forbindelse med genkøbsprocesser, idet de erfaringer, der indvindes gennem brug af den først købte vare (maskine, vareparti), kan søges udnyttet gennem overgang til at make. I samme forbindelse kan nævnes køb af (konkurrenters) varer med henblik på at analysere deres sammensætning e.l. for selv at kunne producere varen og optage den i sortimentet.

Valg af indkøbsform, dvs. valg mellem fx udbudsindhentning, regningsarbejde eller andet, omtales heller ikke i modellen og i øvrigt heller ikke i anden litteratur om købsadfærden. Det forekommer sandsynligt, at en sådan beslutning vil blive taget i afslutningen af fase 3, men den kan naturligvis omstødes efter nærmere kontakt med leverandørmarkedet. At beslutningen har konsekvenser for adfærden i de følgende faser, er indlysende.

Der har været gennemført adskillige undersøgelser (se note 3) af købsadfærden, bl.a. med henblik på at finde ud af, i hvor høj grad processen kan siges at blive gennemført som en kæde af rimeligt klart adskilte trin eller faser. Det fremgår, at det især for nykøb er problematisk. Her er det netop karakteristisk, at på grund af den manglende forhåndsviden beskrives processen bedst som en søge-lære-proces, hvor man ofte tror at have afsluttet en fase, men den deraf afledte søgning i næste fase afslører nye problemer, som betyder, at man må vende tilbage. Det bliver en serie af marginale beslutninger, som man langsomt kæmper sig igennem, til det endelige resultat foreligger.

For køb, der kan karakteriseres som genkøb og rutinekøb, synes hvert trin lettere identificerbart som en selvstændig beslutningsproces.

Det er let at se, at det for den specifikke markedsføring over for den enkelte virksomhed med henblik på at blive leverandør af den vare/tjeneste, som processen drejer sig om, er afgørende at vide, hvor i processen virksomheden befinder sig, fordi påvirkningsmulighederne er bestemt heraf. Er fase 3 fx afsluttet, har kun de leverandører, der er i stand til at opfylde de præcist formulerede produktspecifikationer, mulighed for at komme i betragtning. Er fase 4's leverandørkrav fastlagt, er feltet blevet endnu mere indsnævret, jf. Robinson, Faris & Winds creeping commitment (note til figur 3).

Men den generelle markedsføring retter sig mod hele markedet, og her må man forudse, at de potentielle kunder befinder sig vidt forskellige steder i beslutningsprocessen. For at få det bedst mulige grundlag for udformningen af den generelle markedsføring må beskrivelsen af adfærden foreligge i en form, som direkte kan anvendes. Der må udformes en *anvendelsesorienteret model* for beskrivelsen af adfærden.

I stedet for at beskrive beslutningsprocessen som et forløb³³, vil det være hensigtsmæssigt at beskrive den i forhold til de konkrete *beslutninger* i forløbet, som alle virksomheder må tage, for at et køb kan blive en realitet. Markedsføringen må søge at sikre, at hver af disse beslutninger tages

på en sådan måde, at sandsynligheden for, at virksomheden bliver valgt som leverandør, på ethvert tidspunkt forbliver størst mulig. Dvs. at en anvendelsesorienteret adfærdsmodel må kunne give en beskrivelse af den adfærd, der er knyttet til hver af de beslutninger, som markedsføringen søger at påvirke. Det bliver selve eksistensen af beslutningstrinene, som må danne grundlaget. En lang række kommunikationsparametre kan kun anvendes til en generel påvirkning, mens først og fremmest det personlige salgsarbejde kan tilpasses de individuelle muligheder. For en model, som skal anvendes i et forsøg på at beskrive beslutningsprocesserne på et givet marked eller hos en enkelt (stor) kunde, er det derfor afgørende, at der vælges en fastlæggelse af beslutningstrinene, hvor den tilhørende beskrivelse giver så megen nytte som muligt i forbindelse med markedsføringens udformning.

På baggrund af sin nuværende erkendelse (og forstærket af resultaterne i den omtalte undersøgelse i Polen og Danmark af købsadfærden i en møbel-fabrik i hvert land) har Orla Nielsen *valgt* at beskrive beslutningsprocessen med udgangspunkt i følgende fire trin:

- 1) Den *strategiske* beslutning
- 2) Den *tekniske* beslutning
- 3) Den *kommercielle* beslutning og
- 4) Den *transaktionelle* beslutning.

Den *strategiske* beslutning involverer topledelsen og omfatter beslutninger, som anses for vigtige for organisationens fremtidige virke og overlevelse.³⁴ Eksempler er beslutninger om at engagere sig i nye forretningsområder, produktudvikling, beslutninger om at producere og afsætte nye produkter, investeringer, indkøbspolitikker osv. På baggrund af de senere års fokus på køber-sælger-relationer er det væsentligt at fremhæve, at også beslutninger om strategiske alliancer og netværksbygning hører til på dette niveau. Det er her, det beslutes, om man har brug for mere end blot råvarer, komponenter o.l. og også efterspørger hjælp til produktudvikling, forsyningsikkerhed, samarbejde for at reducere fælles omkostninger (fx logistik) o.l., og derfor søger en leverandør, der skal fungere som en egentlig forretningspartner for en længere periode – en strategisk alliance, måske

som led i opbygning af et netværk, som tilsammen står stærkt over for konkurrenterne (konkurrerende netværk). Beslutninger, som tages i opstående situationer, og som opfattes som så grundlæggende, at de herefter fungerer som præcedens eller som politisk retningsgivende³⁵ hører også til i denne klasse.

Den *tekniske* beslutning består af problemløsning i relation til organisationens »funktionelle behov« og udføres primært af de personer, som formodes at besidde den fornødne tekniske ekspertise, og/eller af de personer, til hvem det relevante ansvar er blevet delegeret. For maskiner, komponenter o.l. betyder det almindeligvis deltagelse af virksomhedens ingeniører og teknikere, men også eksterne konsulenter kan tænkes inddraget. Tænker man i udvikling af en relation med en leverandør, kan teknikere fra begge sider indgå. For administrativt edb-udstyr vil ekspertisen (og ansvaret) kunne forventes at være i administrationen, fx økonomiafdelingen. Den tekniske beslutning tages før eller senest samtidig med den kommercielle beslutning.

Den *kommercielle* beslutning er forbundet med valg af leverandør som fremtidig samhandelspartner. Drejer det sig om materialer og komponenter, udføres beslutningen primært i indkøbsafdelingen i overensstemmelse med de indkøbspolitiske retningslinjer, som ledelsen har fastlagt. Er det et valg af en egentlig partner, foretages beslutningen formentlig af ledelsen, men måske efter indstilling fra indkøbsafdelingen.

Om organisationen tager den tekniske beslutning og den kommercielle beslutning uafhængigt af hinanden og adskilt, afhænger af om den oplever sin ekspertise som tilfredsstillende (så der er sikkerhed for en »fornuftig« beslutning) og af strukturen på leverandørmarkedet. Jo større køberen er i forhold til leverandøren (magtrelationen), og jo større købers ekspertise er, des større er sandsynligheden for, at de to processer forløber uafhængigt af hinanden, og omvendt.

Endelig omfatter den *transaktionelle* beslutning alle de faktorer, som er relevante for selve transaktionen, fx ordrerutinen, men for længerevarende relationer også fx udformning af en kontrakt, som omfatter alle detaljer om leverings- og betalingsbetingelser m.v. samt konfliktløsningsprocedurer mellem de to parter. De involverede er normalt indkøbsafdelingen, eventuelt assisteret af den juridiske, den finansielle og/eller den økonomiske afdeling.

Både den kommercielle og den transaktionelle beslutning vil ofte indebære »face-to-face«-forhandlinger, især i forbindelse med nykøb og mo-

dificeret genkøb. I tilfælde af usikkerhed i forbindelse med den tekniske beslutning vil forhandlinger også kunne forekomme her. Valget af leverandør vil ikke være endeligt, før udfaldet af den transaktionelle beslutning er vurderet som tilfredsstillende.

Med denne opdeling i fire centrale beslutninger som led i den samlede købsproces antages det, at det er selve erkendelsen af deres eksistens, som er vigtig for markedsføreren, hvorimod rækkefølgen, såvel som en mere detaljeret beskrivelse, er mindre væsentlig. En virksomhed kender sit produkt, og med det som udgangspunkt er det muligt at deducere produktets »strategiske position« i den potentielle kundes (kundegrupper) bevidsthed og agere på den baggrund.

Et eksempel kan illustrere meningen. Superfos International Packaging a/s afsætter emballage på bl.a. det tyske marked. En undersøgelse³⁶ har vist, at der er to forskellige segmenter blandt store emballagebrugere. Det ene betragter emballage som en bulk-vare, hvis formål udelukkende er funktionelt. Her er emballagens »strategiske position« på niveauet for den kommercielle beslutning, og indkøbschefen bliver nøglepersonen for Superfos' markedsføring. For det andet segment benyttes emballagen derimod i høj grad til at skabe en mærkevare, og de tekniske muligheder for dekoration og design udnyttes fuldt ud. Det betyder, at emballagen her bliver af central interesse for kundens marketingafdeling, og dens »strategiske position« bliver det tekniske (evt. det strategiske) beslutningsniveau, fordi selve emballagedesignet og Superfos' knowhow i den henseende bliver et vigtigt emne i forbindelse med emballageudformningen i et samarbejde mellem kunde og leverandør. Nøglepersonen er marketingchefen og evt. produktionschefen (for at checke emballagens egnethed for produktionsprocessen).

Hvis indkøbet af produktet opleves som et strategisk anliggende for køber, eller man kan fremme en sådan opfattelse, så ved man, at topledelsen vil være involveret, i det mindste som beslutningstager (hviket vi vil komme ind på i forbindelse med købscenter). Som sælger vil det da være nødvendigt at finde ud af, hvilke strategiske problemer køber har, for på den baggrund at skabe interesse og få startet forhandlinger. Samme type ræsonnementer kan anvendes i relation til de andre beslutningstrin og giver god information til udformning af både marketingstrategi og -taktik. Afgørende nøglespørgsmål vil være den potentielle kundes opfattelse af både sin relative ekspertise og af leverandørmarkedets struktur (sælger og

sælgers konkurrenter), såvel som af det indbyrdes magtforhold. Opfattelsen af, hvor vigtigt indkøbet er hos købervirksomheden og de interesserede parter i denne, vil afgøre kompleksiteten, varigheden og de procedurer, som vil blive bragt i anvendelse på de forskellige trin.³⁷

Med udgangspunkt i disse fire beslutningstrin kan modellen i figur 4 opstilles som alternativ til Robinson et al.'s Buy Grid-model, vist som figur 3 tidligere i dette kapitel. Det bemærkes, at en anvendelse af denne model som udgangspunkt for en analyse kræver en helt anden indgangsvinkel. I stedet for at sætte det enkelte køb i fokus bliver der tale om at gennemføre en holistisk vurdering af virksomhedens købsbeslutninger for at se, hvor i helheden ens vare/tjeneste befinder sig. Man må forstå virksomhedens strategiske situation, finde ud af, hvad den oplever som væsentlige tekniske problemer (og disses hyppighed), dens grundlag for at vælge samhandelspartnere osv.,³⁸ for på den baggrund at vurdere varens »strategiske position« og deraf udlede de relevante beslutningsniveauer (og de implicerede personer) som mål for sin markedsføring.

Budgetbeslutningen fremhæves i denne model (som et af de strategiske beslutningsområder). Det er rimeligt, ud fra den betragtning at købet af en vare er afledt af efterspørgslen efter de varer, virksomheden producerer og dermed har strategisk relevans.

Udgangspunktet for indkøbsbudgettet vil, hvad angår den normale drift, være produktionsbudget m.m., som igen er afledt af salgs-/indtjeningsbudgettet.

Det vil ofte være sådan, at køb ikke må foretages, medmindre midler dertil eksplicit er afsat i et budget. Det er helt karakteristisk inden for den offentlige sektor. Det kan medføre, at beslutningsprocessen så at sige deles op i en hovedfase, der skal motivere, at der afsættes midler på budgettet, og i en anden, som igangsættes, når det er sket. Den kan et stykke ad vejen være rent formel, idet »beslutningen« kan være taget allerede i forbindelse med den første.

I forbindelse med den tekniske beslutning ved nykøb og med mellemrum også ved genkøb antages gennemført *make or buy*-overvejelser. Særligt ved nykøb indgår også en (foreløbig) beslutning om valg af indkøbsform (licitation, tilbud, regningsarbejde o.a.), hvorimod den formentlig kun indgår i genkøbsprocessen, hvis der er sket betydelige ændringer på leverandørmarkedet.

Figur 4: Beslutningstrin og købsklasser

	Nykøb	Genkøb	Rutinekøb
Strategisk beslutning	Nye aktiviteter (budget)	Budget	Budget
Teknisk beslutning	Vareområde/produkt-specifikationer afledt af beslutning om aktivitet	Produktspecifikationer begrænset af de eksisterende rammer	Produktspecifikationer givne
Kommerciel beslutning	Tilbudsindhentning og forhandlinger samt valg af leverandør baseret på generelle leverandørkvalifikationer og specifikke produktkrav.		Evt. valg af leverandør blandt på forhånd godkendte.
Transaktionel beslutning	Opstilling af aftalekompleks (evt. kontrakt) og gennemførelse af købet og de dermed forbundne aktiviteter.		Afgivelse af ordre, incl. evt. forhandlinger inden for givet aftaleramme (f.eks. kontrakt)

Under teknisk beslutning/genkøb er i figuren skrevet »produktspecifikationer begrænset af eksisterende rammer«. Med det menes, at et givet produktionsanlæg sætter bestemte grænser for, hvilke specifikationer de varer, der skal forarbejdes, kan have. Der er talrige eksempler: Trykkerimaskiner og papirformater, pakkemaskiner og emballagematerialer, kontormaskiner og formularer osv.

Det er i det hele taget givet, at det forhold, at en virksomhed eksisterer og omfatter anlæg, arbejdsprocesser m.v. som et resultat af en historisk udvikling og af de mennesker, hvoraf organisationen består, altid vil øve indflydelse på købsprocesserne og deres indhold.

Det ekstreme nykøb totalt uden bindinger og med alle frihedsgrader til stede findes i og for sig kun i forbindelse med etablering af en virksomhed.

Begrebet *nye aktiviteter* skal give udtryk for, at erfaringsgrundlaget og bindinger til tidligere beslutninger er så begrænset, at det er rimeligt at hæfte betegnelsen nykøbsadfærd på beslutningsprocessen.

Den fordel, der opnås ved at systematisere beslutningsprocessen på denne måde, er, at hvert niveau kan siges at modsvare en (del af en) generel markedsføringsstrategi.

Den strategiske beslutning og herunder specielt budgetbeslutningerne resulterer i en markedsstørrelse, som kan søges påvirket gennem en strategi, der søger markedet udvidet (til fordel for både markedsføreren og konkurrenterne). Markedsføringen rettes primært mod ledelsen. Den tekniske beslutning kan fx give anledning til en (systemsalg)strategi, hvor man søger at påvirke teknikerne til at overveje alternativer til den nuværende produktionsproces. Man nøjes ikke med at sælge emballeringsmateriale (jf. eksemplet ovenfor), men markedsfører et totalt emballeringssystem (eller flere) i konkurrence med andre pakkesystemer. På niveauet for den kommercielle beslutning markedsfører man en konkret vare, men jo kun til den begrænsede del af markedet, hvor forudsætningerne for at kunne anvende den er opfyldt. Konkurrencemidlerne er dels varen selv (kvalitet og pris), dels virksomhedens kvalifikationer som leverandør. Her rettes indsatsen mod indkøbsafdelingen (evt. også teknikerne). Når det gælder den transaktionelle beslutning, drejer det sig om de øvrige aftalevilkår, og modparten vil oftest være indkøbsafdelingen.

En strategi kan lægges i forhold til hvert beslutningsområde, således at indsatsen tilpasses de forskellige problemområder og rettes mod de relevante (nøgle)personer, ligesom man kan afgøre op til hvilket niveau, man har mulighed og interesse for at gennemføre en markedsføring.

Det skal understreges, at der til hvert beslutningstrin principielt antages at høre en beslutningsproces med tilhørende identifikation (konklusionen fra foregående trin), informationssøgning, analyse og vurdering samt valg, selvom der, som nævnt, kan være tale om overlapninger.

For genkøb og rutinekøb er trinene genkendelige fra praksis, hvor undersøgelser har bekræftet, at der ofte er forskel på, hvilke personer (persongrupper) der er impliceret på hvert trin. For nykøbsprocessen gælder fortsat, at selve processen ofte vil være marginalt fremadskridende med flere tilbageløb. Men på et eller andet tidspunkt bliver beslutninger, som modsvarer beskrivelsen af de fire beslutningstrin, taget.

Ved for hvert segment at vurdere sin vares/tjenestes »strategiske position« og dermed afklare, hvilke beslutningsniveauer det er aktuelt at påvirke, får man et grundlag for at tilrettelægge og gennemføre sin *generelle* markedsføring over for segmentet. I det øjeblik, der er kontakt med en enkelt kunde, har man mulighed for at skaffe sig konkret viden om, hvor langt denne kunde er i sin beslutningsproces, og benytte det som basis for den videre *specifikke* indsats.