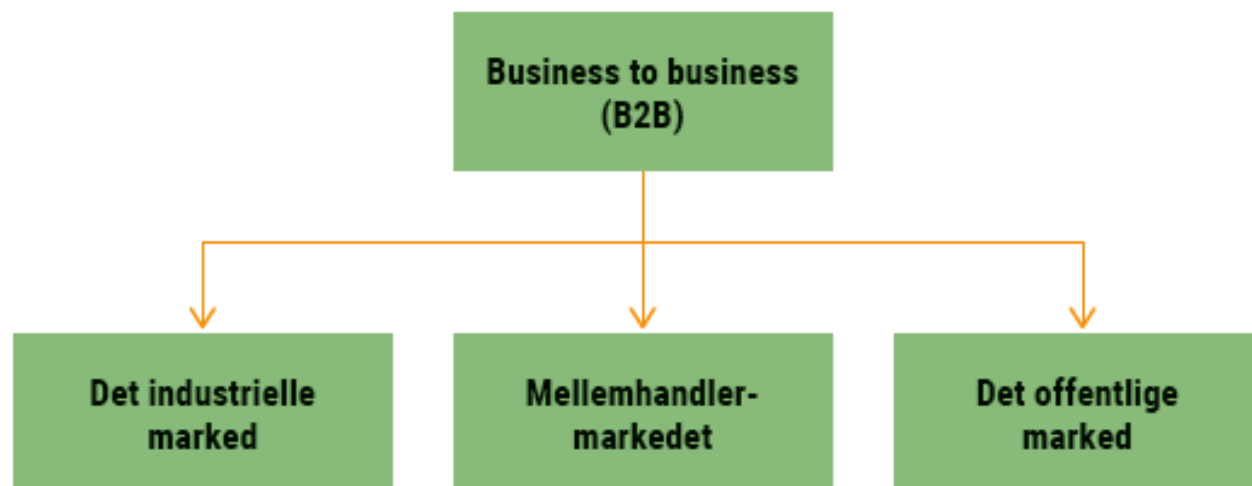


Susanne Meldgaard (red.), Lars  
Boserup Iversen, Holger B. Nielsen

# Indkøb og forhandling

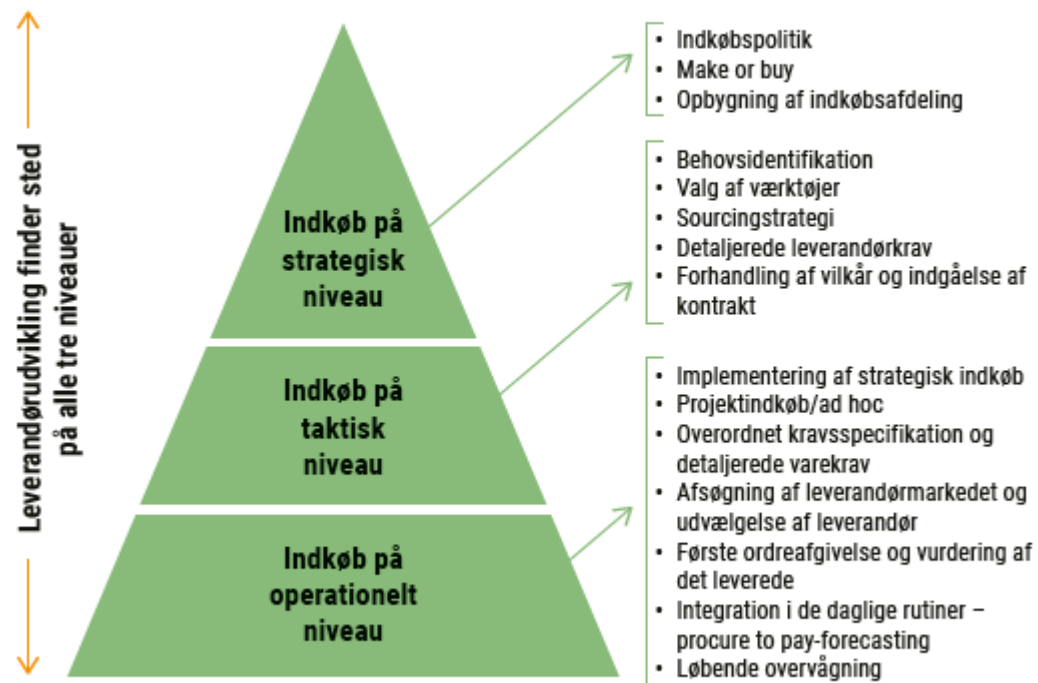
Indkøb og forhandling  
© Susanne Meldgaard (red.), Lars Boserup Iversen,  
Holger B. Nielsen

**Figur 1.1:** B2B-markedets delmarkeder



Kilde: Rolighed Andersen et al. (2015).

Figur 1.2: Indkøbsprocessens tre niveauer



Kilde: Egen tilvirkning/Susanne Meldgaard.

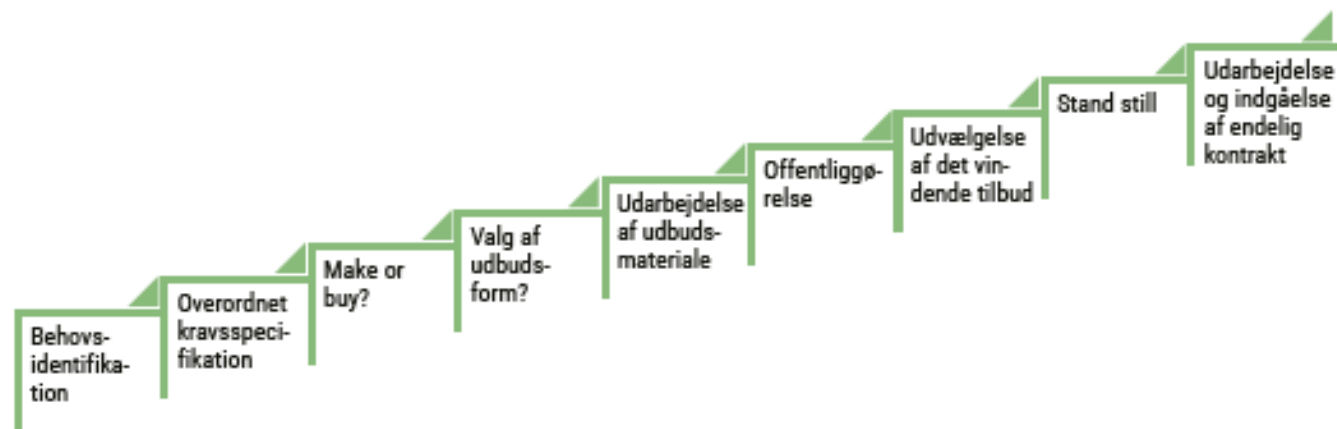


**Tabel 2.1:** Tærskelværdierne i oversigtsform 2024

Varer og tjenesteydelser staten	1.064.177 kr.
Varer og tjenesteydelser kommunerne	1.644.638 kr.
Bygge- og anlægsarbejder (staten og kommunerne)	41.212.688 kr.
Varer og tjenesteydelser (forsyningsvirksomheder og forsvaret)	3.296.717 kr.

Kilde: Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen (2023a).

**Figur 2.1:** Den overordnede udbudsproces



Kilde: Egen tilvirkning ved Holger B. Nielsen.

**Table 2.2:** Antal modtagne tilbud

Kun 1 tilbud	13,7 % af tilfældene
2 tilbud	21,8 %
3 tilbud	22,2 %
4 tilbud	16,7 %
5 tilbud	15,7 %
6 eller flere tilbud	9,9 %

Kilde: Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, 2023b.

**Tabel 2.3:** Fiktivt eksempel på et ratingskema

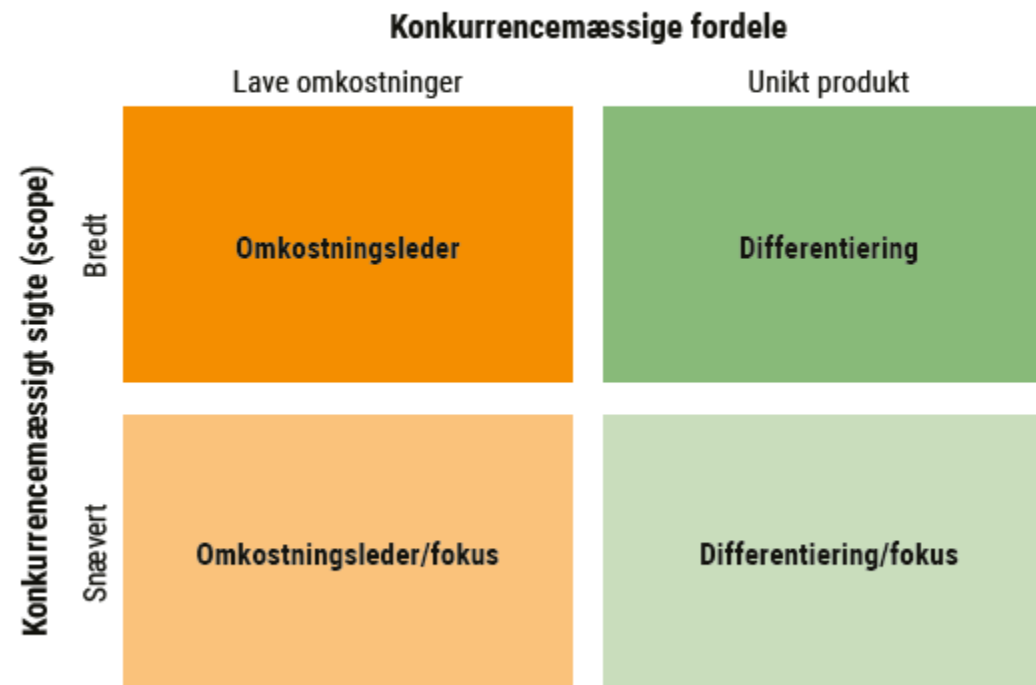
*Indkøb af flygte, tre tilbudsgivere, fire delkriterier, pointskala 1-10 med 10 bedst.*

Delkriterium	Vægt	Point lev. A	Point lev. B	Point lev. C	Vejet resultat lev. A	Vejet resultat lev. B	Vejet resultat lev. C
Pris	40 %	5	8	9	2,00	3,20	3,60
Holdbarhed	35 %	5	7	4	1,75	2,45	1,40
Brugervenlig	15 %	8	3	8	1,20	0,45	1,20
Lysstyrke	10 %	10	4	8	1,00	0,40	0,80
Sum					5,95	6,50	7,00

Konklusion: Tilbudsgiveren leverandør C har den bedste score og vinder dermed udbuddet.



Figur 3.1: Porters generiske strategier



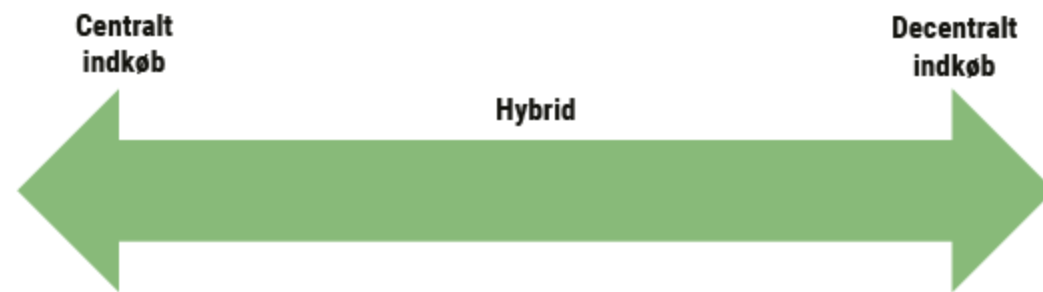
Kilde: Susanne Meldgaard efter Porter, 1980, s. 39.

**Tabel 3.1:** Konkurrencemæssige prioriteters betydning for indkøb

	<b>Omkostning</b>	<b>Differentiering</b>
Indkøbskriterier	Lav pris pr. enhed Konsistent kvalitet Kort lead time Afhængig af levering	Høj kvalitet Kort lead time Afhængig levering Enhedsomkostninger baseret på fragtrater
Udgangspunkt ved forhandling	Economies of scale	Economies of scope
Antal leverandører	Mange leverandører	En eller få leverandører
Størrelse på leverandører	Leverandører med moderat/stor kapacitet	Leverandører med moderat/lille kapacitet

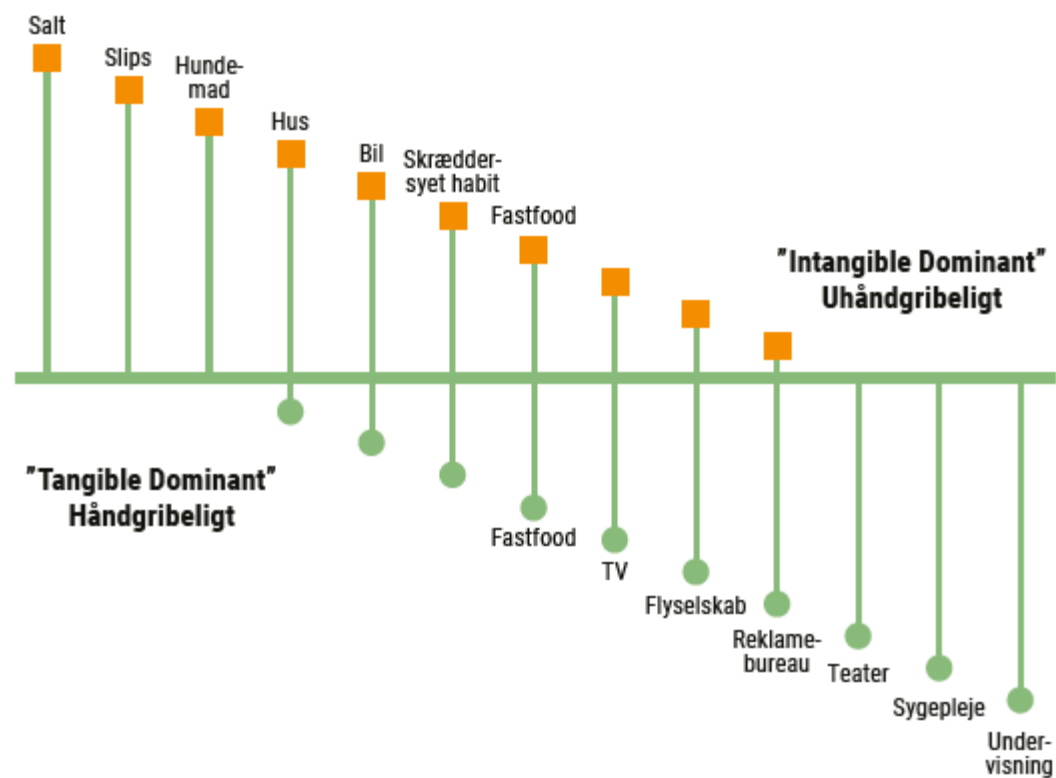
Kilde: Benton Jr., 2013, s. 28.

**Figur 3.2:** Centrale versus decentrale indkøb



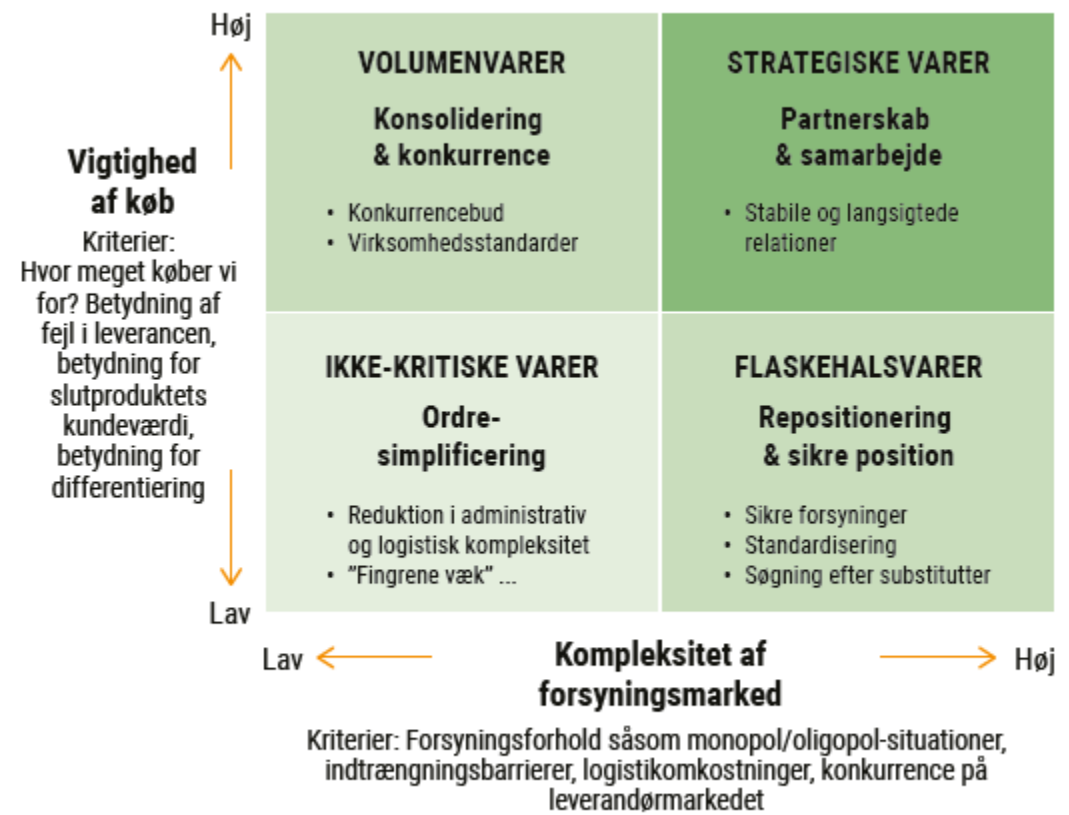
Kilde: Egen tilvirkning ved Susanne Meldgaard.

**Figur 4.1:** Graden af håndgribelighed og uhåndgribelighed i produkter og serviceydelser



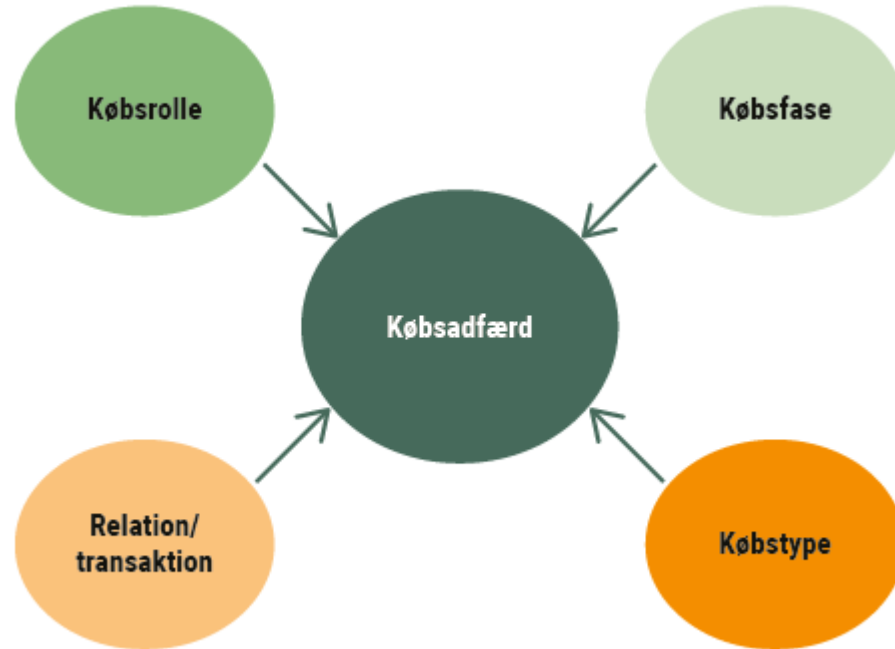
Kilde: Bechmann, 2019.

Figur 4.2: Udbudssituation og behov for samarbejde



Kilde: Henriksen, 2021 inspireret af Kraljic, 1983.

Figur 4.3: Købsadfærd på B2B-markedet



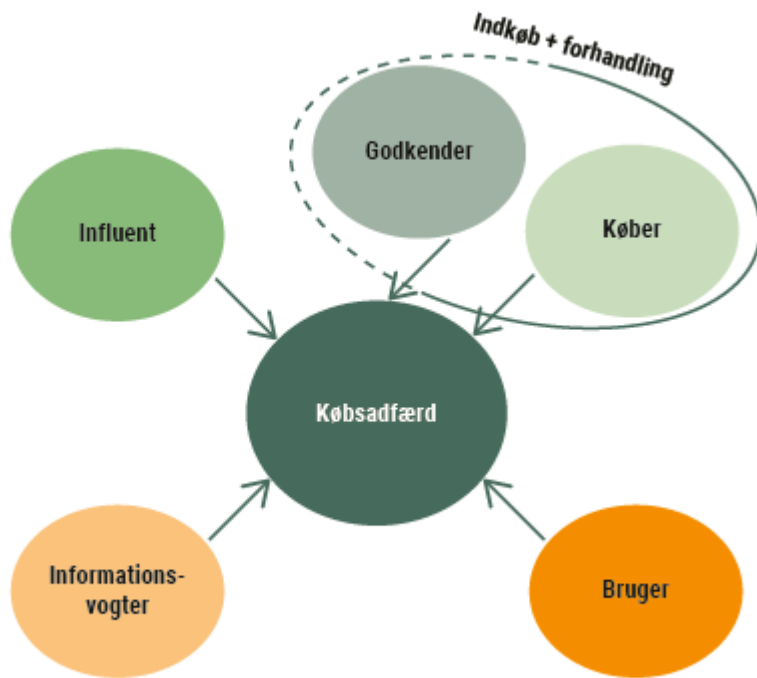
Kilde: Egen tilvirkning ved Susanne Meldgaard.

Tabel 4.1: Buy Grid

Købsfase	Købstype		
	Nykøb	Modificeret genkøb	Rutinekøb
Problemerkendelse	+	+	-
Overordnet beskrivelse af krav til produktet	+	Måske	-
Fastlæggelse af mængde og præcise produktspecifikationer	+	+	+
Søgning af potentielle leverandører	+	Måske	-
Indhentning og analyse af tilbud	+	Måske	-
Vurdering af tilbud og valg af leverandører	+	Måske	-
Valg af ordrerutine, bekræftelse af ordre	+	+	-
Kontrol af leverandør og leverancefeedback	+	+	+

Kilde: Susanne Meldgaard inspireret af marketingteorier.dk, u.å.

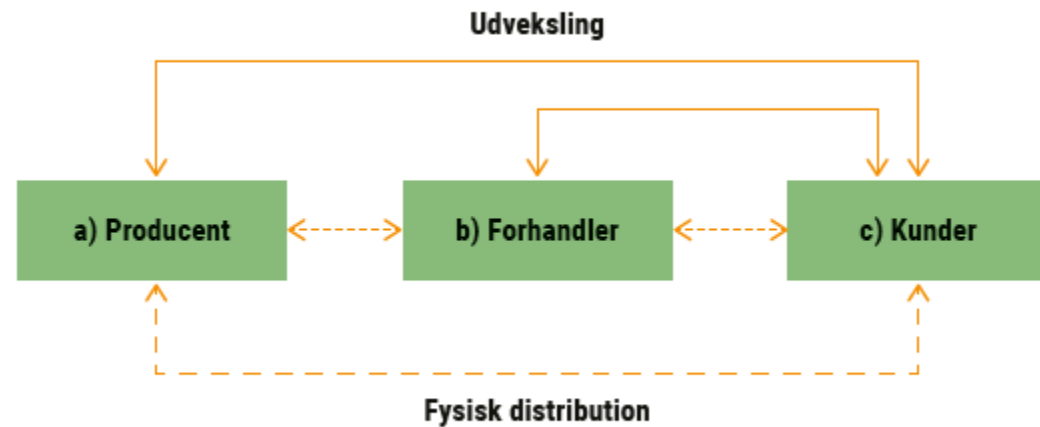
Figur 4.4: Købscentret



Kilde: Susanne Meldgaard inspireret af Moriarty & Bateson, 1982.



Figur 4.5: Roller i distributionen



Kilde: Susanne Meldgaard inspireret af Benton, 2013, s. 31-37.

**Tabel 4.2:** Karakteristika i partnerskabet

Faktor	Åbent marked	Partnerskab	Vertikal integration
Graden af risiko/ belønning	Minimere risiko/ maksimere belønning	Lede/dele risici og belønning	Absorbere og lede risiko og belønning internt
Relation	Enkel kontrakt ml. køber og sælger	Flere kontrakter/ niveauer	Flere kontrakter/ niveauer
Information		Det nødvendige ift. planlægning, output, processer og teknologi	Integreret fuldstændigt
Planlægning	Begrænset – kun i relation til transaktion	Langsigtet – ongoing	Langsigtet – ongoing
Ejerskab af aktiver	Fuldstændig adskilt	Mulig deling eller måske "kun" nogle finansielle commitments	Ejes i fællesskab

↓  
Åbent marked

?  
Partnerskab

↓  
Vertikal  
integration

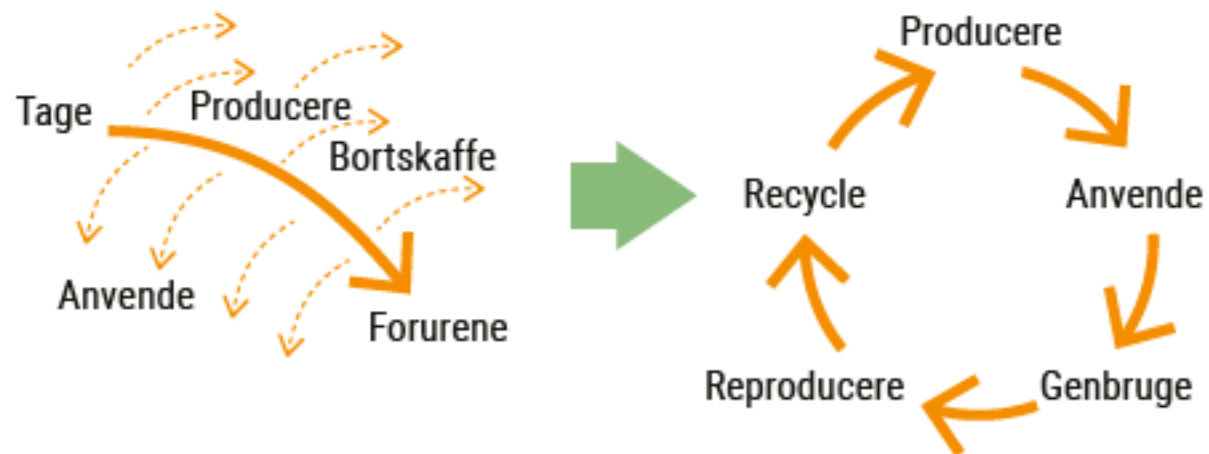
Kilde: Susanne Meldgaard inspireret af Benton, 2013, s. 30.

Figur 4.6: Køber-sælger-relationer



Kilde: Susanne Meldgaard efter Bensaou, 1999.

**Figur 5.1:** Lineær versus cirkulær økonomi



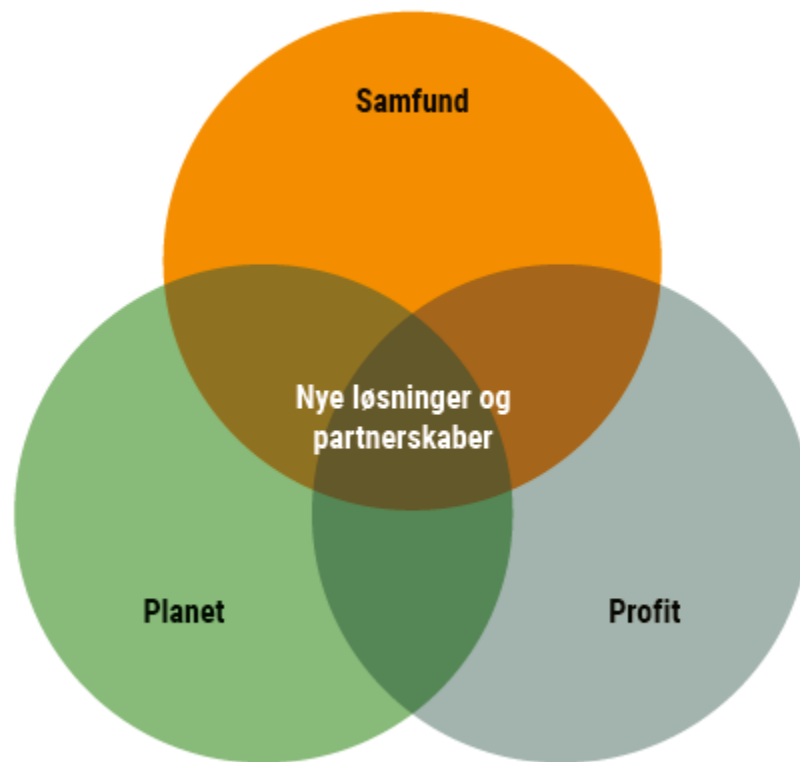
Kilde: Susanne Meldgaard efter UNOPS, 2017.

Figur 5.2: De 17 Verdensmål



Kilde: UNDP's nordiske kontor i Danmark, 2023.

Figur 5.3: Den tredobbelte bundlinje



Kilde: Tarp & Johnson (2020).

Indkøb og forhandling

© Susanne Meldgaard (red.), Lars Boserup Iversen,  
Holger B. Nielsen

Figur 5.4: Sustainable Business Model Canvas – tre lag

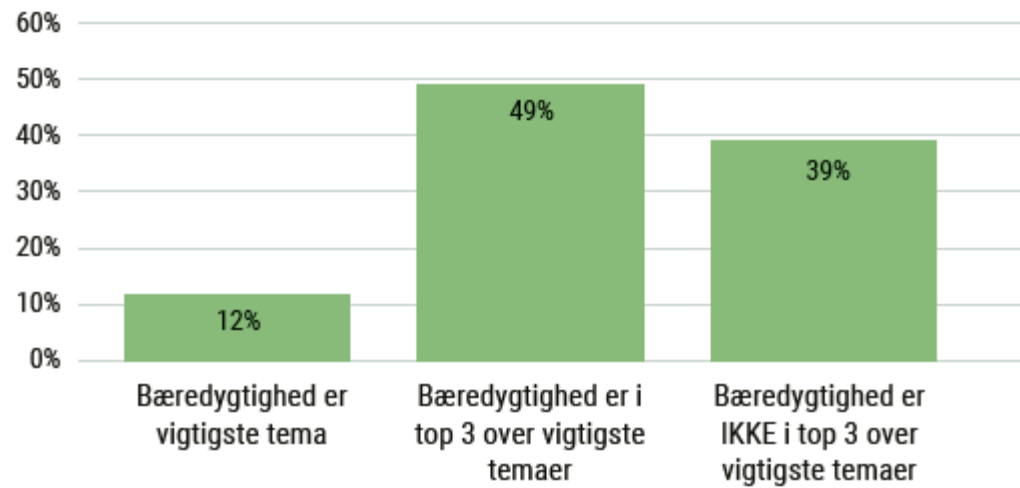


Kilde: Dall, 2024.

Indkøb og forhandling

© Susanne Meldgaard (red.), Lars Boserup Iversen, Holger B. Nielsen

**Figur 5.5:** Vigtighed af bæredygtighed for din virksomhed de kommende 24 måneder



Kilde: PwC, 2023a.



Figur 5.6: Stadier i produktets livscyklus

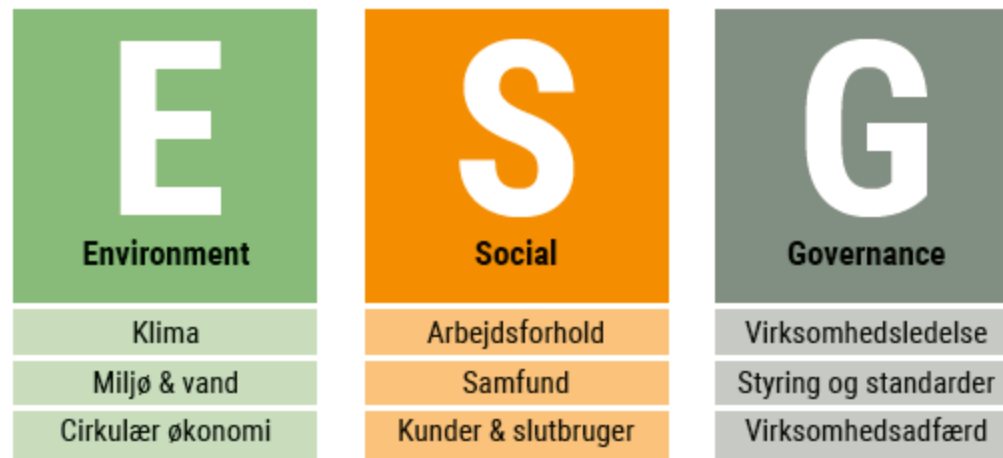


Kilde: Susanne Meldgaard efter Golsteijn, 2024.

Indkøb og forhandling

© Susanne Meldgaard (red.), Lars Boserup Iversen,  
Holger B. Nielsen

Figur 5.7: Hvad er ESG?



Kilde: Viegand Maagaac, u.å.

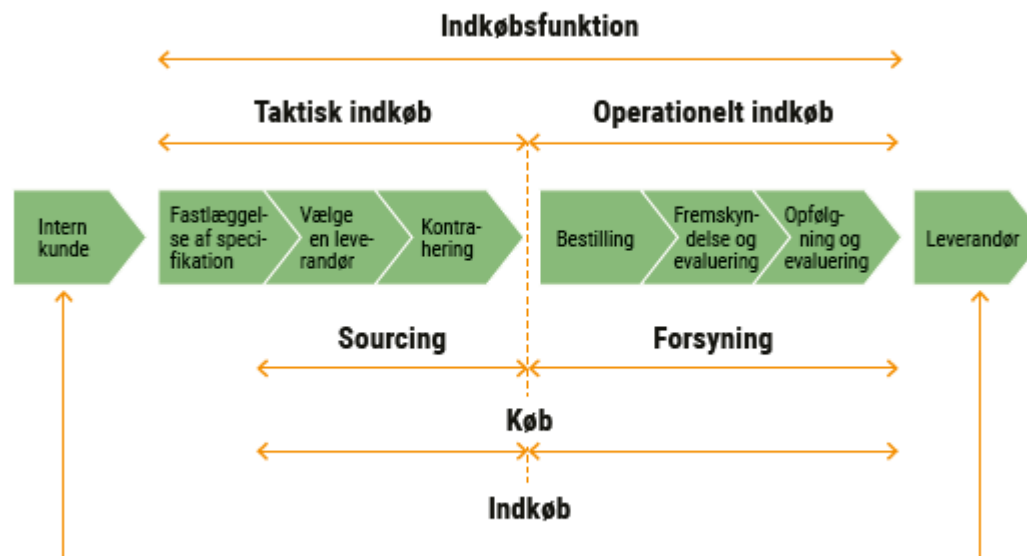


Figur 6.1: De tre indkøbsniveauer

Strategisk niveau	Taktisk niveau	Operationelt niveau
<ul style="list-style-type: none"><li>• Indkøbsprocessen</li><li>• Indkøbsstrategi</li><li>• Make or buy</li><li>• Leverandørudvikling</li><li>• Relationer og udviklingspotentiale i indkøb</li><li>• Osv.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Indkøbsmetoder</li><li>• Forhandling</li><li>• Budgettering</li><li>• Personaleudvikling</li><li>• Leverandørkontrakter</li><li>• Omkostningsreduktionsteknikker</li><li>• Osv.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fremskyndelse</li><li>• Vedligeholdelse af optegnelser og systemer</li><li>• Fakturaklaring</li><li>• Håndtering af rekvisitioner</li><li>• Forespørgsler/tilbud</li><li>• Prisfastsættelse</li><li>• Returneringer</li><li>• Osv.</li></ul>

Kilde: Lars Iversen efter Baily et al., 2022.

Figur 6.2: Indkøbsprocesmodel



Kilde: van Weele, 2018.

**Figur 6.3:** Fra forretningsstrategi til indkøbsstrategi



Kilde: Figuren er udviklet af Lene Buhl fra UCL Erhvervsakademi og Professionshøjskole.

**Figur 6.4:** Fra forretningsstrategi til indkøbsstrategi (detaljeret proces)

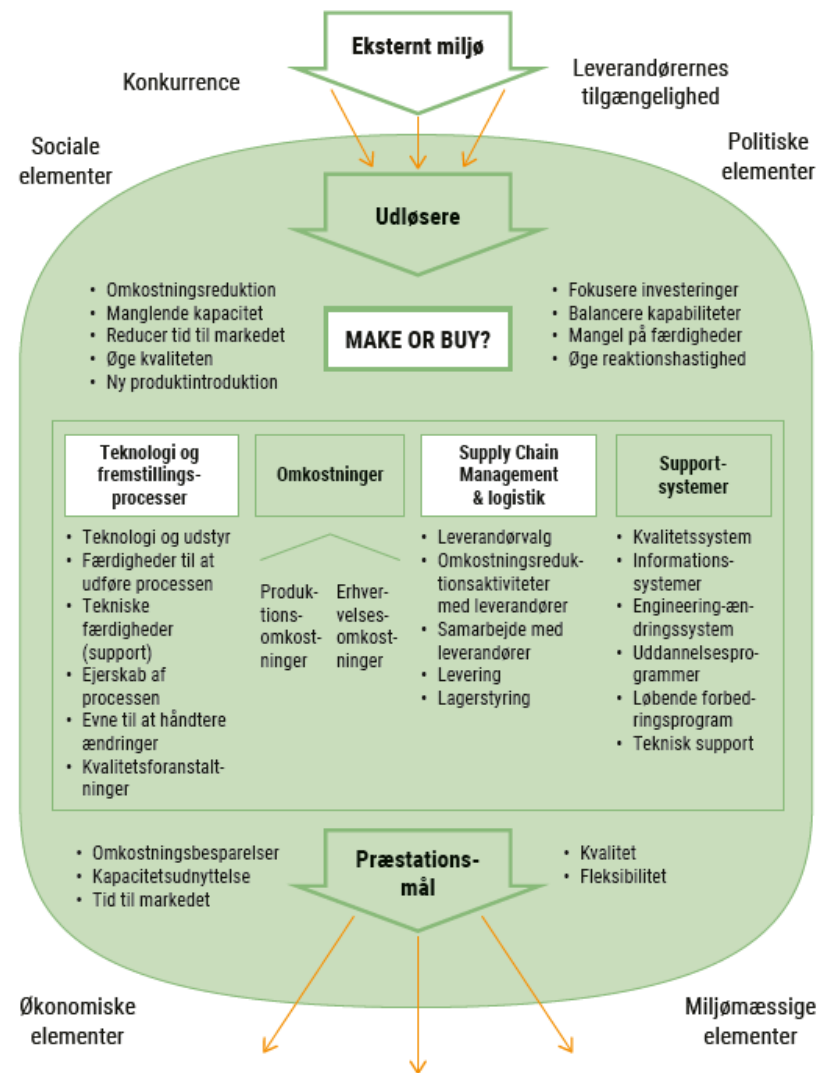


Kilde: Lars Iversen efter Lene Buhl (figur 6.3).

Indkøb og forhandling

© Susanne Meldgaard (red.), Lars Boserup Iversen,  
Holger B. Nielsen

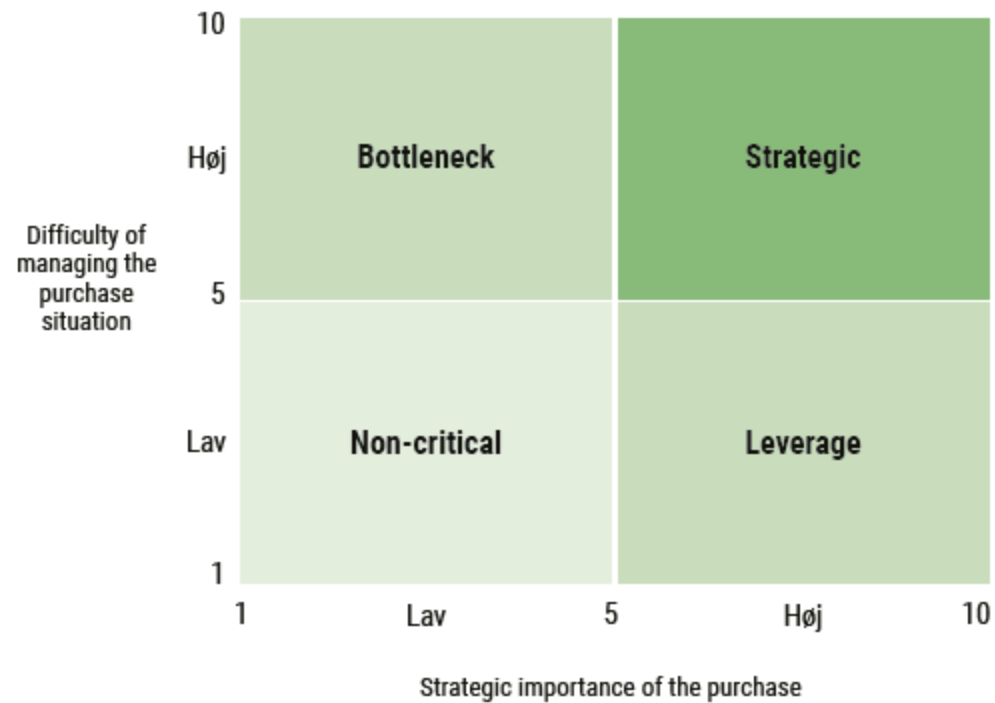
Figur 6.5: Make or buy



Kilde: Lars Iversen efter Cárnez, Platts & Probert, 2001.

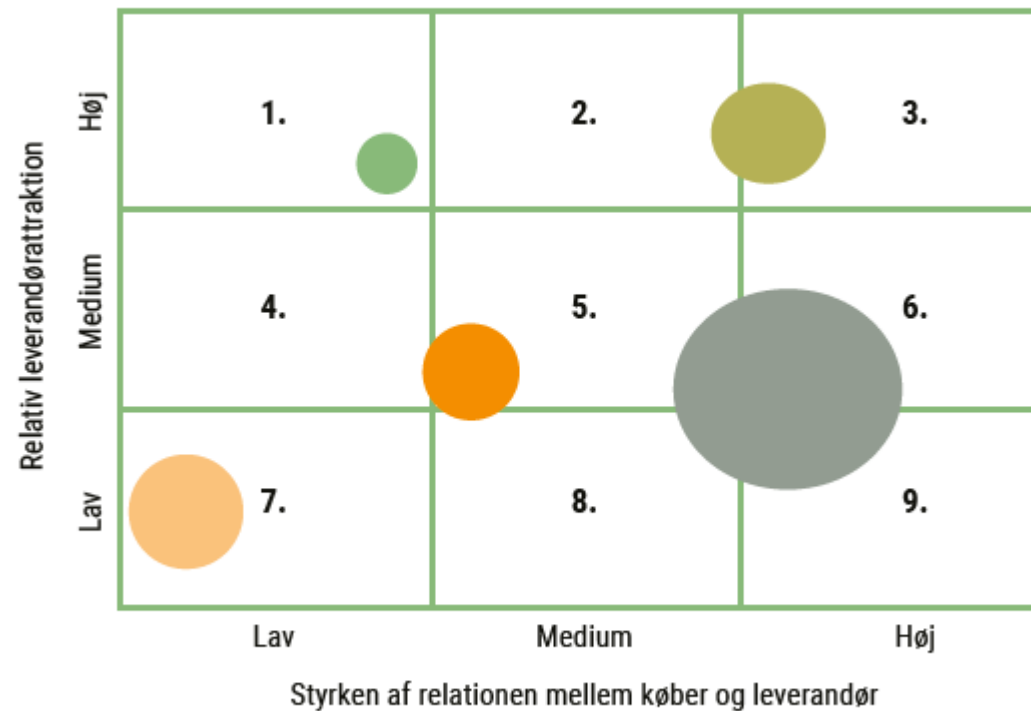


Figur 6.6: Håndtering af leverandørrelationer



Kilde: Olsen & Ellram, 1997.

Figur 6.7: Eksempel på en analyse af leverandørforhold



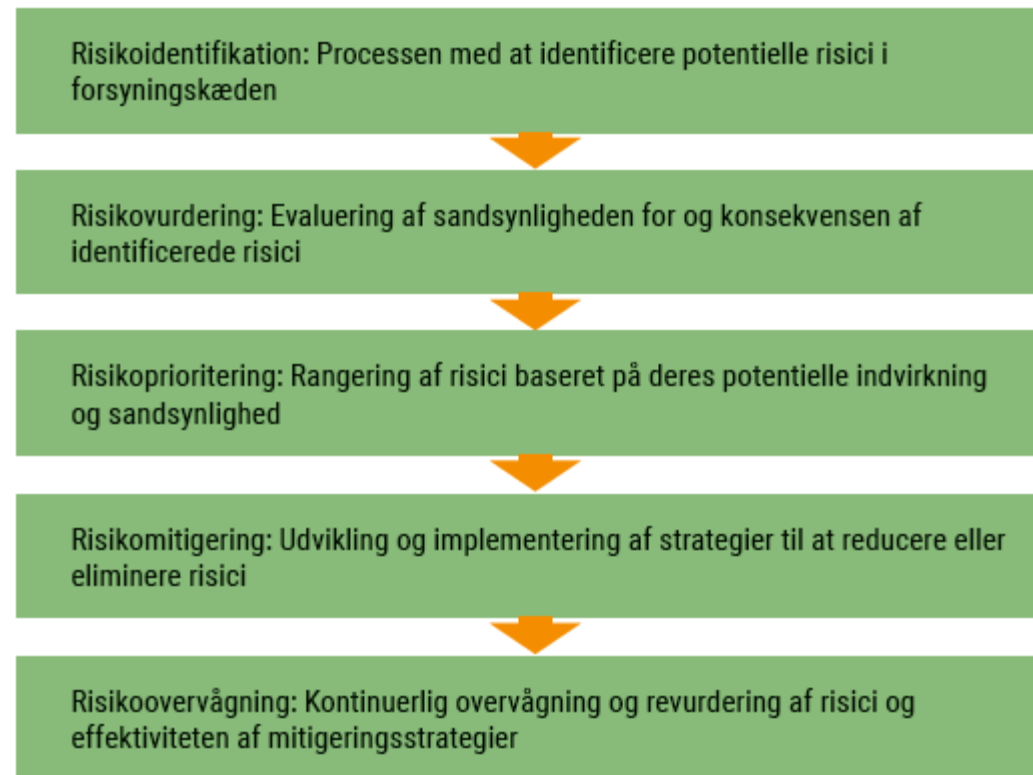
Kilde: Olsen & Ellram, 1997.

**Tabel 6.1:** De fire leverandørrelationer

<b>Flaskehalsleverandører:</b>	<b>Strategiske leverandører:</b>
Leverandører, der har en vigtig position på grund af begrænset tilgængelighed af kritiske ressourcer eller specialiserede produkter. Selvom relationen måske ikke er strategisk, er den essentiel for at sikre forsyningsikkerhed.	Disse leverandører spiller en afgørende rolle i virksomhedens drift. Det er dem, virksomheden har mest interesse i at udvikle langsigtede og dybe relationer med. Der er ofte en høj grad af samarbejde og innovation i disse relationer.
<b>Ikke-kritiske leverandører:</b>	<b>Udviklingsleverandører:</b>
Disse leverandører leverer standardiserede produkter eller tjenester, og relationen er ofte mere transaktionel og præget af lav grad af interaktion.	Leverandører, der ikke nødvendigvis er strategiske i øjeblikket, men som har potentiale til at blive det. Disse leverandører kan styrkes gennem leverandøruviklingsprogrammer, hvor virksomheden hjælper dem med at forbedre deres kapacitet og evner.

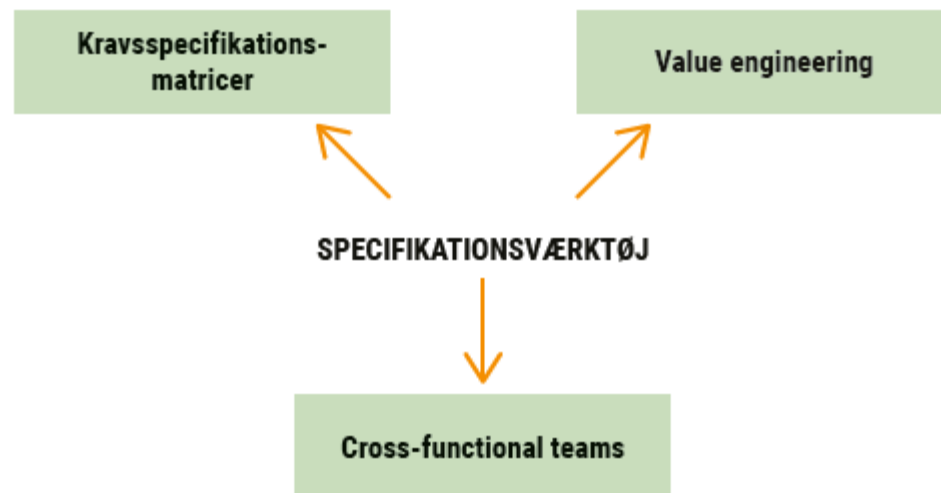
Kilde: Olsen & Ellram, 1997.

**Figur 7.1:** Grundlag for effektiv risikostyring i forsyningskæden



Kilde: Susanne Meldgaard efter Chopra & Meindl, 2016.

Figur 7.2: Specifikationsværktøjer



Kilde: Susanne Meldgaard efter van Weele, 2018.

**Tabel 7.1:** Overvejelser ved anskaffelse af e-indkøbssystem

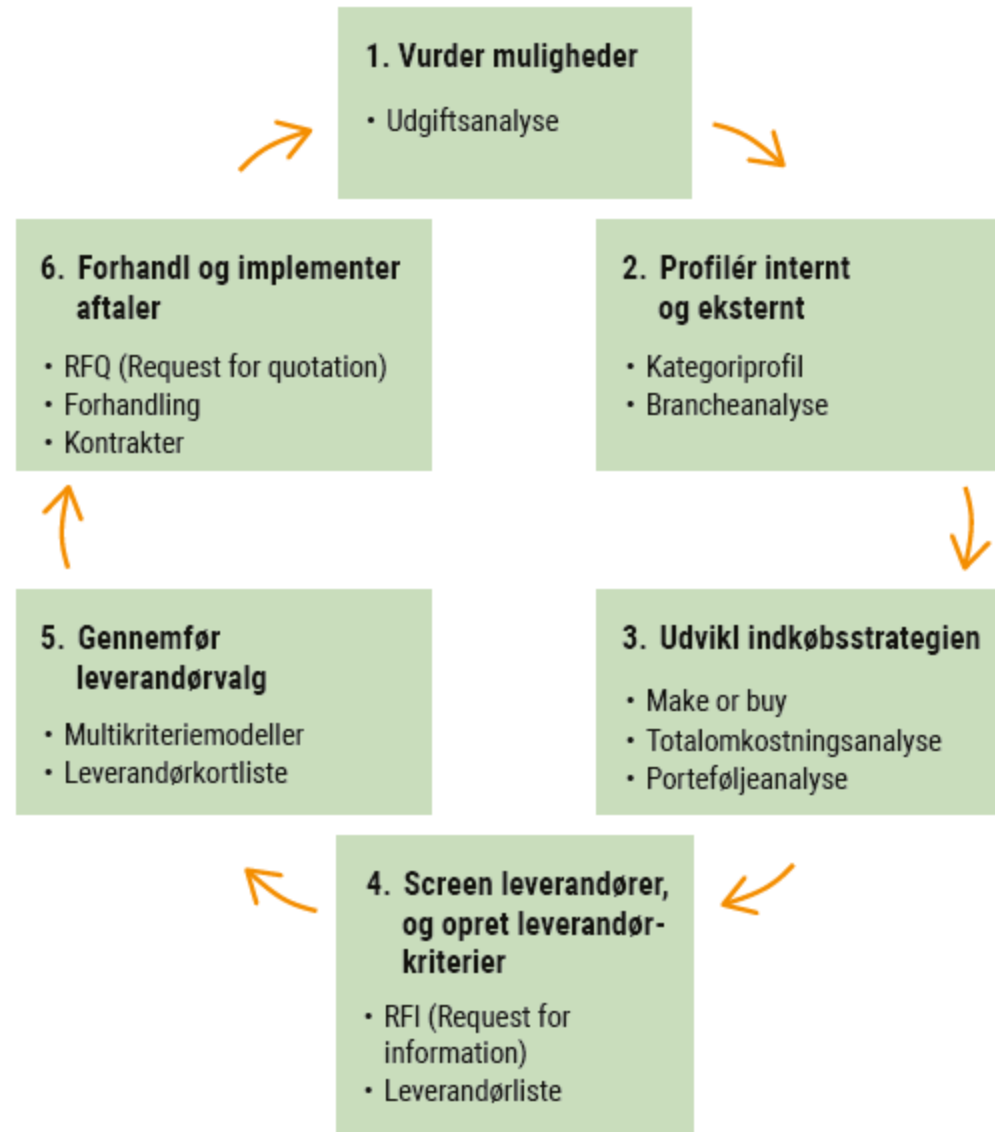
Fordele	Udfordringer og overvejelser
Øget effektivitet (reduktion af manuel dataindtastning og fejl)	Initial investering (kan være omkostningstunge at implementere, især for mindre virksomheder)
Forbedret synlighed (realtidsindsigt i indkøbsaktiviteter, udgifter og leverandørperformance)	Kompleksitet (integrationen med eksisterende systemer og processer kan være udfordrende)
Omkostningsbesparelser (bedre spend-analyse, leverandørkonsolidering, udnyttelse af rabatter)	Modstand mod forandring (modvillighed i virksomheden til at adoptere nye systemer og arbejdsmetoder)
Compliance (sikrer overholdelse af indkøbspolitikker og -procedurer, indbyggede kontrolsystemer)	Datasikkerhed (håndtering af følsomme forretningsdata på en robust og sikker måde, overholdelse af databeskyttelsesregler)
Strategisk beslutningstagning (data og analyser til understøttelse af informerede indkøbsbeslutninger)	Leverandøradoption (afhængig af leverandørernes villighed og evne til at bruge systemet)
Forbedrede leverandørrelationer (effektiv kommunikation, samarbejde med leverandøren)	

Kilde: Susanne Meldgaard efter Ronchi et al., 2010.

Indkøb og forhandling

© Susanne Meldgaard (red.), Lars Boserup Iversen,  
Holger B. Nielsen

Figur 7.3: Sourcing-model



Kilde: Lars Iversen inspireret af Bozarth & Handfield, 2019.

Indkøb og forhandling

© Susanne Meldgaard (red.), Lars Boserup Iversen, Holger B. Nielsen

**Figur 8.1:** Effektiv fakturaklaringsproces



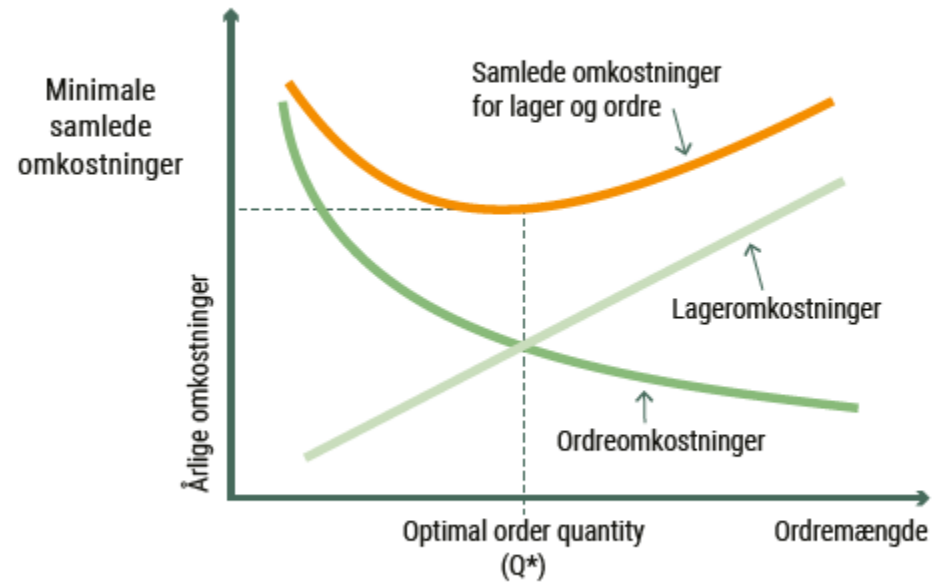
Kilde: Susanne Meldgaard efter Monczka et al., 2015.

Indkøb og forhandling

© Susanne Meldgaard (red.), Lars Boserup Iversen,  
Holger B. Nielsen



Figur 9.1: Economic order quantity

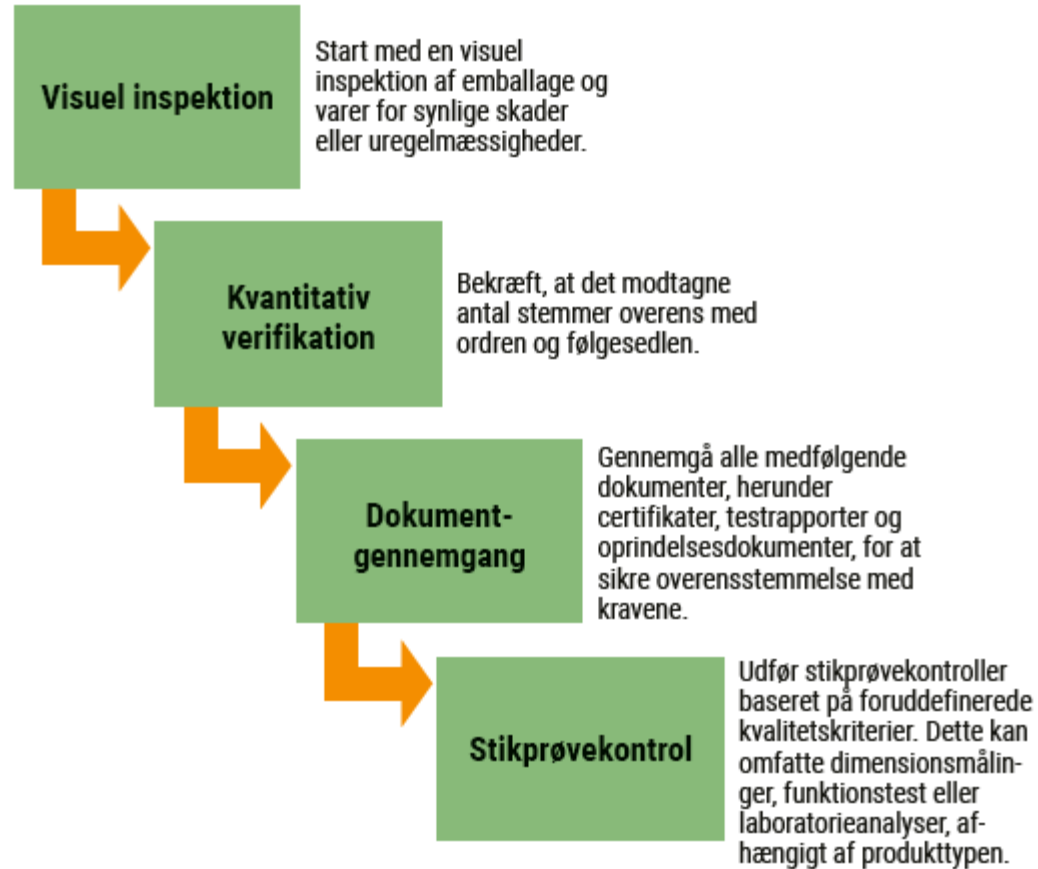


Kilde: Wilson, 1934.

Indkøb og forhandling

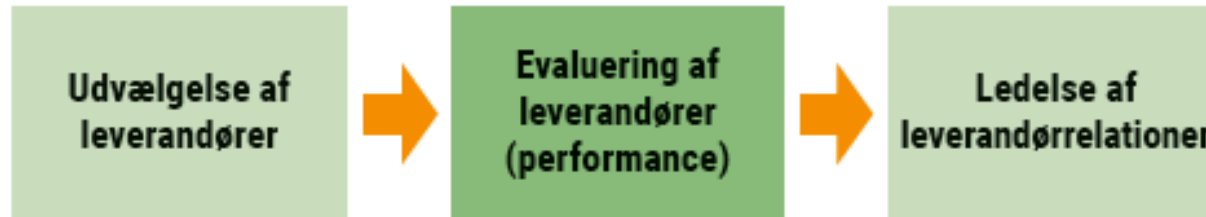
© Susanne Meldgaard (red.), Lars Boserup Iversen,  
Holger B. Nielsen

Figur 9.2: Systematisk kontrol



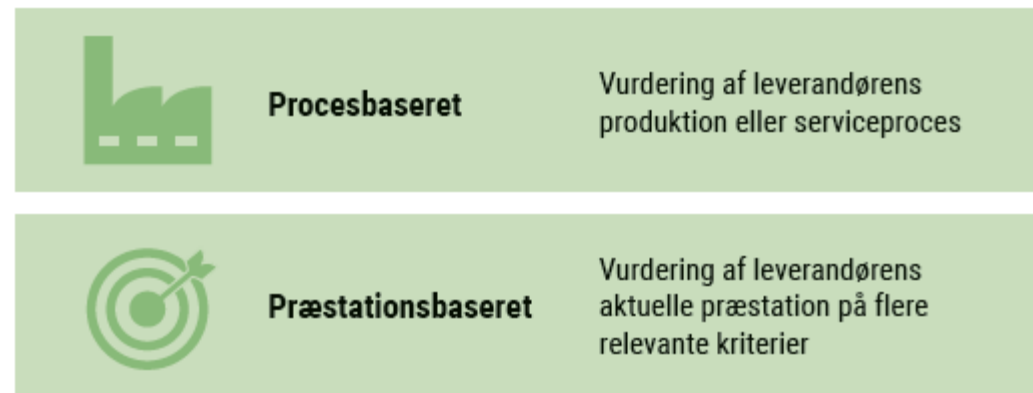
Kilde: Egen tilvirkning ved Lars Iversen.

**Figur 9.3:** Leverandørrelationer



Kilde: Egen tilvirkning ved Susanne Meldgaard.

Figur 9.4: Vurderingskriterier



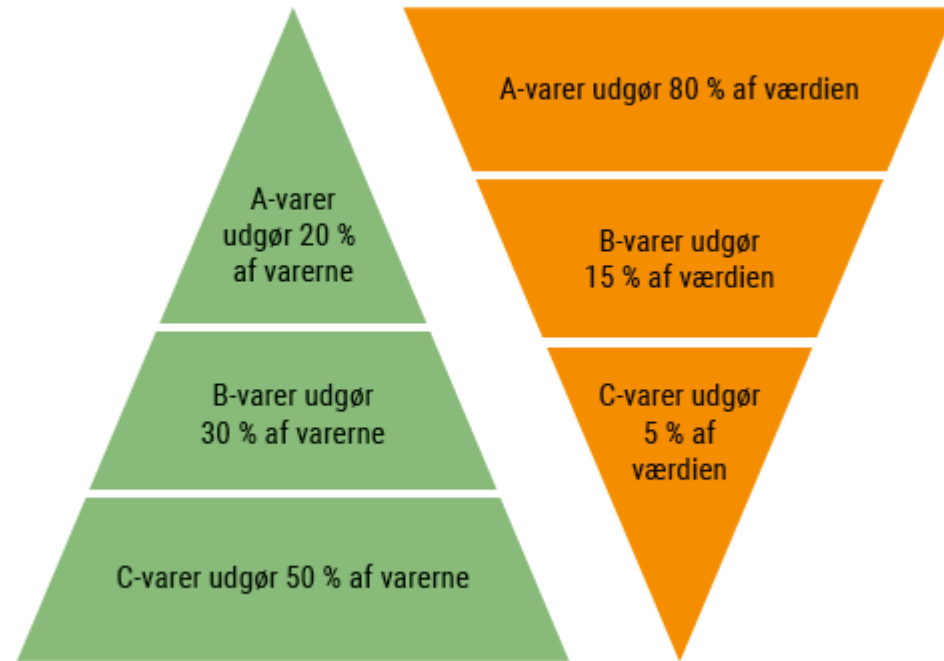
Kilde: Egen tilvirkning ved Susanne Meldgaard.

**Tabel 9.1:** Eksempel på scorecard

Kriterium	Vurdering (1-5)	Vægtning	Vægtet score
Leveringstid		30 %	
Ordrenøjagtighed		25 %	
Kvalitet		30 %	
Dokumentation		10 %	
Responsivitet		5 %	
Total score		100 %	

Kilde: Egen tilvirkning ved Lars Iversen.

Figur 9.5: ABC-klassificering



Kilde: Egen tilvirkning ved Lars Iversen.

**Figur 9.6:** Simpelt eksempel på udregning af cost-ratio for en enkelt leverance

**Køb: 1.000 enheder**

**Stykpris: DKK 10,-**

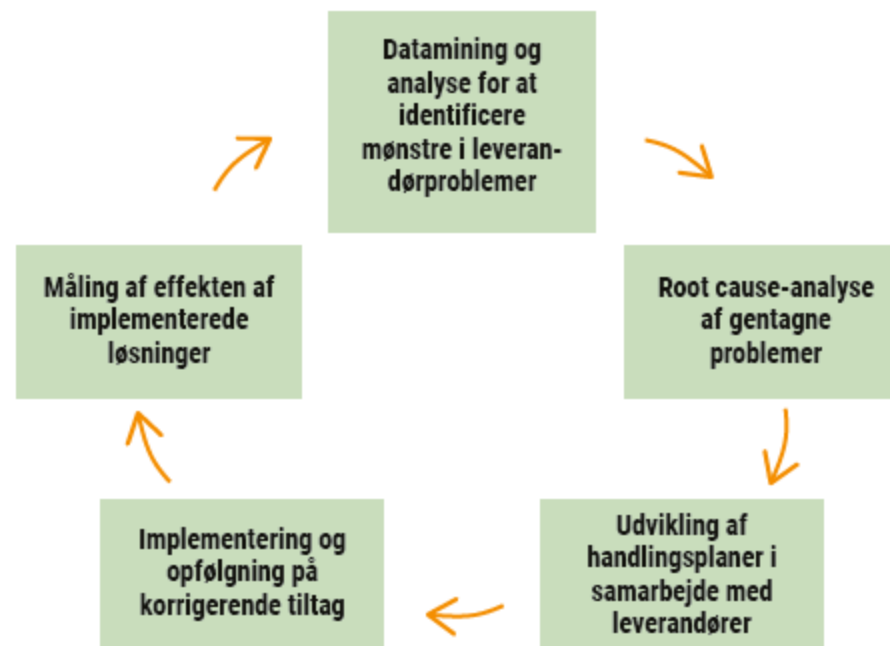
**Købspris i alt: DKK 10.000,-**

Driftsomkostninger	DKK	Andel/ratio
Kvalitet	500	1,05
Levering	1.000	1,10
Fragt og service	1.500	1,15
<b>I alt</b>		<b>1,30</b>

**Udregning af kvalitet som eksempel:**

$10.000/500 = 0,05 = 5\% = \text{det samme som at gange med } 1,05$

Figur 9.7: Løbende vurderingskriterier



Kilde: Egen tilvirkning ved Lars Iversen.

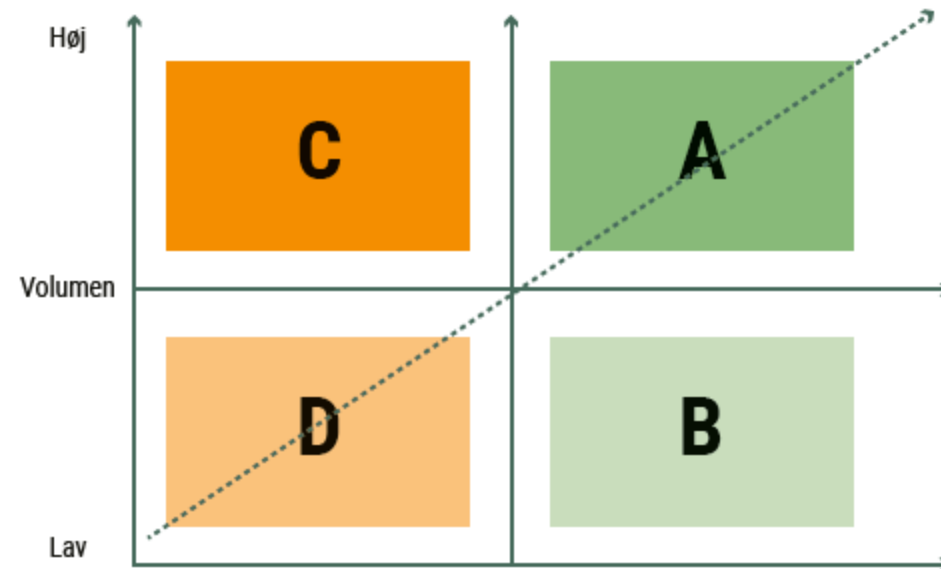


Figur 10.1: Kontraktstyringens tre centrale aktiviteter



Kilde: Susanne Meldgaard efter Johnson et al., 2011.

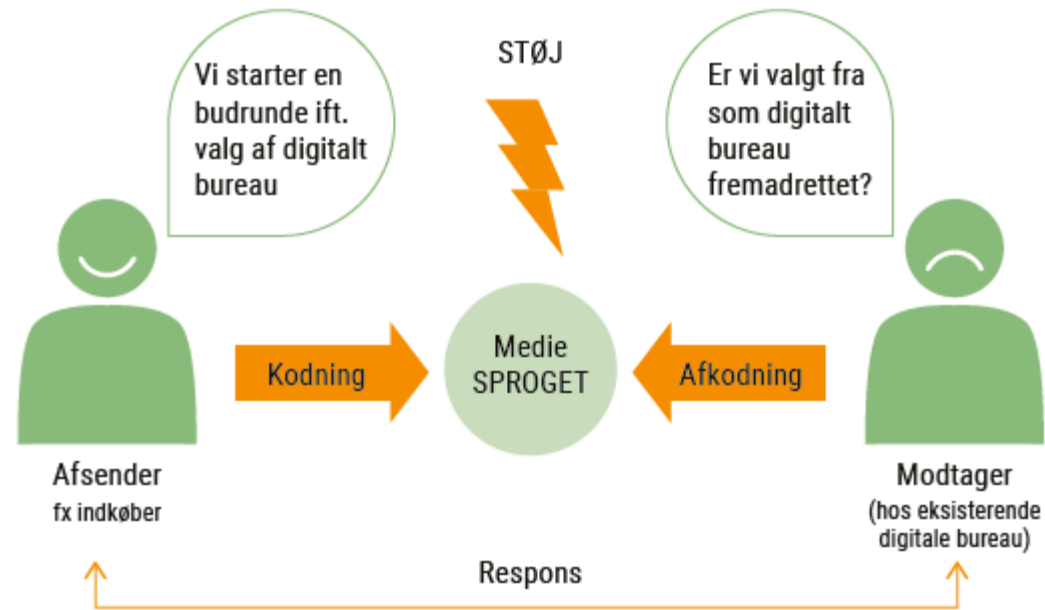
Figur 10.2: Fire overordnede kontrakttyper



Kilde: KL, 2018.



Figur 11.1: Kommunikation mellem to personer



Kilde: Susanne Meldgaard inspireret af Schrøder & Bruse, 2012.

Figur 11.2: DISC-profiler



Kilde: Susanne Meldgaard inspireret af Nymand & Vogelius, 2024.

Indkøb og forhandling

© Susanne Meldgaard (red.), Lars Boserup Iversen,  
Holger B. Nielsen

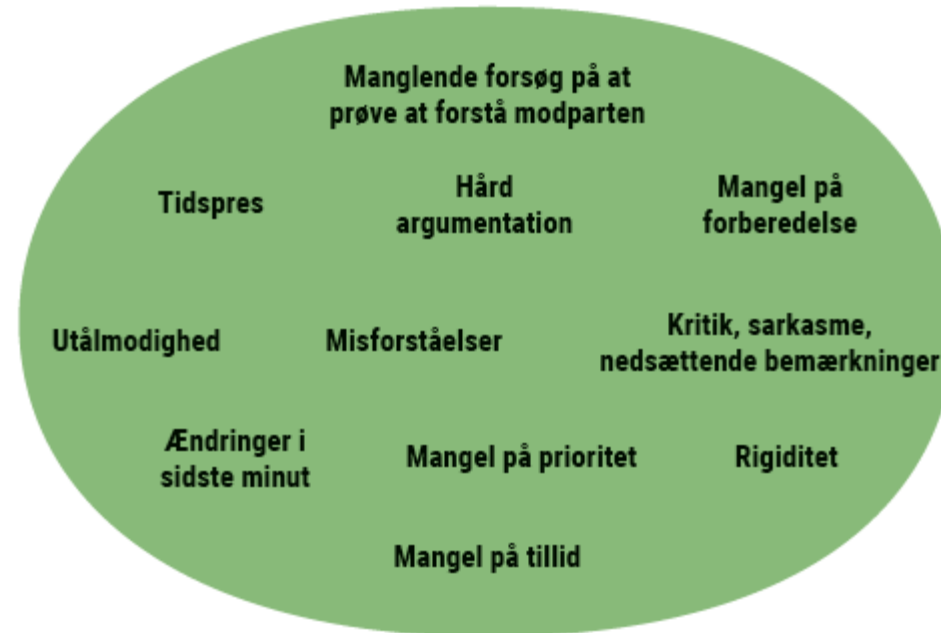
Figur 11.3: Trin i forberedelsen af forhandlingen

<b>1. Kend dig selv</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Noget om dig selv, og hvordan andre opfatter dig</li><li>• Din foretrukne forhandlingsstil*</li><li>• Styrker og svagheder i din position (evt. SWOT)</li></ul>	<b>4. Hvad er dit mål?</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• HOB*</li></ul>
<b>2. Kend din fjende</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Forestil dig selv set med din modstanders øjne</li><li>• Hvad vil de have ud af forhandlingen?</li><li>• Hvad er dit forhold til den anden side?</li></ul>	<b>5. BATNA* og deres første bud</b>
<b>3. Kend terrænet</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Hvem holder øje med denne forhandling?</li><li>• Hvad er de grundlæggende regler, du vil have til forhandlingerne?</li><li>• Oplysninger om din branche</li></ul>	<b>6. Sammenligning af parternes positioner</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sammenligning af stilarter og fremgangsmåder</li><li>• Vurdering af egen magt</li></ul>
	<b>7. Finde fælles grund</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Finde forligsmuligheder (ZOPA*)</li></ul>
	<b>8. Organisér</b>

Kilde: Susanne Meldgaard inspireret af Okhuysen, 2024.

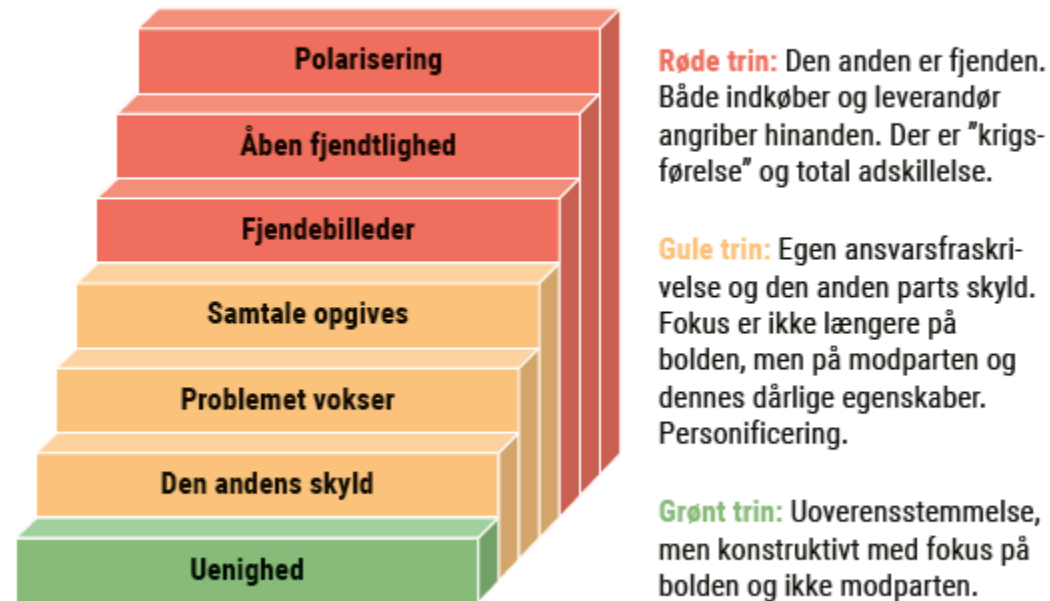
Anm.: \* viser emner, der vil blive gennemgået i kapitel 12.

Figur 11.4: Udfordringer i en forhandling



Kilde: Egen tilvirkning ved Susanne Meldgaard.

Figur 11.5: Konflikttrappen



Kilde: Susanne Meldgaard inspireret af Et Bevidst Liv, 2024.



**Tabel 11.1:** Sprog, der optrapper og nedtrapper en konflikt

Sprog, der optrapper en konflikt	Sprog, der nedtrapper en konflikt
Du-sprog	Jeg-sprog
Afbryder	Lytter til ende
Ligeglad	Interesseret
Ledende spørgsmål	Åbne spørgsmål
Bebrejder	Udtrykker sit ønske
Abstrakt	Konkret
Fokuserer på fortiden	Fokuserer på nutid/fremtid
Går efter personen	Går efter problemet

Kilde: BFA, 2024.

**Table 11.2:** Hofstede's six cultural dimensions

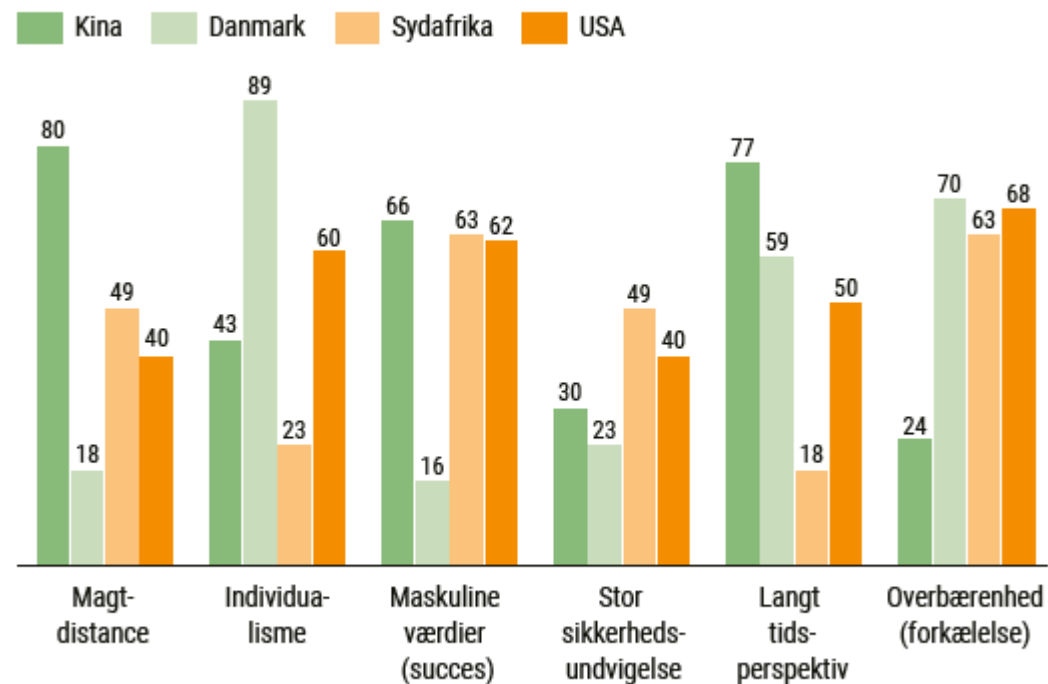
Dimensioner	Beskrivelse
Magtdistance	Graden af, hvorvidt mindre magtfulde personer i organisationen accepterer og forventer, at magten er fordelt lige
Lille eller stor sikkerhedsundvigelse	Er man komfortabel med usikkerhed? I hvor høj grad foretrækker man klare eller mindre tydelige retningslinjer (hvh. høj og lav UA)?
Individualisme/kollektivism	Dvs. graden af, hvor meget personer i en kultur orienterer sig mod grupper eller optimering af sig selv
Maskuline eller feminine værdier	Fordelingen af værdier mellem de to køn
Tidsperspektiv (kort eller langt sigt)	Langtidsperspektiv med prioritering af planlægning, investering i fremtiden. Korttidsperspektivering rettet mod nutiden
Overbærenhed/selvbeherskelse	Tilfredsstillelse af det at nyde livet og have det sjovt vs. regulering og undertrykkelse af disse behov kombineret med strenge sociale normer

Kilde: Susanne Meldgaard inspireret af Culture Factor Group, 2024a.

Indkøb og forhandling

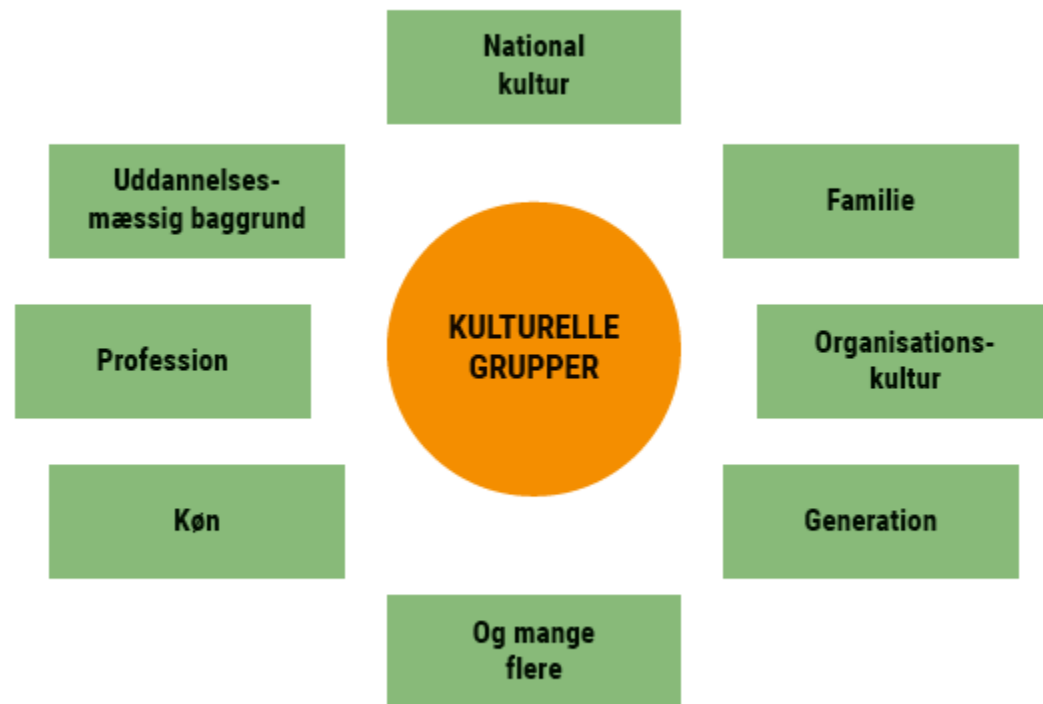
© Susanne Meldgaard (red.), Lars Boserup Iversen, Holger B. Nielsen

Figur 11.6: Hofstede's kulturdimensioner anvendt på fire lande



Kilde: Culture Factor Group, 2024b.

Figur 11.7: Kulturblomsten



Kilde: Ørom, 2022.

Indkøb og forhandling

© Susanne Meldgaard (red.), Lars Boserup Iversen,  
Holger B. Nielsen

Figur 12.1: HOB



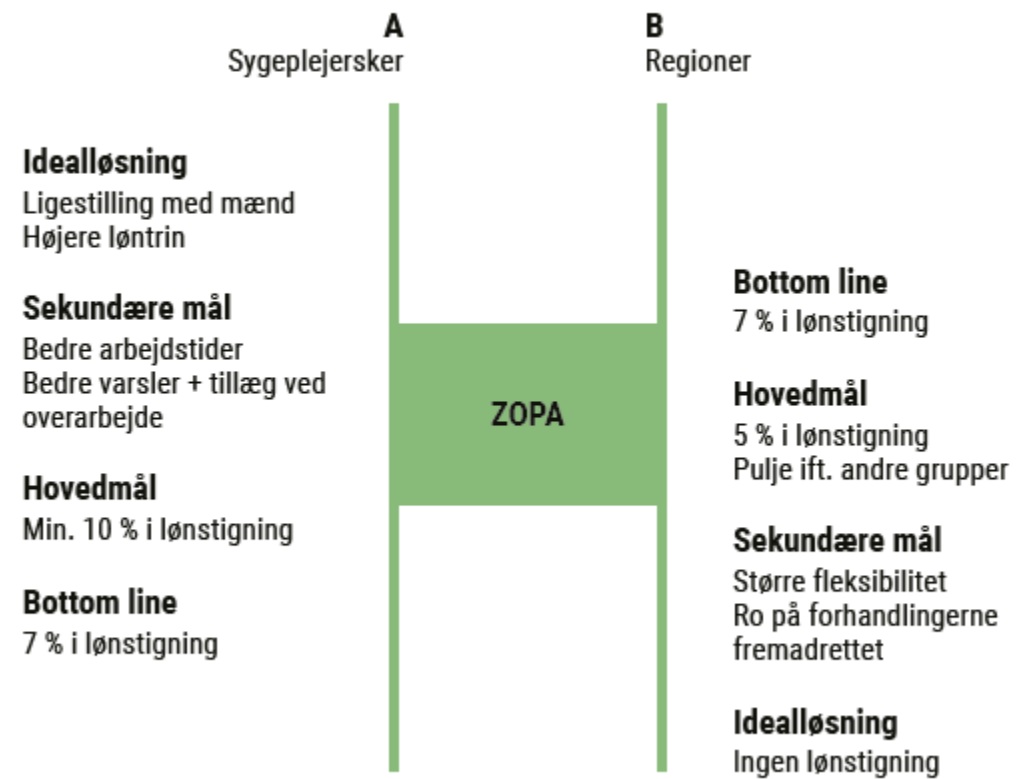
Kilde: Susanne Meldgaard efter Schrøder & Bruce, 2012.

**Figur 12.2:** ZOPA – et godt resultat for begge parter i forhandlingen



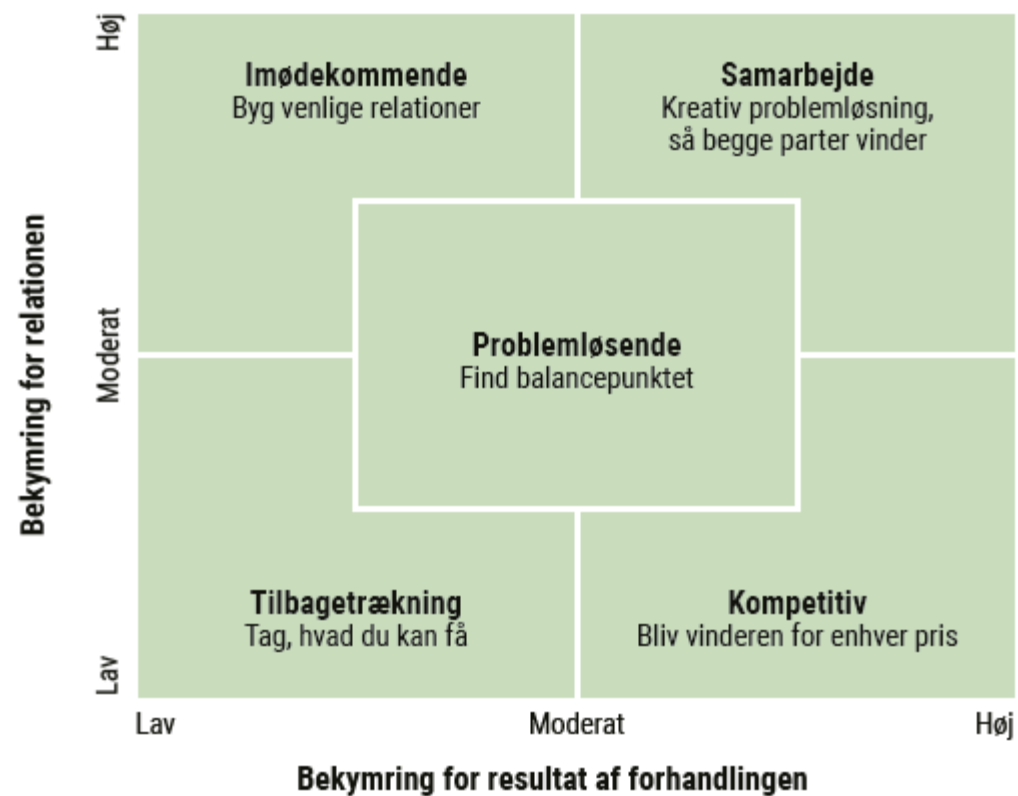
Kilde: Egen tilvirkning ved Susanne Meldgaard.

Figur 12.3: ZOPA – "Tankespind" med sygeplejerskerne som eksempel



Kilde: Susanne Meldgaard inspireret af Schröder & Bruce, 2012.

Figur 12.4: De fem forhandlingsstile



Kilde: Susanne Meldgaard inspireret af Associated Mind, 2022.

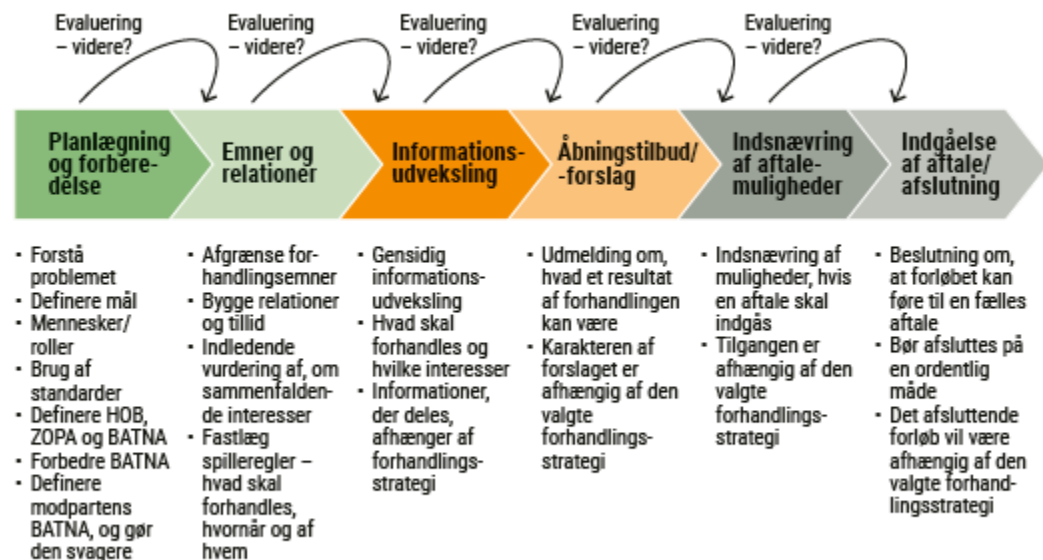


**Figur 12.5:** Sammenhæng mellem mål, forhandlingsstrategi, forhandlingsstile og forhandlingstaktik



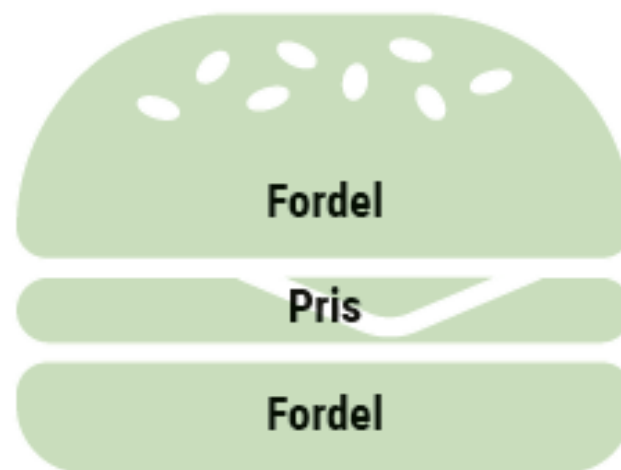
Kilde: Susanne Meldgaard inspireret af Hillingsøe, 2018.

Figur 12.6: Forhandlingens forløb



Kilde: Susanne Meldgaard efter Schröder & Bruce, 2012.

**Figur 12.7:** Sandwich til præsentation af pris



Kilde: Egen tilvirkning ved Susanne Meldgaard.