

## **SALA TIL FRAMLEIÐENDA**

<b>Efnisyfirlit</b>	<b>Inngangur</b>	<b>4</b>
	<b>Iðnaðarmarkaðir</b>	<b>5</b>
	<b>Innkaupaferlið stig af stigi</b>	<b>6</b>
	<b>Ákvörðunartakar og ákvörðunarhópurinn</b>	<b>8</b>
	<b>Hlutverk innkaupamanna</b>	<b>10</b>
	<b>Tengsl við innkaupamenn</b>	<b>11</b>
	<b>Mælikvarðar innkaupamanna við val birgja</b>	<b>12</b>
	<b>Mótun sölustefnu</b>	<b>13</b>
	<b>Sölumenn og söluaðferðir</b>	<b>14</b>
	<b>Að ná sambandi</b>	<b>17</b>
	<b>Samantekt - gátlisti</b>	<b>18</b>

## **Inngangur**

Útflutningsráð Íslands hefur staðið að gerð þessa rits til leiðbeiningar fyrir útflytjendur við markaðsfærslu til framleiðenda.

Telja verður víst að væntanlegir birgjar nái betri árangri með því að byggja söluaðferðir sínar á þekkingu á starfsemi viðskiptamanna og hvernig þeir skipuleggja innkaup sín. Innkaup til iðnaðar gerast sífellt sérhæfðari með innkaupamönnum með fagþekkingu og reyndum samingamönnum. Seljendur aðfanga til iðnaðar verða að viðhalda og auka þekkingu sína á mörkuðum, samkeppni og kaupendum til að mæta vaxandi kröfum við innkaup. Aðferðirnar sem lýst er í þessu riti eiga almennt við um sölu til framleiðenda a.m.k. í Vestur-Evrópu og Norður-Ameríku.

Í ritinu eru aðföng til iðnaðar skilgreind sem búnaður, efni, íhlutir og almennar vörur sem einn framleiðandi selur öðrum framleiðanda. Ekki verður fjallað um vörur sem seldar eru í verslunum til neytenda.

Ritið „Sala til framleiðenda” er níunda ritið í ritröðinni *Hollráð fyrir útflytjendur* og er gefið út í samvinnu við Nýsköpunarsjóð (áður Iðnlánasjóð) eins og fyrri ritin í ritröðinni. Fjalla þau öll um afmörkuð viðfangsefni sem reynslan sýnir að skipta útflytjendur miklu.

Reykjavík í júní 1998  
Útflutningsráð Íslands

## **Iðnaðar- markaðir**

Iðnaðarmarkaðir hafa nokkur sérkenni sem ráða úrslitum um val söluaðferða. Þeir eru oft samþjappaðir landfræðilega og vegna tiltölulega fárra og stórra kaupenda. Þessi mikla samþjöppun leiðir til þess að söluátakið beinist að sértakum, vel skilgreindum kaupendahópum.

Venjulega fer dreifing fram beint til kaupenda, þótt fyrir komi að stuðst sé við umboðsmenn á fjarlægum, þýðingarminni mörkuðum.

Bein dreifing auðveldar birgjanum að átta sig á þeim þáttum sem leiða til innkaupa og gerir honum kleift að fylgjast með áhrifum af söluaðgerðum. Á sumum mörkuðum getur þó reynst skynsamlegt og árangursríkara að selja til milliaðila.

Annað sérkenni er að eftirspurn eftir iðnaðarvörum er afleidd eftirspurn, þ.e. framleiðslufyrirtæki kaupa efni og búnað til að sinna þætti sínum í framboðskeðjunni við að uppfylla þarfir endanlegs notanda. Til dæmis er íhluta í bíla ekki þörf einna og sér heldur til að uppfylla eftirspurnina eftir bílum. Sala á smámótorum takmarkast af eftirspurn eftir þvottavélum og öðrum heimilistækjum sem smámótorar eru notaðir í. Sala á fiskblökkum sem sagaðar eru niður í smáskammta til hjúpunar ræðst af kaupum neytenda á t.d. fiskipinum.

Þetta langa ferli auðveldar þeim sem sinna sölu til framleiðenda að átta sig á þróuninni á neytendamarkaðnum sem aftur gerir birgjum kleift að aðlaga áætlanir sínar. Framleiðendur iðnaðarvара geta þurft að binda sig við hlutfallslega langar framleiðslulotur til þess að mæta eftirspurn. Það gerir aftur að verkum að birgjar þeirra fá tímanlega vitneskju um nýjar eða breyttar kröfur.

## **Innkaupa-ferlið stig af stigi**

Innkaup til iðnaðarframleiðslu er ákveðið ferli. Frá því að menn átta sig á kaupþörfinni er farið stig af stigi gegnum breytilegt ferli aðgerða og ákvarðana þar til kemur að því að ganga frá pöntun.

Ferlinu mátti lýsa með eftirfarandi hætti:

### *Stig:*

### *Viðfangsefni:*

Væntingar/þörf fyrir innkaup greind

Stjórnendur átta sig á að ná má betri nýtingu í framleiðslu með nýjum búnaði/íhlutum.

Starfsmenn tækni sviðs vilja bæta hönnun og árangur vörunnar á sínum markaði með því að nota íhluti af meiri gæðum.

Endurnýja þarf hráefna- birgðir.

Skilgreining og nákvæm vörulýsing ásamt áætluðu magni

Nákvæmari umfjöllun innan fyrirtækisins til að greina hvaða upplýsinga er þörf til undirbúnings útboðum til birgja.

Framboð efnis/vöru kannað og athuguð hæfni hugsanlegra birgja

Umfang könnunar fer eftir því hve mikilvæg innkaupin eru, hversu virkt upplýsinganet keppinautanna er og aðgerðum samkeppnis- hæfra birgja.

Öflun, greining og mat á því sem í boði er

Yfirgripsmikil samskipti milli birgja og tæknimanna í fyrirtækinu sem íhugar innkaup til að ganga úr skugga um að birginn geti uppfyllt tækniröfur á breiðu verðbili.

Val birgja og pöntunarkerfi komið á

Maðikvarðar við valið eru breytilegir, en tæknilegar kröfur verður að uppfylla áður en komist verður að samkomulagi um önnur atriði viðskiptanna eins og verð, afgreiðslu og greiðsluskilmála.

Eftirlit með frammistöðu birgja

Frammistaða birgja varðandi umsamin gæði, afgreiðslu og snurðulaus viðskipti eru skráð og höfð til hliðsjónar við ákvarðanir um síðari innkaup.

Tíminn sem þetta ferli tekur er misjafnlega langur eftir því hve ákvarðanir skipta kaupandann miklu. Þegar vara birgjans hefur verið viðurkennd geta pantanir orðið næstum sjálfvirkar að því tilskildu að samkomulag sé um verð, en það getur tekið allt að ári eða lengur að öðlast þá viðurkenningu. Ákvarðanir um innkaup verðmatra fjárfestingarvara geta tekið enn lengri tíma.

### *Mikilvægi þess að koma snemma*

Það er mikilvægt að hafa í huga að vegna þess að innkaupaferlið er röð tengdra aðgerða eru líkur til þess að ákvarðanir sem teknar eru á fyrstu stiginum, t.d. um efnisatriði vörulýsinga, hafi áhrif á fjölda þeirra birgja sem geta uppfyllt innkaupakröfurnar. Því fyrir sem hugsanlegur birgi nær að hafa áhrif á ákvarðanatökuna, því meiri líkur eru til þess að hann nái viðskiptunum þegar kemur að vali á birgja.

**Ákvörðunartakar**  
**og**  
**ákvarðana-  
hópurinn**

Á öllu innkaupaferlinu koma margir að ákvörðunum um innkaup. Þá má flokka í eftirfarandi hópa:

- *Notendur*
- *Áhrifavaldar*
- *Ákvörðunartakar*

Stundum batast við upplýsendur sem afla tæknilegra upplýsinga og „dyraverðir” sem velja úr hugsanlegum birgjum áður en nokkurt samband kemst á.

*Notendur* í þessu samhengi eru starfsmenn sem vinna við vöruhönnun og val og stjórn framleiðslutækja. Þeir vinna náið með framleiðslustjórum og verkstjórum og bera ábyrgð á tæknilegri nýtingu framleiðslutækja, aðkeyptra íhluta og hráefna.

*Áhrifavaldar* geta verið aðri stjórnendur sem ekki fást beint við innkaup en móta stefnu fyrirtækisins og hafa þannig áhrif á afstöðu þeirra sem fást við innkaupin. Dæmi um slíkt getur verið miðstýring eða valddreifing við innkaup; alljóðleg stöðlun íhluta sem notaðir eru; umfang fjárhagslegrar ábyrgðar innkaupaaðilans; takmarkanir á fjölda birgja og gagnkvæm viðskipti (þar sem innkaupafyrirtækið samþykkir að kaupa af fyrirtæki sem kaupir vörur þess). Umhverfismál hafa vaxandi þýðingu við val á birgjum. Dæmi: Sjálfbærar fiskveiðar. Birgjar verða að skrifa undir yfirlýsingu um „ábyrga” afstöðu í umhverfismálum.

*Ákvörðunartakar.* Í þessum hópi eru helstu starfsmenn sem eiga hlut að ákvörðunum um kaup í samvinnu við þá sem staðfesta innkaupin. Listinn yfir starfssvið þeirra getur verið langur:

- *Rekstrarstjórnun*
- *Framleiðslustjórnun*
- *Hönnun og vöruþróun*
- *Verkstjórn*
- *Rannsóknir*
- *Innkaup*
- *Fjármál*
- *Sala og markaðsmál*
- *Framkvæmdastjórn*

Framlag hópanna í þessu ferli fer eftir því hvort um nýjung er að ræða, vægi innkaupanna og á hvaða stigi innkaupaferlið er.

Til hæðarauka eru þessir óformlegu hópar starfsmanna nefndir hér einu nafni; ákvörðunartakar. Mestar líkur eru á að æðri stjórnendur komi til skjalanna á fyrstu stigum innkaupaferlisins, tæknilegir millistjórnendur á síðari stigum og á síðustu viðskiptastigum koma innkaupamenn mest við sögu.

Hugsanlegt er að endanlegar ákvarðanir hópsins séu teknar án þess að sölufólk birgjans komi nærri eða geti haft áhrif á þær. Það er því viðfangsefni duglegs sölumanns að fá viðurkenningu ákvörðunartakanna á því að hann sé þátttakandi í innkaupaferlinu. Markaðsdeild innkaupafyrirtækisins er háð þeim kröfum sem gerðar eru til vörunar á alþjóðlegum samkeppnismörkuðum og gæti því haft áhrif á gæði samsetningarhluta og hráefna sem notuð eru til framleiðslunnar.

## Hlutverk innkaupa- manna

Starfandi innkaupastjóri kemur fram sem einn af ákvörðunartökunum en það væri rangt að halda að hans starf sé eingöngu bundið við stjórn innkaupa.

Þvert á móti hefur yfirstjórnin gert sér grein fyrir áhrifum skipulegra aðfanga á heildararðsemi fyrirtækisins og þau viðhorf hafa aukið mikilvægi innkaupamanna. Í ýmsum fyrirtækjum hafa verið settir stjórnendur yfir öll aðföng eða birgðir. Innkaupastjóri hefur alltaf verið áhrifamikill við regluleg innkaup á miklu magni þar sem efniskostnaðurinn er hár hundraðshluti af söluverðinu, en *áhrif hans á tæknilegar ákvarðanir eru takmörkuð*. Innkaupamaður hefur áhrif á fleiri þætti sem tengjast ákvörðunum um innkaup. Sölumaður skaðast á að vita ekki um þessi atriði. Nýr birgi leggur áherslu á að hitta innkaupastjórnann fyrstan manna og allar tilraunir til að fara fram hjá honum til að ná til „raunverulegra“ ákvarðanataka í fyrirtækinu án þess að hann viti geta snúist gegn sölumanni þegar komið er á síðari stig innkaupaferlisins.

Innkaupastjórinn notar reynslu sína sem samningamaður, ekki aðeins varðandi viðskiptahlið kaupanna, heldur lík a inni í fyrirtækinu sem málamiðlari hinna ýmsu, og oft stríðandi, hagsmuna sérfræðinga í ákvörðunarhópnum. Ef fulltrúi birgjans getur kynnt sitt mál skilmerkilega fyrir innkaupastjórnunum mun hann tryggja sér stuðningsmann þegar ákvarðanir verða teknar innan fyrirtækisins. Á hinn bóginn getur innkaupastjóri sem líkar ekki alls kostar við það sem vantanlegur birgi er að bjóða hindrað frekari framgang hans þegar málin eru rædd í fyrirtækinu.

Annað og jákvæðara hlutverk innkaupastjórnans er við leit að nýjum birgjum sem gæti verið arðbærara og öruggara að skipta við en þá sem nú er skipt við. Þetta gæti reynst tækifæri fyrir nýjan birgja sem er að reyna að koma á viðskiptum. Samtímis því að innkaupastjórinn reynir að tryggja stöðug aðföng þarf hann að gata að kostnaði við innkaupin. Allar nýjar vörur sem líkur eru til að geti lækkað rekstrarkostnað, verða skoðaðar, hvort sem þær eru nýjar á markaðnum eða nýjar fyrir hans fyrirtæki.

## **Tengsl við innkaupa- menn**

Innkaupamaður er ábyrgur fyrir því að halda góðu sambandi við birgja.

„Fyrirtæki gera ekki innkaup, þau stofna til sambanda”.

Sölumenn rekast stundum á erfiða innkaupamenn sem koma fram við þá af hörku en reyndur, faglegur innkaupamaður leitar að áreiðanlegum birgja sem hann getur átt samskipti við til lengri tíma. Oft geta skammtímasveiflur, t.d. á gengi eða innkoma keppinauta truflað viðskipti. Þá er mikilvægt fyrir báða aðila að skilja mikilvægi viðskiptasambanda til langframa og taka ákvarðanir með tilliti til þess.

Á það er einnig að líta að ákvörðunartakar og áhrifavaldar verða oft að styðjast við þekkingu og reynslu birgjanna við áframhaldandi vörubrúun. Slíkur stuðningur er gjarnan launaður með innkaupum á hagstæðum kjörum fyrir báða aðila.

Mikilvægt er að gera sér grein fyrir því að sala og innkaup eru tvær hliðar á sömu aðgerð. Árangursrík samskipti verða að vera beggja hagar.

## Mæli- kvarðar innkaupa- manna við val birgja

Verðið er mikilvægur þáttur í innkaupum hráefnis og tiltekinna íhluta sem framleiddir eru samkvæmt umsaminni vörulýsingu og staðli. Hins vegar gæti það verið áhattusöm afstaða að leggja megináherslu á verð fyrir slíkar vörur og þá ekki síður fyrir sérsníðaðar vörur.

Innkaupamaðurinn og aðrir ákvörðunartakar sannreyna við innkaup á næstum því öllum vörum til iðnaðar að afurðin sem boðin er sé á ásættanlegu verðbili en eftir það verður tæknilegt mat ráðandi. Ef afurðin stenst ekki tækniprófun (til þeirra nota sem hún er ætluð) stöðvast innkaupaferlið þar til endurbætur eða breytingar hafa verið gerðar. Þegar þeirri prófun er lokið er lagt mat á hvert söluverðið á að vera og heildarkostnaður við aðföng áætlaður.

Verðbilið er því mikilvægt en samkeppnishæft verð er sjaldnast eini mælikvarðinn sem notaður er við innkaupin. Aðrir þættir sem tekið er mið af ásamt tæknigetu geta verið:

- *Orðstír birgjans*
- *Gæði, öryggi eða ending*
- *Geta til vörupróunar*
- *Skilvirkar afgreiðslur og afgreiðsluaðferðir*
- *Framleiðslugeta birgjans*
- *Greiðsluskilmálar*

Ólíklegt er að þeir margvíslegu þættir sem geta haft áhrif á hversu vel afurð reynist hafi allir sama vægi að mati innkaupamannsins. Þess vegna skiptir miklu að sölumaðurinn komist að því við fyrstu kynni hvað það er sem menn telja meginatriði.

Það getur verið misráðið að leggja mikla áherslu á greiðsluskilmála og löng lán við vantanlegan kaupanda með rúm fjárráð. Hins vegar geta afslættir skipt miklu máli, t.d. ársafsláttur, átaksafsláttur o.s.frv. Þetta verða menn að kynna sér áður en verðtilboð er gefið.

Þá er ekki síður hættulegt að lofa afgreiðslu strax, ef þess er óskað, og standa svo ekki við afhe ndingardag. Það er næ sta örugg leið til þess að glata viðskiptavinum.

Mörg fyrirtæki reyna að fækka birgjum og kjósa frekar stóran birgja til að lækka kostnað (færri innkaupamenn) og auka sveigjanleika og viðbragðsflýti. Stór fyrirtæki, t.d. í bílaiðnaði, búa til nokkur þrep með því að hafa valinn hóp meginbirgja sem hver um sig hefur hóp undirbirgja. Þetta á líka við um flugeldhús.

## Mótun sölustefnu

Til þess að hámarka árangur í sölustarfi þarf að gera áætlun sem beinir söluátakinu að arðbærustu markaðshlutunum. Áætlun sem byggð er á undangenginni markaðsrannsókn má vinna á eftirfarandi hátt:

- *Finnið hvaða iðngreinar gætu verið notendur og hvaða fyrirtæki hugsanlegir kaupendur.*
- *Skipuleggið markaðinn innan hvers iðnaðargeira eftir landfræðilegri legu og stærð fyrirtækja.*
- *Ákveðið hvaða grein iðnaðar býður upp á bestu tækifærin fyrir afurðina.*
- *Skipuleggið sölustarfið eftir svæðum, iðngreinum sem nota afurðina eða stórum kaupendum.*
- *Reiknið markaðsstærð og sölumarkmið.*
- *Leggið á ráðin um vinnutilhögun sölumanns en hún ætti að miðast við að sölumaðurinn einbeiti sér að tiltölulega fáum áhugaverðum fyrirtækjum í greininni.*

Hafið ennfremur eftirfarandi í huga um nálgun við hugsanlega kaupendur:

- *Veljið sem þrengstan markhóp í einu.*
- *Ekki er alltaf best að fara beint til notandans. Stundum er skynsamlegra að nota þekkingu heildsala/millimanna.*
- *Reynið að skilja til hlítar mikilvægustu forsendur innkaupamanns við val á birgja.*
- *Hvern markað verður að nálgast á viðhlítandi hátt. Söluaðferð sem þykir góð í einu landi er kannski ónothæf í öðru.*

Þegar áhugaverðustu kaupendumir hafa verið fundnir, má fylgjast með tímanum sem sölumaðurinn eyðir á svæðinu með því að deila heildartímanum sem er til umráða í einingar. Þá er hugsanlegt að meta hve mörgum einingum þarf að eyða í mikilvægustu viðskiptamennina.

Fullkomin markaðsrannsókn veitir allar upplýsingar sem þörf er á til að vinna söluáætlun, en ef ekki er kostur á slíkum vinnubrögðum er hægt að afla lágmarksupplýsinga um hugsanlega viðskiptamenn, stærð fyrirtækjanna, hver framleiðsla þeirra er o.s.frv. með því að leita í uppsláttarritum og á Netinu.

## **Sölumenn og söluaðferðir**

Kostir þess að geta beitt persónulegum söluaðferðum á iðnaðarmörkuðum eru miklir. Sölumaður getur lagað sölurökin að tilteknum viðfangsefnum og þörfum viðkomandi fyrirtækis. Hann getur fyrir fram aflað sér upplýsinga um hvaða atriði innkaupa-maðurinn og/eða ákvörðunarhópurinn telja skipta mestu máli og einbeitt sér að þeim.

Þessi færni fæst ekki auðveldlega. Óreyndum sölumanni er tamast að tala um fyrirtækið sitt eða afurðina án þess að hafa aflað sér upplýsinga um hvort það sem hann er að bjóða hentar eða hvort afurðin geti orðið ábatasöm fyrir kaupandann. Oft er þetta örlagarík yfirsjón sem veldur því að innkaupastjórinn missir áhuga á frekari viðræðum.

Sölumaður þarf að afla sér víðtækrar þekkingar til að bæta úr þessum veikleika, ekki aðeins á eigin afurðum og afurðum keppinauta, heldur einnig á mörkuðum viðskiptamannanna, tæknilegum kröfum og innkaupaáðferðum.

Innkaupamenn hafa mikið að gera. Fundir þurfa því að vera vel undirbúnir og markvissir, gögn ítarleg og aðalatriði vel fram dregin og auðskilin þannig að innkaupamaðurinn geti skilmerkilega gert samstarfsfólki sínu grein fyrir málinu.

Meðal upplýsinga sem sölumaður til iðnfyrirtækja verður að hafa á takteinum eru:

- *Vörubekking:*
  - nógildandi vörulýsing
  - verð og verðmyndun
  - breytingar á notagildi
  - nýjar notkunaraðferðir
  - ávinningur af afurðinni fyrir kaupandann
  - einstæðir kostir afurðarinnar
- *Bekking á hugsanlegum viðskiptamönnum:*
  - framleiðsluaðferðir
  - prófunarreglur
  - gæðakröfur
  - innkaupareglur
  - ákvarðanaferli
  - birgðastefna
  - þörf fyrir tæknileiðbeiningar
  - árstíðasveiflur í eftirspurn
  - fjárfestingaráætlanir
  - vörupróunaráætlanir
  - samkeppnisstaða viðskiptamannsins
- *Bekking á keppinautum okkar:*
  - hverjir eru þeir, stærð þeirra og helstu markaðir
  - hverjar eru afurðir þeirra og notkun
  - hverjir eru helstu kaupendur þeirra þeirra
  - hvaða markaðsaðferðir nota þeir
  - hvernig auglýsinga þeir
  - hvaða söluaðferðum beita þeir
- *Sölutækni*
  - hvaða aðferðum beita þeir til að vekja áhuga
  - hvernig greina þeir hvað kaupandinn telur mikilvægast
  - hvernig vinna þeir bug á andmæðum
  - hvernig ganga þeir frá sölu

Innkaupastjórar kvarta yfir takmarkaðri grunnþekkingu sölumanna og að þeir virðist ófærir um að gefa upp nákvæmt verð eða skilja verðmyndun. Einnig er kvartað yfir því að sölumenn viti ekki við hvern á að tala og hvenær. *Í stuttu máli: Léleg þjálfun í sölustörfum.*

Önnur mistök í sölustarfi eru að líta aðeins á sig sem birgja búnaðar, íhluta, hráefnis o.s.frv. Þessi skipting hefur að vísu verið ráðandi fyrir vörur til iðnaðar en jafnframt verður að taka mið af því að innkaupastjóranir hafa mismunandi vinnubrögð eftir því hvort staðið er að :

- *Innkaupum afurða í fyrsta skipti* - Ákvörðunarhópurinn (hvort sem um er að ræða búnað eða íhluta).
- *Endurteknum innkaupum* - Hlutverk undirmanns.
- *Breytingum á birgja fastra aðfanga* - Virk afskipti innkaupastjóra með nokkurri tækniástoð.

## **Að ná sambandi**

Til að ná sambandi verður sölumaðurinn að laga aðferðir sínar að stærð innkaupafyrirtækisins og tilhögun innkaupanna. Í stærri fyrirtækjum er innkaupaferlið oft formlegra og væntanlegir birgjar þurfa að hafa tiltækar nákvæmar upplýsingar. Þar má nefna:

- *Lýsingu á fyrirtækinu.*
- *Reynslu, verkefnum og viðskiptamönnum.*
- *Vöruval og umfang þjónustu.*
- *Gæðastýringarkerfi.*
- *Fjárhagslega stöðu* (kaupendur tengjast síður birgjum sem standa á veikum fótum).

Þolinmæði er mikilvæg. Ef hugsanlegur viðskiptamaður eða markaður er raunverulega áhugaverður stoðar ekki að gefast strax upp þó á móti blási.

Heimsókn innkaupamanns til birgja eftir að viðskipti eru hafin styrkir sambandið og gefur oft tilefni til nýjunga. Stundum þarf að borga fyrir komu tækimanns og í einstaka tilvikum fyrir heimsókn innkaupamanns. Svona mál þarf hins vegar að meðhöndla af sérstakri varúð þar sem heppilegast er að áhugi og/eða hagur innkaupamannsins sé slíkur að hann komi á kostnað síns fyrirtækis.

## **Samantekt/ gátlisti**

Til að viðhalda og auka árangur af sölustarfi þarf að:

- *Kortleggja markaðinn*
  - meta stærð núverandi og/eða hugsanlegs markaðar
  - fylgjast með þróun á endanlegum notendamarkaði
  - velja líklegustu iðnaðargeirana
  - finna mikilvægustu innkaupafyrirtækin
- *Þekkja innkaupavenjur viðkiptamanna*
  - skilgreina þróunarstiginn í innkaupaferlinu
  - greina notendur afurðarinnar
  - greina hverjir hafa áhrif á ákvarðanatöku
  - ákveða hverjir úr ákvörðunarhópnum eru mikilvægastir á einstökum stigum í innkaupaferlinu
  - þekkja stjórnunarreglurnar um innkaup
  - eru innkaupaskrifstofur þeirra miðstýrðar eða valddreifðar
  - fara innkaup eftir vöruflokkum

- *Sjá sölufólkinu fyrir hjálfun og upplýsingum*
  - hafa tiltækur greinargóðar upplýsingar um
    - tæknileg atriði afurðar
    - viðeigandi notkun
    - verð
    - afhendingartíma
  - auka með hjálfun þekkingu sölumanna á
    - afurðum sem boðnar eru
    - fyrirtækjum í viðskiptum
    - okkar mörkuðum
    - afurðum og þjónustu keppinauta
  - hafa tiltækur umsagnir frá óháðum aðilum um
    - gæði okkar afurða
    - hvernig þær henta tilæluðum notum
    - yfirlit um afhendingar fyrirtækisins
  - auka sölutæknina með
    - hnitmiðun spurninga til að átta sig á þörfum viðskiptamannsins
    - aðlögun söluaðgerða að mismunandi hagsmunum hinna ýmsu ákvarðanataka, s.s. um:
      - afurðanýtingu
      - afurðaöryggi
      - hversu auðveld hún er í notkun
      - hversu mikla lækkun kostnaðar hún hefur í för með sér
  
- *Finna hvað innkaupamaðurinn telur mikilvægasta ávinninginn, s.s.:*
  - verð
  - öruggar afgreiðslur
  - greiðslufyrirkomulag
  - auðveld samskipti við starfsmenn birgja
  - aðrir kostir en verð
  - samspil innkaupamanns við tæknimenn í fyrirtæki hans
  - góð samskipti innkaupastjóra og söluskrifstofu birgjans

logo  
Útflutningsráð osfrv.

var sett á laggirnar í samstarfi fyrirtækja,  
samtaka atvinnulífsins og opinberra aðila.  
Í stjórn Útflutningsráðs sitja 10 manns,  
átta tilnefndir af samtökum atvinnulífsins  
og tveir skipaðir af stjórnvöldum.

Hlutverk Útflutningsráðs er að efla útflutning  
og almenna markaðsvitund íslenskra fyrirtækja.  
Einnig er Útflutningsráð stjórnvöldum til ráðgjafar  
um málefni er varða íslenskan útflutning  
og fjárfestingar erlendra aðila á Íslandi.

Til að sinna þessu hlutverki  
veitir ráðið útflytjendum á íslenskum vörum og þjónustu  
faglega aðstoð á sviði markaðsþekkingar og ráðgjafar.  
Það er gert með margvíslegum hætti:

*Markaðsráðgjöf  
Fræðslu og þjálfun  
Almennum markaðsupplýsingum  
Sýningarþátttöku  
Skipulagningu ferða viðskiptasendinefnda  
Kynningu á Íslandi sem fjárfestingarvalkosti  
Útgáfustarfsemi  
Ráðgjöf til stjórnvalda og hagsmunaaðila*