

Konklusioner fra Stram Kæden

Barrierer og løbebaner for optimeret samarbejde i leverandørkæden

STRAMKÆDEN
TÆTTERE SAMARBEJDE I
FORSYNINGSKÆDEN 

CBS
COMPETITIVENESS
PLATFORM

CBS  COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN

Stram Kæden – baggrund

- Stort potentiale i et udvidet og forstærket samarbejde i forsyningskæden, der kan resultere i en kraftig reduktion af virksomhedernes samlede operationelle omkostninger
 - Der kan findes konkrete besparelser i form af reduceret lead time, logistiske optimering og mindre kapitalbinding.
 - Industriens Fond og Dansk Industri står bag projektet Stram Kæden, og følgeforskningen er udarbejdet i samarbejde med forskere fra Copenhagen Business School.

Stram Kædens formål

- Stram Kæden skulle udvikle virksomheders samarbejde med leverandører med fokus på optimering af den samlede forsyningskæde og give inspiration til resten af dansk erhvervsliv.
- 19 danske virksomheder og 4-9 af deres underleverandører optimerede gennem workshops, møder og konferencer deres forsyningskæder.
- Nøgleordene i Stram Kæden var øget åbenhed og tillid i leverandørsamarbejdet.

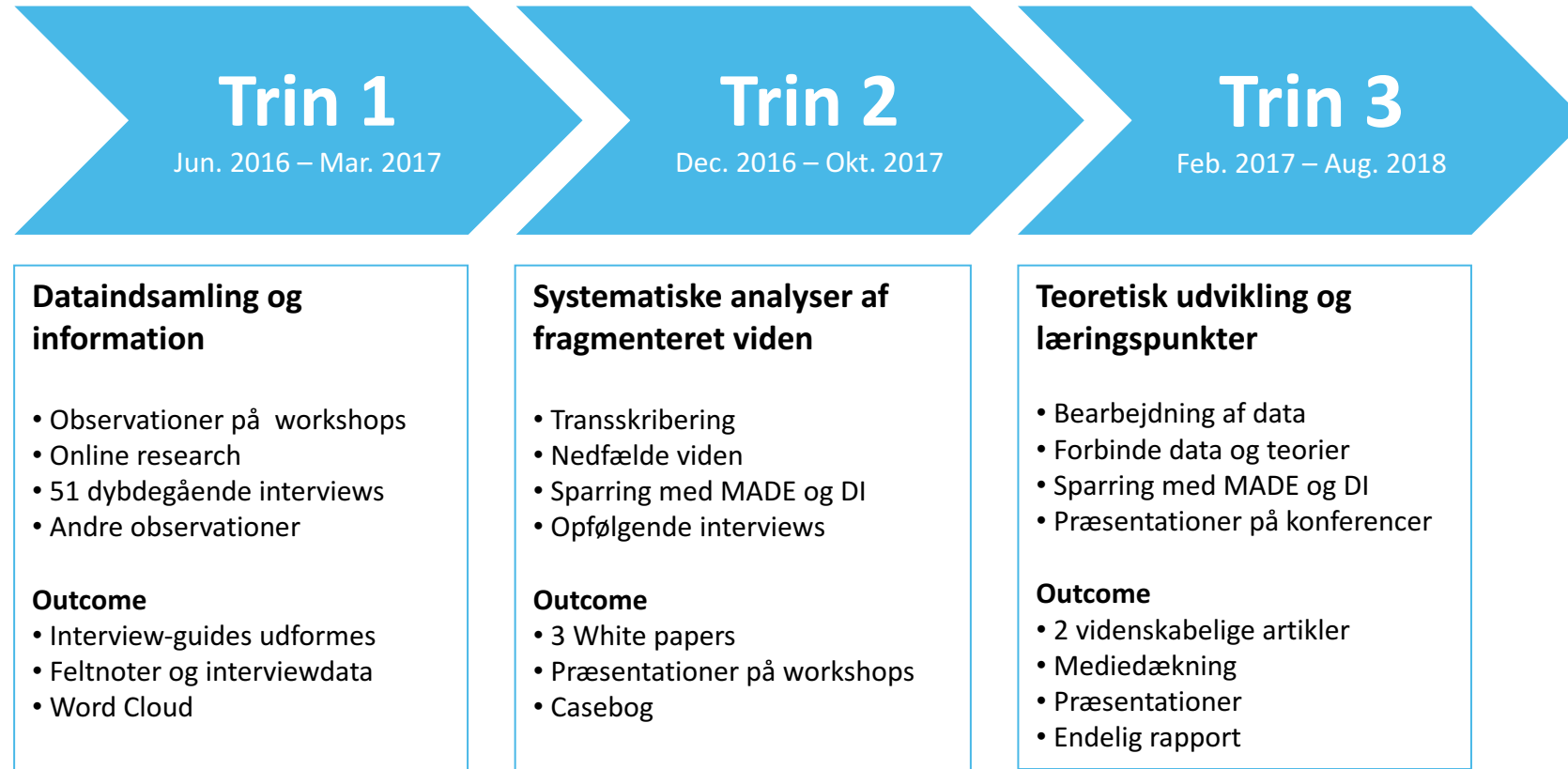
Hvorfor Stram Kæden-følgeforskningen?

- Indsamle, koble og systematisere fragmenterede erfaringer fra virksomheder, der deltog i Stram Kæden.
- Videregive denne viden til virksomheder i dansk erhvervsliv, der skal i gang med at optimere deres forsyningskæder.
- Give indsigt i processer og erfaringer, der kan mindske risikoen og fremme mulighederne for succes med optimeret leverandørsamarbejde.
- Bidrage til at styrke dansk erhvervsliv igennem ny viden baseret på erfaringer fra Stram Kæden-forløbene.

Hvad er et Stram Kæden-mindset?

- Tænke helhedsløsninger på tværs af leverandørkæder
- En win-win mentalitet
- At skabe en merværdi sammen og dele gevinsten i porten
- Præcis, rettidig og åben kommunikation
- Samarbejdet og relationen i fokus
- Tillid og åbenhed
- [Læs mere i vores whitepaper](#) (PDF)

Forskningsprocessen



17 Ankervirksomheder deltog i følgeforskningen


FIBERLINE COMPOSITES
CREATE MORE WITH LESS


CPKelco
A HUBER COMPANY


BKI
foods

Københavns Lufthavne 
CPH


Thise Mejeri


MTHøjgaard


TERMA[®]
ALLIES IN INNOVATION

Mountain Top[®]
INDUSTRIES APS


MICRO MATIC

K V I S T[®]
Industries


H P T
HURTIG PRÆCIS TRANSPORT


ISS


HOFOR


ELOGIC SYSTEMS

BoConcept[®]
Urban Danish Design since 1952

**louis
poulsen**


TULIP

Konklusioner

- **Interne forandringer:** Forandringen starter i dialog med leverandøren, men det er de interne forandringer der gør, at det lykkes.
- **Kompetenceoptimering:** At arbejde med optimering i leverandørsamarbejdet skaber et nyt kompetencebehov i indkøbsfunktionen.
- **Grænseudvidende roller:** Leverandør-Udviklings-Agenter (LUA) er et team af komplementære grænseudvidende roller, der har ansvar for at drive forandringen både internt og eksternt .
- **Strategisk vigtighed:** Magt er ikke en entydig størrelse mellem kunde og leverandør, det afhænger af den gensidige strategiske vigtighed, hvori virksomhedernes størrelsesforhold spiller en rolle.
- **Forankring:** Metarefleksioner over læring er vigtige for at sikre, at forandringerne fra workshoppen forankrer sig i virksomhedens praksis.

Konklusion 1: Interne forandringer

- Ideerne til forandring skabes i samspil mellem leverandør og kunde – **Men den virkelige forandring sker først, idet man begynder at ændre praksisser i sin egen virksomhed!**



...det er faktisk en kultur der skal ændres (først). [...] og alle de der indirekte ting der fulgte med var sådan woow, lidt for mange.

—Global Purchasing Manager, CP Kelco

Hvad og hvordan? (1)

- **Se indad** og optimere egne processer og sikre, at der arbejdes **på tværs af funktionelle områder**.
- **Indlægge faste rutiner i driften**, der fremmer Stram Kædenmindsettet og sikrer, at det fastholdes i praksis, f.eks. gennem kvartalsmæssige eller halvårlige faste udviklingsmøder mellem leverandør og kunde.



A HUBER COMPANY

- Gennem bedre koordinering mellem import og eksport har CP Kelco fået optimeret deres container flow.
- Forandringen startede med interne forandringer, hvor medarbejderne skulle ændre adfærd.



Hvis jeg gør noget her på mit bord, så har det en kæmpe betydning ude i den anden ende, hos de der skal tømme de her containere

—Purchasing & Logistics Manager, CP Kelco

Konklusion 2: Kompetenceoptimering

- At arbejde med optimeret leverandørsamarbejde indebærer, at den daglige kommunikation og relationspleje sættes i fokus. Det stiller **nye krav til kompetencerne i virksomheden**, og ikke mindst i salg og indkøb, der har den primære daglige kontakt.



...hvis ikke indkøberne lever Stram Kæden mentaliteten, så kommer det aldrig til at lykkes. De er nøglespillerne i at få det her til at hænge sammen, og det er også dem, der skal initiere det over for leverandørerne... Så det er helt klart indkøberne der skal have det faglige kompetenceløft”. —Indkøbschef, ISS

Hvad og hvordan? (2)

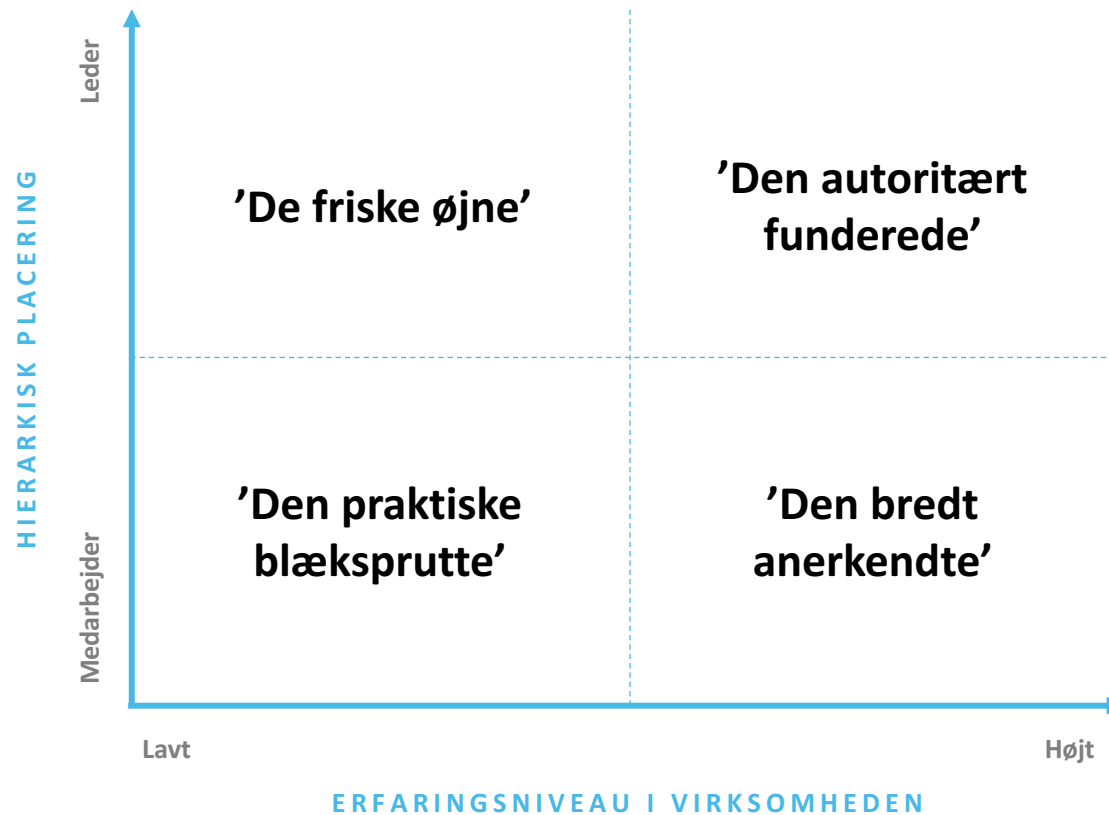
- Motivere og arbejde med nye kompetenceprofiler og skabe/hyre ”**category managers**” frem for traditionelle indkøbere
- **Udvide sine forhandlingsparametre** og skabe et tillidsfuldt rum mellem leverandør og kunde.
- **Lave nye procedurer for udbudsmaterialer**, forhandlinger og opstart af nye leverandørsamarbejder
- [Læs mere om Vested Outsourcing \(PDF\)](#)

Konklusion 3:

Grænseudvidende roller

- Optimeret leverandørsamarbejde kræver, at der arbejdes med at udviske grænserne:
 - Eksternt mellem virksomhederne
 - Internt mellem funktionelle siloer i egen virksomhed.
 - Understøttes af ”grænseudvidere”

Fire typer grænseudvidende roller



“De friske øjne”

- Lavt organisatorisk erfaringsniveau
- Høj formel hierarkisk position.

Her er der ofte tale om nytilkomne ledere og mellemledere.

Styrke: tænker nyt og kommer med udviklende løsningsforslag.

Svaghed: mangel på netværk og rodfæste i organisationen.

Sammensættes med: den bredt anerkendte, for at sikre at forslag funderes og udbredes via uformel ledelse i organisationen.

”Den autoritært funderede”

- Højt organisatorisk erfaringsniveau
- Høj formel hierarkisk position.

Typisk CEO eller andre ledere, der udnævnte sig selv til

Styrke: sikrer initiativets ledelsesmæssige accept og positionering.

Skaber ekstern og intern signalværdi om initiativets vigtighed

Svaghed: de strategiske tiltag ikke blev implementeret i praksis i organisations daglige drift samt mangel på praktiske ressourcer til udførelse af implementeringsarbejdet.

Sammensættes med:

-Den *bredt anerkendte* for at sikre accept og implementering ned gennem organisationen.

-Den *praktiske blæksprutte* til at sikre praktisk overblik og ressourcer til gennemførelse

“Den bredt anerkendte”

- Højt organisatorisk erfaringsniveau
- Lav formel hierarkisk position.

Typisk var denne stilling tildelt personer, der i forvejen var gode til at agere bindeled mellem funktionerne i virksomheden og arbejde på tværs af de funktionelle siloer. F.eks. en indkøber, der i sin daglige praksis ofte befandt sig ude i produktionen og var velanset her såvel som hos leverandørerne.

Styrke: kan mægle og formidle viden vertikalt i organisationen.

Svaghed: mangel på mandat til at gennemføre forandringerne.

Sammensættes med: For at mindske dette problem er *den autoritært funderede* en god partner.

“Den praktiske blæksprutte”

- Lavt organisatorisk erfaringsniveau
- Lav formel hierarkisk position.

Typisk var den stilling givet til nyankommne, nyuddannede medarbejdere.

Styrke: administrativt overblik og overskud, der kan sørge for det praktiske, f.eks. sætte møder op, sikre at leverandørerne får den tilstrækkelige information, koordinerer tider og data mellem parterne.

Svaghed: mangel på autoritet, og derved stødte denne LUA-rolle ofte ind i et glasloft.

Sammensættes med: *den autoritært funderede*, for at fæstne beslutningerne opad.

Hvad og hvordan? (3)

- Sammensætte et team, hvor alle **fire typer grænseudvidende roller** er repræsenteret.
- **Kombinere** disse roller **ud fra behov**.
- Starte med at identificere og udvælge 'naturlige' allerede **eksisterende grænseudvidere** i organisationen, dvs. de medarbejdere, der i forvejen går på tværs af grænser.

Konklusion 4: Strategisk vigtighed

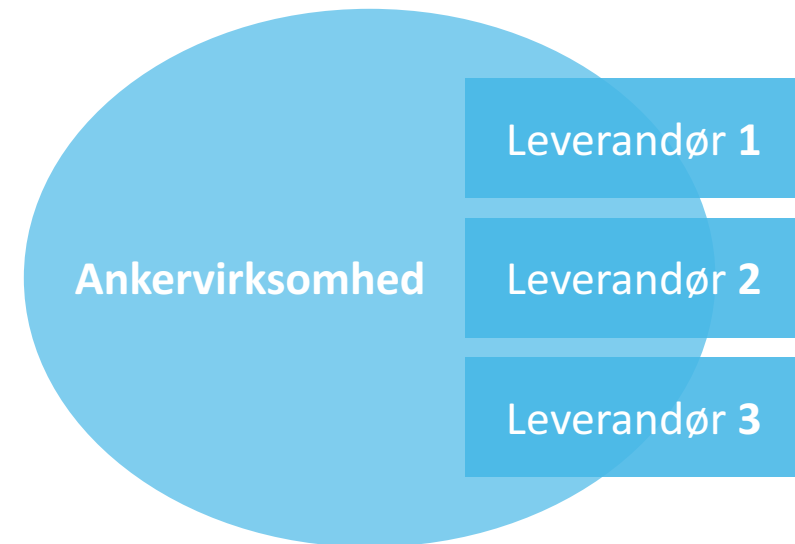
- **Magt** i leverandørsamarbejdet er **ikke entydigt**, men afhænger af **hvor stor en kunde er**.
- Antagelsen er traditionelt, at **små fisk ikke kan igangsætte store forandringer**. Men flere cases fra Stram Kæden viser, at dette *ikke* er tilfældet.
 - Mountain Top – Toyota/Ford
 - Thise – Coop/Irma

Hvad og hvordan? (4)

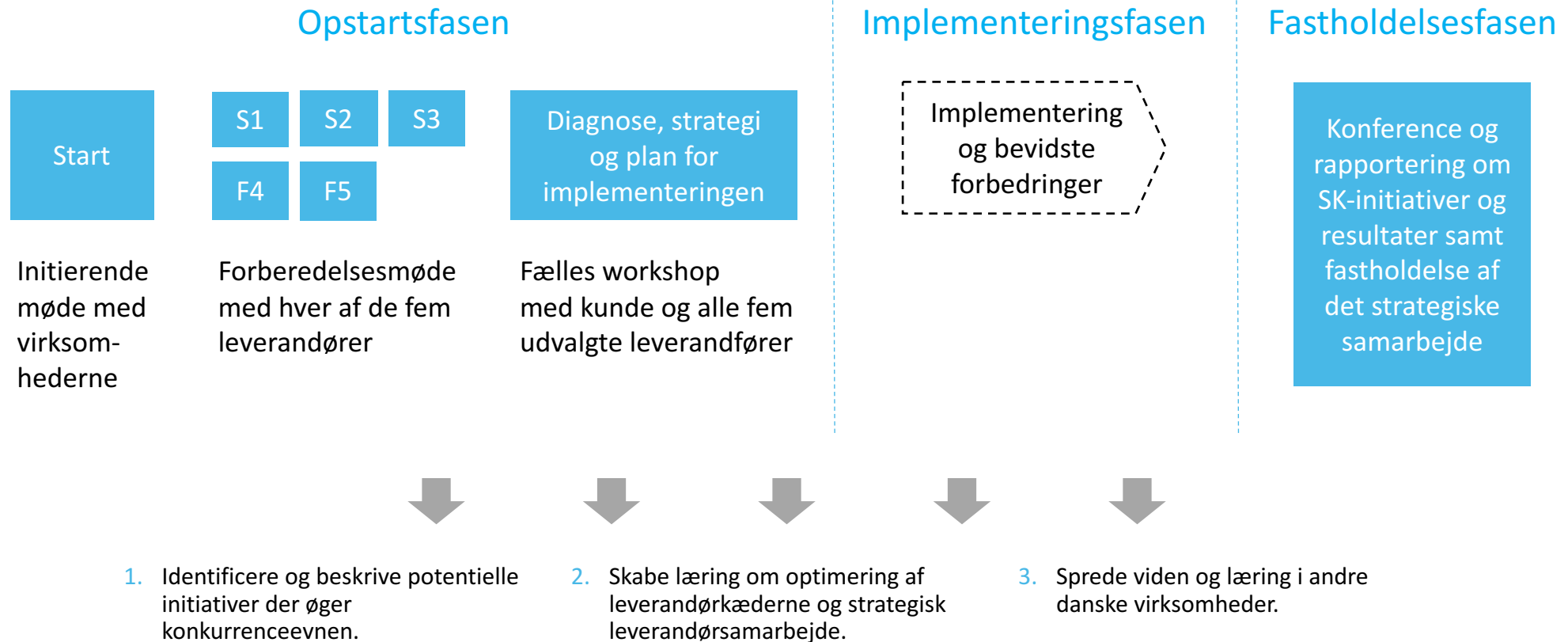
- Sikre at der er en gensidig, oprigtig motivation for at optimere sammen.
- Afklare de gensidige behov, der er i det specifikke leverandørsamarbejde før optimeringsforløbet igangsættes.
- Huske at mange store kunder efterspørger mere **proaktive løsningsforslag** fra deres leverandører (også de små).

Konklusion 5: Forankring

- Stram Kæden har **rykket ved de organisatoriske uformelle grænser mellem kunde og leverandører**, idet det tættere samarbejde kræver nye samarbejds- og koordineringsområder.
- Dansk Industri har spillet en vigtig rolle som **neutral 3. part**, hvilket har skabt legitimitet og et neutralt rum for at skabe en win-win mentalitet.



Opsamlende gode råd



Opsamlende gode råd (i opstartsfasen)

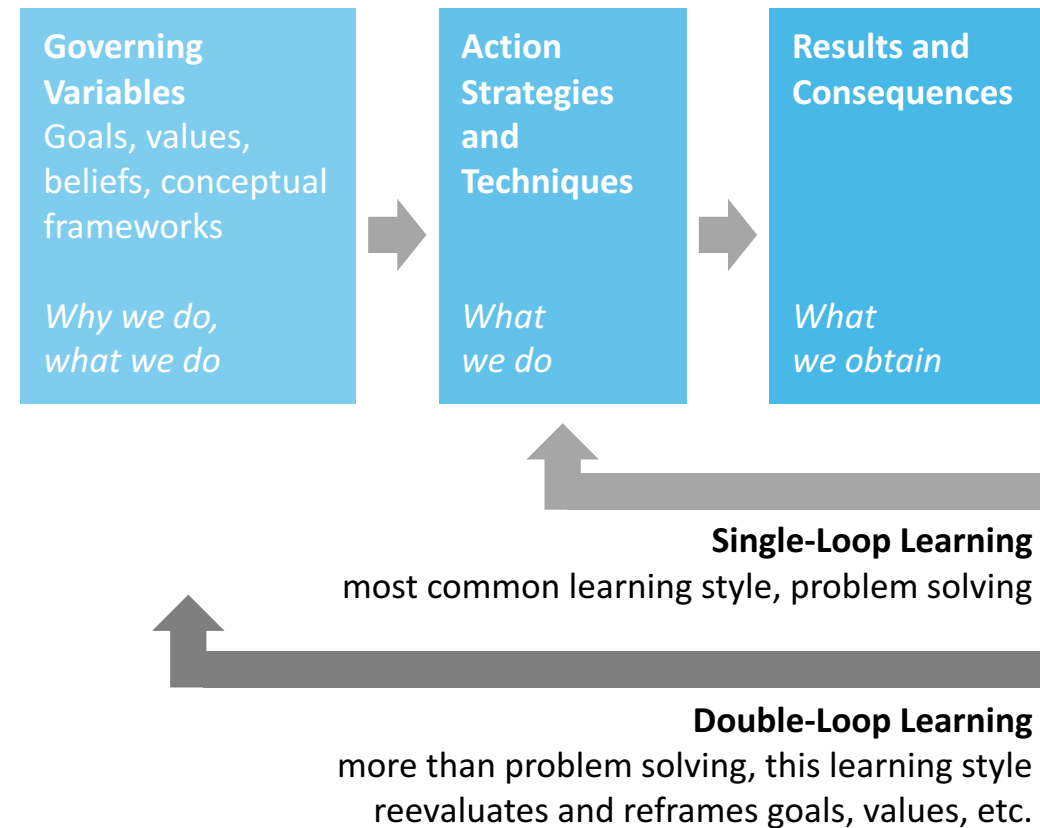
- **Udvælge strategisk vigtige leverandører**, således at initiativerne prioriteres højt (også i ledelsen).
- **Få alle involverede parter med så tidligt som muligt i processen.** Dem der skal drive forandringen skal have indflydelse og indsigt fra starten for at få ejerskab.
- Sikre at **alle led i forsyningskæden er repræsenteret på workshoppen**, på tværs af funktioner og virksomheder samt sikre, at der er beslutningskraft til stede.
- Få en **neutral 3. part ind**, hvis forholdet i forvejen er problematisk. Lad eventuelt den mindst magtfulde part vælge.
- **Identificere og sammensætte et hold med alle fire typer grænseudvidende roller** til at drive forandringen.

Opsamlende gode råd (i implementerings- og fastholdelsesfaserne)

- **Åben, hyppig, rettidig og præcis kommunikation** mellem leverandør og kunde.
- **Forstå motivationen** for at arbejde med optimeret leverandørsamarbejde i forskellige dele af organisationen – se evt. på incitamentstrukturer i organisationen.
- **Indlægge faste rutiner i driften**, der fremmer Stram Kæden-mindsettet og sikrer at det fastholdes i praksis, f.eks. at indlægge kvartalsmæssige eller halvårslige faste udviklingsmøder mellem leverandør og kunde.
- **Lave nye procedurer for udbudsmaterialer**, forhandlinger og opstart af nye leverandørsamarbejder. (Læs om Vested Outsourcing)
- Arbejde hen imod **små hurtige successer**, der motiverer for at arbejde videre med optimeringsforløbene og undgå "funny money"-fælden.

Læring til fremtidige initiativer

- Indflydelsen fra Stram Kæden-projektet kunne være øget gennem et fokus på '**double loop learning**' (bevidsthed og refleksion over den læring, der er fundet sted).
- Dvs. **flere opfølgende møder** samt mere refleksion over de ændrede processer og sikring af, hvordan initiativerne fortsættes efter projektafslutning.



Læs videre og kom godt i gang...

www.cbs.dk/hc-analytics

White papers

- [Relationsbåret samarbejde, Grænseudvidende roller og Seks trin til godt leverandørsamarbejde.](#)

Case book

- 5 cases

Videnskabelige artikler

- “Promoting boundary-spanning behavior in inter-organizational projects”
 - Præsenteret på [EGOS \(European Group of Organization Studies\)](#) København, Juli 2017
 - Indsendt til International Journal of Project Management (afventer bedømmelse)
- “Out of its comfort zone: Strategic Relational HR in the context of temporary inter-organizational form”
 - Præsenteret på [AoM \(Academy of Management\)](#) Atlanta, US, august 2017
 - Præsenteret på [RCRC \(Relational Coordination Research Collaborative\)](#) webinar
 - Forventes indsendt til bedømmelse 1. kvartal 2018

For mere information om tættere leverandørsamarbejde, kontakt

STRAMKÆDEN
TÆTTERE SAMARBEJDE I
FORSYNINGSKÆDEN 



Copenhagen Business School

Dana Minbaeva
Professor, CBS
Mobil: +45 3815 2527
E-mail: dm.smg@cbs.dk



Copenhagen Business School

Iben Stjerne
PostDoc Researcher, CBS
Mobil: +45 2818 0686
E-mail: iss.smg@cbs.dk



Dansk Industri

Peter Lager
Optimeringskonsulent
Mobil: +45 2328 8365
E-mail: petl@di.dk