SOURCING EXCELLENCE

En undersøgelse af sourcing excellence og kategoritankegangen i dansk industri

Morten Munkgaard Møller & John Johansen

Aalborg Universitet.

Finansieret af Industriens Fond. November 2017.

INDHOLDSFORTEGNELSE

Forord ved Industriens Fond

KAPITEL 1: INDLEDNING – Sourcing Excellence i dansk industri

1.1 Ny betydning og nye krav
1.2 Sourcing som begreb
1.3 Brugerdreven innovation overskygger leverandørdreven innovation
1.4 Metode i Sourcing Excellence projektet

KAPITEL 2: UDFORDRINGEN - BEHOV FOR FORANDRING

2.1 Disruption og den eksponentielle udvikling
2.2 Globalisering samt teknologi- og videnseksplosion
2.3 Ny organisering af værdikæden

KAPITEL 3: UDGANGSPUNKTET - STATUS FOR INDKØB OG SOURCING I DANSK INDUSTRI

3.1 Lav modenhed i indkøbsafdelingerne
3.2 Virkemiddel 1: Centralisering af indkøbsfunktionen
3.3 Virkemiddel 2: Implementering af category management
3.4 Virkemiddel 3: Konsolidering af leverandørbase, enheder og volumener
3.5 Virkemiddel 4: Outsourcing til lavtlønslande
3.6 Forventet udbytte af virkemidlerne = lavere priser & besparelser

3.7 Den cirkulære effekt udhuler gevinsterne
3.8 Virksomheder går glip af leverandørernes potentialer

KAPITEL 4: KATEGORITANKEGANGEN I INDKØB

4.1 Indledning
4.2 Baggrund for kategoritankegangen i indkøb
4.3 Indholdselementerne i kategoritænkningen
4.4 Bevæggrunde bag kategoritankegangen = SYNERGI

KAPITEL 5: KATEGORISTRATEGI & -LEDELSE

5.1 Fem perspektiver på kategoristrategi – intern og ekstern sammenhængskraft
5.2 Kategoritiltag i flere generationer (niveauer/perspektiver)
5.3 Kategoritænkning kobler sourcing med forretning
5.4 Faldgruber ved brug af Kraljics porteføljemodel – teoretisk og praktisk
5.5 Generelle faldgruber og opmærksomhedspunkter ved category management

KAPITEL 6: SOURCING EXCELLENCE MODELLEN - assessment som grundlag for udvikling

6.1 Forandringer, kompetencer og sourcing
6.2 Baggrund for Sourcing Excellence modellen
6.3 Sourcing Excellence modellens indholdselementer
6.4 Praktisk anvendelse og erfaringer med modellen – assessment som grundlag for udvikling

KAPITEL 7: KONKLUSION: Transformationen af værdikæden er i fuld gang, indkøb halter efter

Forord

Dansk erhvervsliv står også i disse år overfor store udfordringer. Danske lønninger er høje og ofte højere end i de lande, vi normalt sammenligner os med. Det betyder, at dele af produktionen i Danmark er omkostningstung. Derfor har mange virksomheder outsourcet meget af den produktion, der ligger til grund for deres endelige produkter, så det, der tidligere har været in-house produktionsopgaver, skifter karakter til at være en sourcing-opgave hos eksterne underleverandører.

Transformationen af værdikæden medfører ikke kun et behov for et øget fokus på sourcing, men definerer også markant anderledes krav og opgaver i forhold til organisering af værdikæden. Der er ikke længere kun tale om en "triviel" forsyningsopgave af komponenter og råvarer. Konkurrencekraft, teknologi- og produktudvikling, innovation og forretning skabes i den nye struktur i et kompliceret samspil og i samarbejde mellem mange forskellige interne og eksterne partnere i værdikæden. Det betyder, at traditionelle grænseflader, ansvars- og samarbejdsområder udfordres. Øget samarbejde både internt i virksomheden og eksternt med forskellige partnere bliver en forudsætning for at opnå sourcing excellence.

Forskere på Aalborg Universitet har sammen med blandt andre virksomhederne Crisplant (i dag en del af BEUMER Group), Danfoss, Danish Crown, Grundfos, Siemens Wind Power og Velux undersøgt, hvordan industrielle virksomheder kan blive bedre og mere excellente til indkøb og sourcing. Industriens Fond har støttet projektet, blandt andet med henblik på at få nedfældet metoder og erfaringer i nærværende rapport.

Det er vores håb at danske virksomheder – store såvel som små – nu kan få gavn af den viden om sourcing, der er opsamlet i kølvandet på projektet Sourcing Excellence og dermed få skabt et konkurrencedygtigt setup til håndtering af de outsourcede dele af virksomheden. Det har betydning for produktudvikling og innovation mere generelt.

God læselyst!

Mads Lebech
Administrerende direktør, Industriens Fond

Kapitel 1

INDLEDNING – Sourcing excellence i dansk industri

1.1 Ny betydning og nye krav

Indkøb, strategisk indkøb, purchasing, procurement, supply management, sourcing, strategic sourcing, ja sågar supply management eller supply chain management (SCM) – kært barn har mange navne. Uanset hvilken mærkat vi tildeler emnet, drejer det sig om at håndtere køb fra eksterne parter i forhold til virksomhedens behov. Det er et behov, der er varieret og fragmenteret, og som fluktuerer i forhold til virksomhedens afsætning. Det er samtidig et behov, der er vokset i både omfang og betydning de seneste år. Kompleksiteten i indkøb er tiltaget samtidig med, at betydningen af selvsamme er vokset og derfor i højere grad end tidligere kræver nye kompetencer, nye værktøjer og nye metoder.

Det er baggrunden for forskningsprojektet Sourcing Excellence, som jeg med hjælp fra en skare bidragsydere har gennemført. Denne bog præsenterer essensen af projektet.

Sourcing fremhæves i forskningslitteraturen derfor som et område af stigende betydning, hvor forbedringer vil kunne aflæses direkte på virksomhedens finansielle resultater (Anderson & Katz, 1998; Quayle, 2002; Van Weele, 2010). Den stigende betydning medfører, at indkøb som fænomen naturligt er kommet mere i fokus, både i praksis og akademisk (Chan & Chin, 2007; Freytag & Mikkelsen, 2007). Outsourcing, offshoring og øget specialisering samt ikke mindst virksomhedernes bestræbelser på løbende at optimere standard unit cost har alt sammen bidraget til at ændre virksomhedernes værdikædestruktur markant.

Transformation af værdikæden medfører øget fokus på sourcing, men definerer også markant nye krav og opgaver i forhold til organisering af værdikæden. Der er ikke længere kun tale om en "triviel" forsyningsopgave af komponenter og råvarer. Konkurrencekraft, teknologi- og produktudvikling, innovation og forretning skabes i den nye struktur i et kompliceret samspil og i samarbejde mellem mange forskellige interne og eksterne partnere i værdikæden. Det betyder, at traditionelle grænseflader samt ansvars- og samarbejdsområder udfordres. Øget samarbejde både internt i virksomheden og eksternt bliver en forudsætning for at opnå sourcing excellence. Kort fortalt er argumentationen, at i takt med, at virksomheder outsourcer en stadig større del af værdikæden, foregår sourcing som en proces, der ikke kun er lokaliseret i indkøbs- og logistikafdelingen men i ligeså høj grad i udviklingsafdelingen (R&D) og andre steder i virksomheden, fx i kvalitetsafdelingen og i produktionen. I det perspektiv bliver sourcing altså en tværgående proces, der skal anskues ud fra et overordnet virksomhedsperspektiv og ikke ud fra et afdelings- eller funktionsmæssigt perspektiv. Denne tværfaglige anskuelse af sourcingprocessen nødvendiggør, at sourcing er tvunget til at figurere på den strategiske agenda, hvilket er understøttet af flere undersøgelser (Bernardes & Zsisin, 2008).

1.2 Sourcing som begreb

Det viser sig at være en vanskelig opgave at beskrive præcist, hvad begrebet sourcing dækker over. Der findes mange forskellige opfattelser og definitioner både i den akademiske verden men også i de deltagende virksomheders fortolkning af begrebet. Hvor nogle som for eksempel Olsen & Breil-Hansen (2009) sidestiller indkøb med sourcing, så er der efter vores opfattelse en verden til forskel mellem indkøb og sourcing – og populært sagt postulerer vi, at indkøb er død, og at sourcing er det nye sort!

Efter vores opfattelse, der deles med blandt andet Van Weele (2005), anvendes begrebet sourcing for løseligt i alt for mange forskellige sammenhænge, eller også defineres begrebet slet ikke, når det anvendes. Ofte benyttes sourcing ækvivalent med de engelske termer buying, purchasing, procurement og supply management, men der synes ikke at være nogen egentlig rød tråd i brugen af terminologien.

Til forskel fra Olsen & Breil-Hansen (2009), hvor indkøb og sourcing blev sidestillet, adskiller indkøb og sourcing sig efter vores opfattelse. For os handler indkøb om erhvervelsen af varer og services, hvorimod sourcing også inkluderer fremskaffelse af kompetencer og viden. Sourcing indeholder altså elementerne i indkøb og er samtidigt mere vidtrækkende. Derfor er det også vanskeligt at placere det overordnede ansvar for sourcingprocessen i virksomheden hos en bestemt organisatorisk enhed. Sat helt på spidsen kan indkøbsafdelingen blive god til at købe ind, mens det i stedet er hele virksomheden, der kan blive god til at source (Van Weele et al 1998).

Hvad enten man bruger ordet sourcing eller ordet indkøb, handler det om at fremskaffe ressourcer. Forskellen ligger nærmere i, hvordan denne opgave løses og præcist hvilke ressourcer, der fokuseres på. Når sourcing optræder i litteraturen, sker det nogle gange som en selvstændig proces, andre gange som et delelement i en indkøbsproces, eller også benyttes det som synonym for outsourcing (Van Weele, 2005). Når så det strategiske element efterfølgende inddrages, bliver forvirringen fuldstændig, for hvordan er det muligt at beskrive eller analysere emnet strategisk sourcing uden at tage stilling til, hvad begrebet sourcing dækker over? Det er derfor, det er væsentligt at være eksplicit i forhold til begrebets definition for derigennem at opnå en håndgribelig og komplet fortolkning af sourcing excellence som begreb.

Efter vores opfattelse er Van Weeles (2005) definition af indkøb (procurement) interessant i forbindelse med at beskrive sourcing:

”The management of the company’s external resources in such a way that the supply of all goods, services, capabilities and knowledge which are necessary for running, maintaining and managing the company’s primary and support activities is secured at the most favorable conditions.”

Monczka et al (1998) argumenterer for, at indkøb er en aktivitet, der varetages af indkøbsafdelingen. Sourcing er derimod en tværorganisatorisk proces, der ikke udelukkende håndteres af indkøbsafdelingen, og denne sourcingproces defineres, som følger:

“The focus of sourcing management involves integrating supplier capabilities into organizational processes to achieve a competitive advantage through cost reduction, technology development, quality improvement, cycle time, and delivery capabilities to meet customers’ requirements.”

Sammenligner man denne definition med Van Weeles (2005) definition af indkøb, er der den væsentlige lighed, at begge omhandler mere end blot operationelt indkøb. Der fokuseres i lige så høj grad på fremskaffelse af kompetencer og viden. Van Weele (2005) fokuserer på anskaffelsen af varer, services, kompetencer og viden fra alle eksterne kilder, hvor målet er at optimere aktiviteterne i virksomhedens værdikæde. Monczka et al (1998) fokuserer derimod kun på leverandørernes kompetencer, hvor målet for virksomheden er at opnå konkurrencemæssige fordele samt at tilfredsstille kundens behov. Måden, dette sker på, er gennem omkostningsreduktion og værdiforøgelse som eksempelvis kvalitetsforbedringer og teknologiudvikling med mere. Sourcing handler derfor ikke blot om at indkøbe varer og services, men i lige så høj grad om at skaffe viden og kompetencer, som virksomhederne behøver for at forblive konkurrencedygtige.

I tråd med Monczka et al (1998) mener vi således, at sourcing bør betragtes som værende det overordnede element, hvorunder indkøb indgår. Denne opfattelse blev forstærket under den empiriske fase, hvor de deltagende virksomheder i Sourcing Excellence projektet betragtede sourcing som et bredere begreb end indkøb. Derfor mener vi, at Van Weeles definition af indkøb er mere interessant end hans definition af sourcing.

I denne bog bruger vi begreberne indkøb og sourcing med fokus på sidstnævnte begreb. Vi foretrækker sourcing begrebet, selvom anvendelsen af begrebet som nævnt i dag er særdeles vagt. Den samme begrebsforvirring og synonymanvendelse gør sig gældende med hensyn til begreberne strategisk purchasing, strategisk sourcing og strategisk procurement. Der findes således ikke en alment accepteret definition på begrebet sourcing (O’Brien, 2009). I det følgende defineres sourcing med udgangspunkt i Van Weele (2010) og Monczka et al. (1998) som:

”Sourcing er processen forbundet med fremskaffelse af ressourcer såsom varer, services, kompetencer og viden, der gør virksomheden i stand til at opnå værdiforøgelse og omkostningsreduktioner under opfyldelse af kundens behov.” (Kilde: L&E, 2016)

Ud fra denne forståelse er sourcing en aktivitet, der ikke kan overlades til en enkelt funktion i virksomheden såsom indkøbsafdelingen, men som kontinuert foretages af hele virksomheden i et samspil mellem de forskellige afdelinger (teknologi-, kvalitet-, logistik-, produktions- og indkøbsafdelingen) i modsætning til aktiviteten indkøb, der kan foretages af indkøbsafdelingen uafhængigt af de øvrige organisatoriske enheder (Freytag og Mikkelsen, 2007).

Udsagnet ”Indkøb er død. Længe leve Sourcing!” er derfor et opråb om, at vi er nødsaget til at genfortolke den måde, indkøb fungerer på i virksomheder. Efterhånden som virksomheder outsourcer en stadig større del af værdikæden, stiger behovet for, at en større del af værdikædens funktioner også tager ansvar for sourcingprocessen. Vi argumenterer for, at sourcingprocessen ikke kun skal drives af indkøbs- og logistikafdelingerne, men også kræver engagement fra fx udviklings-, produktions- og kvalitetsafdelingerne.

Sourcing i moderne virksomheder er altså en tværgående horisontal proces, hvor det tidligere var en vertikal funktionsproces. Det er afgørende, at sourcing bliver betragtet ud fra et holistisk virksomhedsperspektiv og ikke ud fra et afdelingsmæssigt siloperspektiv. Det medfører, som flere undersøgelser understøtter (Bernardes & Zsisin, 2008), at sourcing skal figurere på den strategiske agenda, som er forankret i direktion og bestyrelse.

Desværre er det vores oplevelse, at den klassiske funktionsopdeling (eller siloerne) til stadighed har alt for megen magt i virksomhederne og derfor sætter nogle snævre grænser for udbyttet af sourcing i virksomhederne. Det er formentlig en af grundene til, at de fleste virksomheder på trods af store investeringer i indkøb og i opgradering af deres indkøbsfunktion ikke ser de store udbytter heraf.

I vores definition indgår der ikke et strategisk element, da vi betragter et strategisk fokus som værende én af måderne, hvorpå virksomheder kan gøre deres sourcing mere omfattende. Derfor bør dette ikke indgå i selve definitionen. Indkøb associeres ofte med det mere lavpraktiske operationelle niveau, hvorimod sourcing associeres med det strategiske niveau, da sidstnævnte ofte benyttes i akademiske tidsskrifter i forbindelse med emnet strategisk sourcing[1]. Vores definition giver endvidere mulighed for at betragte sourcing som noget, der foregår internt såvel som eksternt. Uanset om de påkrævede ressourcer findes internt i virksomheden eller skal hentes udefra, er der altså tale om sourcing. Eksempelvis kan kompetencerne til at udvikle et nyt produkt sources både hos leverandørerne og internt hos R&D.

Sourcing stammer jo fra ordet ”source”, som betyder *kilde* eller kilden til tingene. Sourcing kan derfor oversættes til at hente tingene ved kilden, og sourcing-funktionen kan anskues som krydsfeltet mellem teknologi-/udviklingsafdelingen og indkøbsafdelingen. Sourcing-funktionen i virksomhederne står derfor overfor en stor omstillingsproces, da grundvilkårene er ændret i kraft af udviklingen over imod en udstrakt brug af underleverandører. Det betyder, at virksomheders udviklings- og innovationsevne bliver tæt forbundet med evnen til at indgå og deltage i relationer med udvalgte partnere. Valg af de rette partnere samt kommunikations- og samarbejdsevner bliver derfor af afgørende betydning for konkurrenceevnen.

1.3 Brugerdreven innovation overskygger leverandørdreven innovation

At opstille en entydig definition af sourcing viste sig at være en vanskelig opgave, da der findes en række forskellige opfattelser og definitioner af begrebet i litteraturen. På grund af de forskelligartede definitioner valgte vi at udarbejde vores egen definition af sourcing, som er en hybrid af definitioner givet af Van Weele (2005) og Monczka (1998):

[1] F.eks. Journal of Purchasing & Supply Management, International Journal of Business and Management, Supply Chain Management: An International Journal og The International Journal of Logistics Management).

Sourcing er processen forbundet med fremskaffelse af ressourcer såsom varer, services, kompetencer og viden, der gør virksomheden i stand til at opnå værdiforøgelse og omkostningsreduktioner under opfyldelse af kundens behov.

Når vi lidt provokerende i overskriften fastslår, at "indkøb er død", så skyldes dette, at vi ikke tror, at indkøbsfunktionen i dens nuværende form har de kompetencer, der skal til for at løfte den nye sourcingopgave i virksomhederne. Når undersøgelser viser, at halvdelen af virksomheders innovation stammer fra eksterne kilder[2], burde indkøb spille en større rolle end, funktionsfeltet gør i dag. Imidlertid har begrebet "leverandørdreven innovation" slet ikke fået samme bevågenhed og opmærksomhed som "brugerdreven innovation". En forklaring kan være, at indkøbsfunktionen i virksomhederne ikke magter at være bindeled mellem R&D- og SCM-organisationen.

Der mangler imidlertid forskning og udvikling på området. Nye teorier opstår i takt med, at verden forandrer sig, men der mangler modeller, metoder, koncepter og cases for, hvordan virksomheder via sourcing kan bidrage til vækst, innovation og udvikling af virksomheden. Der er behov for forskning i, udvikling af og afprøvning af nye metoder, systemer og koncepter, som på én gang kan sikre de rette faglige tilgange til sourcing, og som samtidig sikrer en optimal ressourceudnyttelse i virksomhederne og dermed bæredygtig innovationsudvikling.

Boks:

En headhunter vi talte med beklagede sig over, at det ikke var som i de gode gamle dage, hvor han blot kunne søge på indkøber… og så fandt han en. I dag hedder en indkøber alt lige fra category manager eller sourcing manager til commodity manager eller strategisk indkøber m.fl.

Begrebet sourcing indeholder som minimum en teknisk og en kommerciel dimension. En udvidet forståelse af sourcing indeholder som minimum fire forskellige aspekter, som i en industriel virksomhed vil være:

- (L) Logistikdelen (lead time, leveringsbetingelser, fleksibilitet, ordrestørrelser m.m.).
- (I) Indkøbsdelen (priser, betalingsbetingelser, kontrakt, samhandelsbetingelser m.m.)
- (T) Teknologi-delen (teknologisk indhold, nyhedsgrad, kompabilitet m.m.)
- (K) Kvalitets-delen. (fejl i produkter, SLA-agreements, claims m.m.)

1.4 Metode i Sourcing Excellence projektet

Sourcing Excellence projektet er et fem årigt projekt støttet af Industriens Fond. Formålet har været at undersøge, hvordan virksomheder kan blive bedre og mere excellente til sourcing.

Undersøgelsen er gennemført over en længere periode (fem år) og er baseret på kvalitative casestudier af flere store danske produktionsvirksomheder fra forskellige brancher.

Et casestudie er ifølge Yin (2009, p. 18) *"… an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident*". Casestudiet gennemføres for at studere organisationer i sine vante omgivelser samt at gennemføre

[2] Undersøgelse foretaget af Davenport. M.fl. (2003)

studier af eksplorativ karakter (Andersen, 1990). En fordel ved casestudier er, at metoden tillader kombinationen af forskellige metoder og kilder til viden. Ofte kombineres dataindsamling fra forskellige primære og sekundære kilder såsom interviews, observationer, spørgeskemaer og arkivmateriale (Dubois & Gadde, 2002; Blumberg et al., 2008; Yin, 2009).

Undersøgelsesprocessen i dette studie har været abduktiv (Dubois & Gadde, 2002; Kovács & Spens, 2005), hvor undersøgeren iterativt har frekventeret henholdsvis teori og praksis. En abduktiv undersøgelsesproces er velegnet til casestudier (Dubois & Gadde, 2002). Men casestudier har også begrænsninger og indbyggede problematikker. Den enkelte case er ofte unik og kan sjældent duplikeres eller genfindes i andre sammenhænge med samme form og indhold. Generaliseringer er med andre ord problematiske. Ifølge Yin (2009) kan cases dog godt anvendes som udgangspunkt for såkaldte analytiske generaliseringer.

Virksomhederne har det til fælles, at de alle betragter sourcing som en væsentlig konkurrenceparameter, hvilket har været baggrunden for valget. At sourcing spiller en væsentlig rolle for disse virksomheder afspejles dels i antallet af medarbejdere beskæftiget i indkøbsafdelingen (30-320) og dels gennem andelen af indkøbte varer i forhold til virksomhedens omsætning (50-85 %). Derudover har alle virksomheder udtrykt ønske om aktivt at arbejde med deres sourcingmæssige niveau, hvilket understreger deres engagement. Virksomheder fra forskellige brancher er valgt for at give et mere omfattende og varieret billede af, hvad sourcing excellence indebærer i dansk industri. De valgte virksomheder befinder sig i følgende brancher: Audio, video og multimedie, systemer til materialehåndtering, mobilhydraulik, vindenergi, fødevarer, legetøj, sanitet, pumper og byggematerialer og er vist i figur 1.1.

Indsamling af data blev gjort ved at aflægge besøg hos og interviewe aktører i ledende stillinger i indkøbsafdelingerne hos virksomhederne. Fokus i disse interviews var at opnå forståelse for de karakteristika, der omgiver virksomhederne og få en indsigt i de problemstillinger og udfordringer, som de står overfor i en indkøbsmæssig kontekst. Disse karakteristika kunne findes dels gennem dialog omkring det nuværende sourcingmæssige setup og dels gennem fremtidige planer og ændringsforslag. Interviewene fokuserede blandt andet på virksomhedens fortid, virksomhedens organisation herunder indkøbsafdelingens status og position i organisationen, karakteristika om branchen, virksomhedens sourcingstrategi, tilgangen til leverandører samt hvilke sourcingrelaterede udfordringer, virksomheden står overfor fremadrettet. Aktørerne fik meget frie rammer til at berette om deres sourcingmæssige situation, så mange forskellige emner blev diskuteret i løbet af interviewene.

Alle samtalerne er efterfølgende transskriberet til tekst, så grundig analyse kunne foretages. Analysen blev foretaget ved hjælp af åben og aksial kodning af interviewene ud fra principperne anført af Glaser & Strauss (1967) og senere Corbin & Strauss (1990), idet denne teknik giver mulighed for at skabe ny teori på baggrund af observationer, interviews og andet empirisk materiale (Denzin & Lincoln, 2003). Gennem brugen af metodens teknikker udvikles et veldokumenteret og integreret sæt af koncepter, som giver en grundig teoretisk forklaring af det sociale fænomen, der studeres (Corbin & Strauss, 1990) – i dette tilfælde status for indkøb og sourcing i de respektive virksomheder.

Figur 1.1: Deltagende virksomheder i undersøgelsen.

Virksomhed	Industri	Sourcing ratio (% af omsætning)	Antal indkøbsmedarbejdere	Logo

Bang & Oluf-sen	Audio/Video	60-75%	65-67	
Beumer Group	Bagage- & materiale-håndterings-systemer	70%	30	
Danish Crown	Fødevarer	35%	25	
FLSmidth	Cement- og Mineraler	60%	55	
Grundfos	Pumper	45%	100	
LEGO	Konstruktionslegetøj	65%	55	
Pressalit	Hjemmesanitet	45%	25	
Tulip Food Company	Fødevarer	45%	45	
Velux	Byggematerialer	50-60%	100	
Sauer-Dan-foss	Mobil hydraulik	50%	150	
Siemens Wind Power	Vindenergi	85%	320	

De deltagende virksomheder har ikke deltaget på fuld tid i hele projektforløbet, og undervejs har der også været udskiftning, da kontaktpersoner i de enkelte virksomheder er stoppet eller fået nyt job.

Reelt har projektforløbet været karakteriseret ved fem faser, som det fremgår af figur 1.2.

Figur 1.2: Oversigt over projektets faser.

Fase	Undersøgelsesformål	Fokus virksomhed	Work-shops	Antal in-terviews
1	Status for Sourcing i danske industri-virksomheder	Alle – 7 deltagende virk-somheder	4	21
2	Kompleksiteten i sourcing funktionen	Siemens Wind Power	3	43
3	Udvikling af Sourcing Excellence Mo-del	Grundfos	4	14
4	Test af Sourcing Excellence Model	Chrisplant	3	46
5	Videreudvikling af Sourcing Excel-lence Modellen på baggrund af pilot	Danish Crown	2	38
I alt			16	162

Udover de fem faser har der været afholdt workshops og seminarer for de andre deltagende virksomheder, som ikke fremgår af figur 1.2. Derudover har der også været udført individuelle interviews i andre virksomheder end projektvirksomhederne undervejs i projektforløbet, så det samlede antal interviews nærmer sig de 200.

Derudover har der været tilknyttet tre Ph.d-studerende til projektet, som har gennemført deres egne interviews i de forskellige projektvirksomheder. De studerendes interviews fremgår ikke af ovenstående oversigt, da projektgruppen udover de tre Ph.D.-studerende har bestået af undertegnede samt professor John Johansen. Der skal herfra lyde en stor tak til for deres deltagelse og engagement i dette projekt.

Derudover skal der også lyde en stor tak til alle virksomhederne og de personer, der har deltaget derfra og ikke mindst en kæmpe tak til Industriens Fond for bevillingerne, der overhovedet har muliggjort dette projekt.

En tak til alle.

På vegne af Sourcing Excellence projektet.

Morten Munkgaard Møller

Kapitel 2

UDFORDRINGEN

2.1 Disruption og den eksponentielle udvikling

Dansk Industri står overfor store udfordringer i disse år. Danske lønninger er dyre og gradvist øget i forhold til de lande, vi normalt sammenligner os med internationalt (Hansen, 2010). Det medfører, at produktionen i Danmark bliver dyrere og konkurrenceevnen ringere. Derudover gennemgår den globale økonomi i disse år en række signifikante forandringer, hvor udviklingen ikke sker lineært men snarere eksponentielt (Geest m.fl, 2015).

Disruption er det nye modeord og betyder egentlig forstyrrelse, men ordet har fået en mere dramatisk betydning på det seneste. Det bruges nemlig til at beskrive truslen mod eksisterende selskaber fra nye teknologier eller forretningsmodeller drevet af den digitale udvikling. Udviklingstakten bliver ofte beskrevet ved hjælp af Moores lov, der siger, at antallet af transistorer eller komponenter – altså processorkraft - i et integreret kredsløb vil fordobles hver 18-24 måned. Moores lov er den væsentligste enkeltstående årsag til, at tech startups ud af det blå kan dukke op og radikalt vende op og ned på en branche. Moores lov er en primær årsag til, at vi taler om, at vi lever i eksponentielle tider, hvor vi fx i gennemsnit kigger på vores smartphone-skærm 200 gange i døgnet – og hvor vi håndterer en kraftigt voksende mængde af behov samt daglige opgaver via den lille skærm.

2.1.1 Dansk konkurrenceevne under pres

Dette stiller store krav til danske virksomheder og til de ændringer, det danske samfund skal præstere i de kommende år for ikke at miste sin position som international topøkonomi. Verden forandrer sig, og i takt dermed opstår behovet for nye teorier og forklaringsrammer til at forstå og begribe den nye situation. Det er ikke de stærkeste, der overlever, for at blive i Darwins metodologi; det er dem, der bedst formår at tilpasse sig. Så tilpasningsevnen er mere vital end nogensinde. Spørgsmålet er om, vi er paranoide nok? Om vi er klar over faren? Om vi er sultne nok? Ankersen (2013) beskriver, hvordan magelighed og selvtilstrækkelighed kan være fatalt for overlevelsen også for succesfulde virksomheder.

I Sourcing Excellence projektet har vi oplevet, hvordan tidligere succesfulde virksomheder pludselig har oplevet ”modvind på cykelstien” og er blevet udfordret i en grad, som de aldrig har oplevet før. Eksempelvis var Grundfos og Velux, da vi startede projektet for fem år siden ikke i nærheden af de udfordringer, som de oplever i dag. Så på det punkt har en del virksomheder oplevet en markant vending i fremtidsudsigterne. Spørgsmålet er, om

mange danske virksomheder er blevet lullet i søvn eller har sovet Tornerose søvn? Måske vi kunne bruge noget af ånden fra den tidligere CEO hos Intel, Andrew Grove, som gav hans memorier titlen: ”Only the paranoid survive” (Grove, 1996). Det skal siges, at Andrew Grove flygtede fra Ungarn i 1956 efter at have gennemlevet følgende i hans første leveår:

> *“By the time I was twenty, I had lived through a Hungarian Fascist dictatorship, German military occupation, the Nazis' "Final Solution," the siege of Budapest by the Soviet Red Army, a period of chaotic democracy in the years immediately after the war, a variety of repressive Communist regimes, and a popular uprising that was put down at gunpoint. . . [where] many young people were killed; countless others were interned. Some two hundred thousand Hungarians escaped to the West. I was one of them.”*

Det er klart, at en sådan baggrund kan gøre én mere end paranoid, og måske har vi manglet kriser i danske industrivirksomheder? Vi har bildt os selv ind, at vi levede i en turbulent verden, men faktisk var fortiden mere stabil end fremtiden. Ordsproget ”never waste a good crisis” kunne være opråbet til de danske virksomheder, da virksomheder er som en levende organisme, som påpeget af Grove (2000):

> *“A corporation is a living organism; it has to continue to shed its skin. Methods have to change. Focus has to change. Values have to change. The sum total of those changes is transformation.”*

2.1.2 Fire drivkræfter sætter dagsordenen

Så det er ikke udfordringer, vi mangler; og det er særligt fire overordnede drivkræfter, der påvirker virksomhederne i almindelighed og deres sourcing funktion i særdeleshed. Der er overordnet set tale om fire centrale drivkræfter, som alle influerer og gensidigt påvirker hinanden. Men tilsammen er de med til at redefinere virksomheders tilgang til indkøb og sourcing. De fire drivkræfter er:

1. **Globalisering** – flytning af produktionsjob og hollow-out af middelklassen (ekstern drivkraft)
2. **Teknologi- og videnseksplosion** – alt er viden! (ekstern drivkraft)
3. **Eksternalisering** – eller virksomheders brug af outsourcing og re-fokusering (intern drivkraft)
4. **Faldende profitmargener** og lavere gennemsnitsalder for virksomheder (intern drivkraft)

De første to drivkræfter relaterer sig til virksomhedens eksterne omgivelser. Det er faktorer, der er udenfor den primære virksomheds direkte kontrol. Det er et vilkår. Det er ikke til forhandling. De sidste to drivkræfter henfører til virksomhedens egne beslutninger, og er et område, der i højere grad kan influeres end de to førstnævnte faktorer.

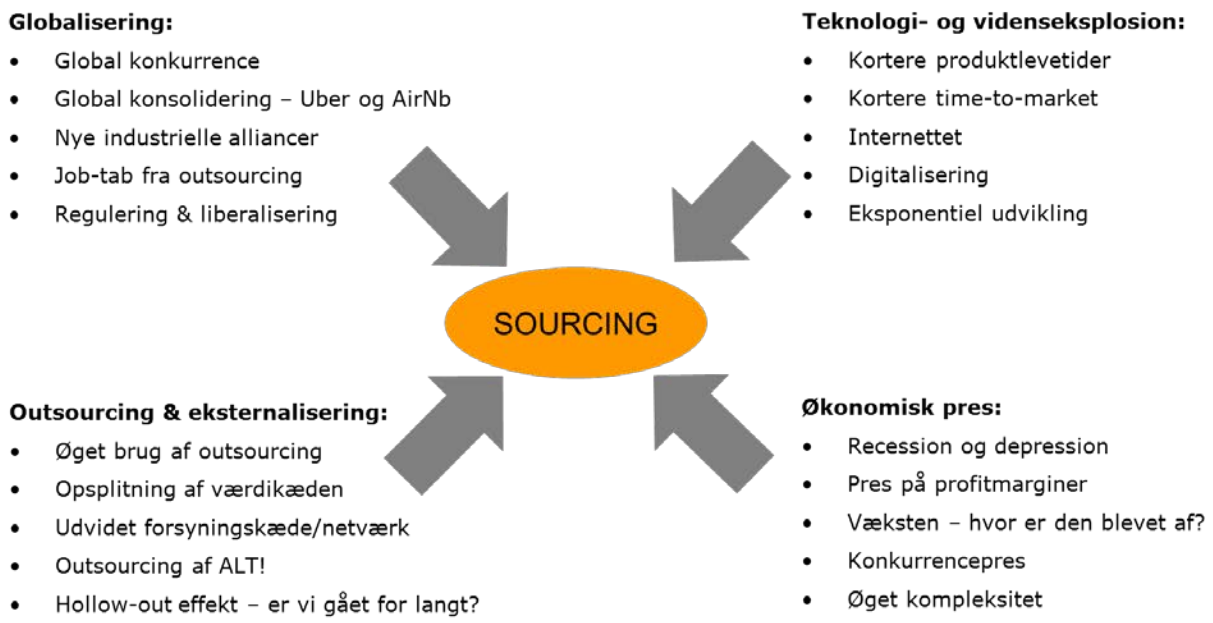
De sidstnævnte faktorer er også et udslag af de første faktorer, fordi globalisering, teknologi og eksplosionen i viden har presset virksomhedernes økonomi. Det økonomiske pres har medført, at virksomhederne har tyet til en høj outsourcingsgrad. Det har nemlig reduceret de faste omkostninger og derved givet en fleksibilitet, der gør virksomhederne bedre i stand til at reagere på mere omskiftelige omgivelser samt højere volatilitet i efterspørgslen, kravene og behovene hos kunderne. De fire drivkræfter kan således deles op i to hovedgrupper af udfordringer, som vil blive behandlet i de næste afsnit:

1) <u>Grundvilkårene</u> som vanskeligt lader sig påvirke og styre, såsom globaliseringen, den teknologiske udvikling og hastigheden af denne.

2) Påvirkelige forhold der kan influeres og lettere lader sig styre og lede, såsom graden af outsourcing og overskudsgraden i virksomheden.

I det følgende er det primært de påvirkelige vilkår og udfordringer, der vil blive behandlet.

Figur 2.1: Fire drivkræfter som definerer danske virksomheders primære udfordringer.



2.2 Globalisering samt teknologi- og videnseksplosion

Globaliseringen og den teknologiske udvikling har gjort, at den globale økonomi i disse år gennemgår en række signifikante forandringer, hvor det ikke længere kun er produktionsopgaver, der bliver outsourcet til eksterne partnere, men ligeledes virksomhedens udviklings- og innovationsaktiviteter, der bliver genstand for "sourcing" hos underleverandører. "Sourcing", ikke kun af produkter, men også af R&D, innovation og teknologi, medfører, at dansk industri stilles overfor nye problemstillinger og udfordringer.

Den globale økonomi har undergået en række signifikante forandringer de seneste år og især indenfor international handel og industriel organisering, hvor undersøgelser dokumenterer, at op til halvdelen af virksomheders innovation kommer fra eksterne kilder[3]. Disintegration af værdikæden er i fuld sving. Nutidens virksomheder befinder sig i et miljø, der kræver en kontinuert søgen efter nye kilder til konkurrencemæssige fordele, og termen 'sourcing' betyder netop, oversat, "kilde" eller "kilden" til tingene. Hvor sourcing til produktionen er et forholdsvis velbeskrevet kapitel, øges kompleksiteten betydeligt ved sourcing af forsknings- og udviklingsopgaver (R&D). Når vi taler R&D kan man ikke på samme måde sammenligne eksempelvis lønninger, fordi det ikke længere er en triviel kapacitet, man sourcer, men derimod kompetencer, viden og innovation. Sourcing bliver i dette per-

[3] Undersøgelse foretaget af Davenport m.fl. (2003)

spektiv en kilde til at hente viden og kompetencer ind i huset til at understøtte virksomhedens egen innovationsevne og –kraft. Et andet uopdyrket aspekt er, hvordan sourcing af innovation kan bidrage til at fastholde produktion i Danmark, eftersom innovationer skal produktionsmodnes, afsættes m.m.

Øget globalisering, høj forandringshastighed og ny informationsteknologi gør videnssamfundet mere komplekst.

Globalisering åbner op for nye markeder og muligheder. Det udfordrer naturligvis sourcing og supply chain ledere med nye strategiske udfordringer, fordi sourcing af produkter i stigende grad foregår med hele verden som markedsplads. Det åbner op for nye potentielle konkurrencefordele for virksomheden, hvis den formår at udnytte mulighederne. Men konkurrenterne – både eksisterende og eventuelt helt nye spillere - har de samme potentielle muligheder, som de måske og måske ikke formår at udnytte. Adgang til handel med alverdens leverandører er blevet lettere, og samtidig har prisen på transport været faldende igennem mange år. Transport via containere på store skibe er blevet en standardvare, som har effektiviseret den globale transport markant.

En af konsekvenserne af globaliseringen er en voksende mobilitet af arbejdsstyrken. En dansk industriarbejder er i direkte konkurrence med en tysk industriarbejder. Som igen er i direkte konkurrence med en rumænsk industriarbejder. Den øgede mobilitet betyder, at den globale sourcing-opgave indebærer en global integration af engineering-, drifts- og indkøbscentre i den leverandørvendte del af forsyningskæden. En global tilgang til sourcing vinder indpas i mange virksomheder, og det er en absolut nødvendighed for de mange virksomheder, der konkurrerer på et globalt marked. Ifølge en undersøgelse gennemført af PwC i 2008, foretager næsten halvdelen af producenter af forbrugsgoder og detailvirksomheder deres indkøb på et globalt marked, og der er al mulig grund til, at den andel kun er steget siden 2008.

Men ét er muligheder og potentialer. Noget andet er at drage fuld nytte og høste dem. Der er ingen tvivl om, at der er betydelige fordele i form af lavere omkostninger, højere intern kundetilfredshed og adgang til ny teknologi at hente i global sourcing. Men der er også meget, der tyder på, at virksomheder i praksis har store vanskeligheder ved at forfølge mulighederne og realisere potentialerne. Forskning viser, at mange virksomheder har meget svært ved at tage stikkene hjem (Monczka og Trent, 2003).

2.2.1 Outsourcing og øget økonomisk pres

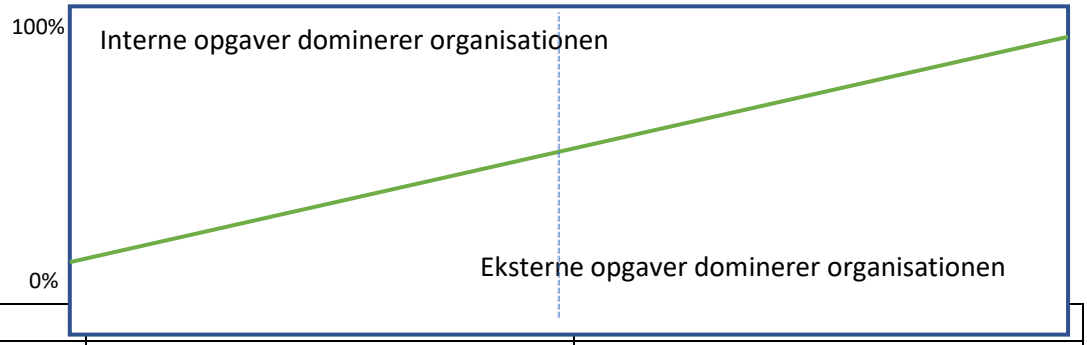
Globaliseringen og den teknologiske udvikling har bevirket, at mange virksomheder de seneste år har outsourcet meget af den produktion, der ligger til grund for deres endelige produkter (Gereffi et al., 2005). Det betyder, at store summer bliver flyttet fra virksomheden til dens underleverandører, og at tidligere in-house produktionsopgaver skifter karakter til at være en sourcingopgave hos eksterne underleverandører. I et historisk perspektiv er der tale om en transformation af industrivirksomhederne fra, at de tidligere købte 20-30 % af værdibidraget, til at de i dag typisk kun selv fremstiller 20-30 % af værdibidraget og køber resten ude hos underleverandører. Hovedparten af aktiviteterne foregår altså i dag eksternt og ikke længere internt i virksomheden.

Transformationen har stået på siden begyndelsen af det 20. århundrede, hvor Ford Motor Company i 1928 efter mere end 10 års konstruktion stod klar med den berømte ”River Rouge” fabrik inspireret efter samlebåndsprincippet og Taylors Scientific Management metoder. Fabrikken var verdens største integrerede fabrik og var selve symbolet på den 100 % vertikalt integrerede fabrik, hvor man ejede gummiplantager i Brasilien og stålvalseværker m.m. Siden er de fleste virksomheder gået væk fra denne tankegang om at eje alting selv. De har i stedet i stigende grad outsourcet flere og flere komponenter og undersamlinger til underleverandører i virksomhedens

omgivelser. Vi har som vist i figur 2.2 med andre ord været vidne til en stigende eksternalisering fra virksomhedernes side.

En af de undersøgte virksomheder i vores Sourcing Excellence projekt, Chrisplant, der i dag hedder Beumer Group, er for eksempel på 10 år fra 2005 til 2015 gået fra en fordeling mellem intern/ekstern produktion på 30/70 til en fordeling på 70/30.

Figur 2.2: Fra intern organisering til eksternt samarbejde (inspireret af Rind m.fl., 19XX).



Model		
Fokus	Virksomheden (internt orienteret)	Forsyningskæden (netværket)
Vigtigste ressourcer	Medarbejderne, CPR-nummer	Eksterne partnere og aktører i virksomhedens omgivelser, CVR-Nummer
Værdiskabelse	Internt	Eksternt, i samspil med andre
Virksomhedstype	Lukket, Interne impulser vigtige	Åben, Eksterne impulser vigtige
Strategi	Internaliseringsstrategi	Eksternaliseringsstrategi
Forretningsmodel	Bureaukratisk, stabil orienteret	Dynamisk, netværksorienteret
Fedows (2008)	RODFÆSTET MODEL	RODLØS MODEL

Derudover ser vi en bevægelse over imod, at ikke kun produktionsopgaver bliver outsourcet til eksterne partnere og underleverandører, oftest i lavtlønslande, men også at forskning og produktudvikling i stadigt stigende omfang er genstand for sourcing.

Industrisamfundet er derved under kraftig forandring, og outsourcing af centrale udviklingsaktiviteter i virksomhederne er blot en af konsekvenserne af overgangen fra industri- til videns- og innovationssamfund. Der tegner sig et billede af en kædereaktion, hvor første outsourcingbølge omhandlede produktionserhvervene, anden bølge serviceerhvervene og tredje bølge outsourcing af forsknings- og udviklingsopgaver. Disintegration af værdikæden er i fuld sving, men hvor sourcing til produktionen er et forholdsvis velbeskrevet kapitel, øges kompleksiteten betydeligt ved sourcing af forsknings- og udviklingsopgaver, da det ikke længere er en triviel kapacitet, der sources, men derimod kompetencer, viden og innovation.

2.2.2 Men ét er teori, noget andet er praksis

Faktum er dog, at i forhold til de to "ekstreme" yderpunkter for, hvordan virksomheder kan organisere værdiskabelse, er der særligt de seneste to årtier sket en kraftig forskydning hen imod, at flere opgaver sources eksternt end internt. En udvikling så kraftig at balancen har forskubbet sig, hvor det for hovedparten af industrivirksomhederne gør sig gældende, at flere opgaver udføres eksternt end internt.

Problemet her er dog, at vi igennem Sourcing Excellence projektet har oplevet, at virksomhederne stadigvæk mentalt lever i den "lukkede virksomhedstype". Sagt anderledes er det primære fokus på selve virksomheden som sådan og ikke på den udvidede virksomhed, selvom hovedparten (mellem 60 og 95 % afhængig af virksomheden) af værdiskabelsen sker eksternt. Det udgør en stor forskel i forhold til forskningslitteraturen, der anviser og plæderer for, at virksomheders fokus skal skifte fra et internt fokus til fokus på den udvidede virksomhed og det netværk af leverandører, som virksomheden indgår i.

Dette er et paradoks, som bedst illustreres ved, at mange virksomheder gør meget ud af deres HR-strategier med implementering af mus-samtaler, talent- og kompetenceudviklingsprogrammer m.m. Det vil sige, at der investeres i programmer for udvikling af den medarbejdsmæssige ressource (intern ressource), mens der ikke på samme måde investeres i leverandørbasen (ekstern ressource). Det er faktisk tankevækkende at se nærmere på, hvor store investeringer industrivirksomhederne har foretaget i deres interne produktionsapparat, på lean-projekter m.m. og sammenligne denne investeringsgrad med investeringer i den eksterne ressourcebase. Hvor den interne ressourcebase står for 80 % af ressourceindsatsen, udgør den reelt kun 20 % af værdiskabelsen (Pareto-regel). Så virkemidlerne har været ensidigt internt fokuseret, og de eksterne ressourcer har været negligeret eller overset. Det er et paradoks, når de endelige produkter fra virksomheden er sammensat af en kombination af interne og eksterne ressourcer, hvor det er de eksterne ressourcer, der udgør den primære kilde.

Tabel 2.3: Virkemidler i forhold til værdiskabelsen i virksomhederne.

	Interne medarbejdere - ansatte	Eksterne "medarbejdere" – leverandører
Identifikation	CPR-nummer	CVR-nummer
Kontrakter	Medarbejderkontrakter	Leverandørkontrakter
HR	Kompetenceudvikling, talent-pleje, MUS-samtaler m.m.	LUS-SAMTALER (Leverandør udviklingssamtaler)
Ressourcefokus	INTERNE RESSOURCER	EKSTERNE RESSOURCER
Investeringssum	80%	20%
Grad af værdiskabelse	20%	80%

2.3 Ny organisering af værdikæden

Transformation af værdikæden medfører øget fokus på sourcing, men definerer også markant nye krav og opgaver i forhold til organisering af værdikæden. Der er ikke længere kun tale om en "triviel" forsyningsopgave af komponenter og råvarer. Konkurrencekraft, teknologi- og produktudvikling, innovation og forretning skabes i den nye struktur i et kompliceret samspil og i samarbejde mellem mange forskellige interne og eksterne partnere i værdikæden. Det betyder, at traditionelle grænseflader, ansvars- og samarbejdsområder udfordres. Øget samarbejde både internt i virksomheden og eksternt bliver en forudsætning for at opnå sourcing excellence.

Vores undersøgelser i Sourcing Excellence projektet viser, at de fleste virksomheder stadig lever mentalt i den første type. Det er derfra, deres verden udspringer, og der hvor de dagligt har deres interaktion. De evner eller magter ikke at inddrage de eksterne ressourcer på en meningsfuld måde. Der er ikke fokus på det, selvom mange virksomheder er påbegyndt transaktionen mod den åbne type. Fokus bør i stedet skifte fra egen virksomhed til

netværket – eller fra et intra-organisatorisk til et inter-organisatorisk perspektiv. Dette stiller krav til nye værktøjer og modeller – og skal bringe os til en interorganisatorisk synsvinkel.

Problemet er blot, at vi har rigtig godt styr på det, der sker indeni virksomheden, men mangler teorier, modeller og værktøjer til at beskrive og forstå det, der sker MELLEM virksomheder. Vi er stadig præget af Ford-metaforen om kontrol og uafhængighed i forhold til omgivelserne, selvom vi er dybt afhængige af selvsamme og i stedet burde fokusere på, hvordan vi håndterer denne afhængighed.

Denne afhængighed er oven i købet volatil samt dynamisk, og den skifter over tid baseret på de aktuelle magt- og markedsforhold for relationen. Det er derfor nødvendigt at anskue relationen over en længere årrække, hvis der skal skabes en bæredygtig tilgang til relationen. Problemet er blot, at tidsperspektivet sjældent er blevet inddraget i praksis, men det giver ingen mening at analysere udvikling, hvis ikke tidsperspektivet inddrages.

Ovenstående skitserede udvikling, der har været båret af bølgen af outsourcing, hvor virksomheder udskiller en funktion eller aktivitet til en underleverandør, sætter i høj grad fokus på den efterfølgende sourcingopgave, som der ikke er ofret samme opmærksomhed på – hverken i praksis eller forskningsmæssigt. Sourcing- og indkøbsopgaven vil i mange efterfølgende år have stor betydning for virksomheders resultat og performance. Undersøgelser viser, at mellem 75 - 85 % af fremstillingsprisen til et industrielt produkt er indkøbt hos underleverandører. På denne baggrund får indkøbs- og sourcingopgaven i danske virksomheder en stigende strategisk betydning. Faktum er, at indkøb i dag er blevet en betydelig funktion i industrielle virksomheder og en væsentlig bidragsyder til virksomhedens overordnede performance – både med hensyn til omkostninger og innovation. Det er nærmest en selvopfyldende profeti, da jo mere virksomheder køber ude frem for at lave selv, jo større vigtighed får det indkøbte også for virksomhedens indre effektivitet.

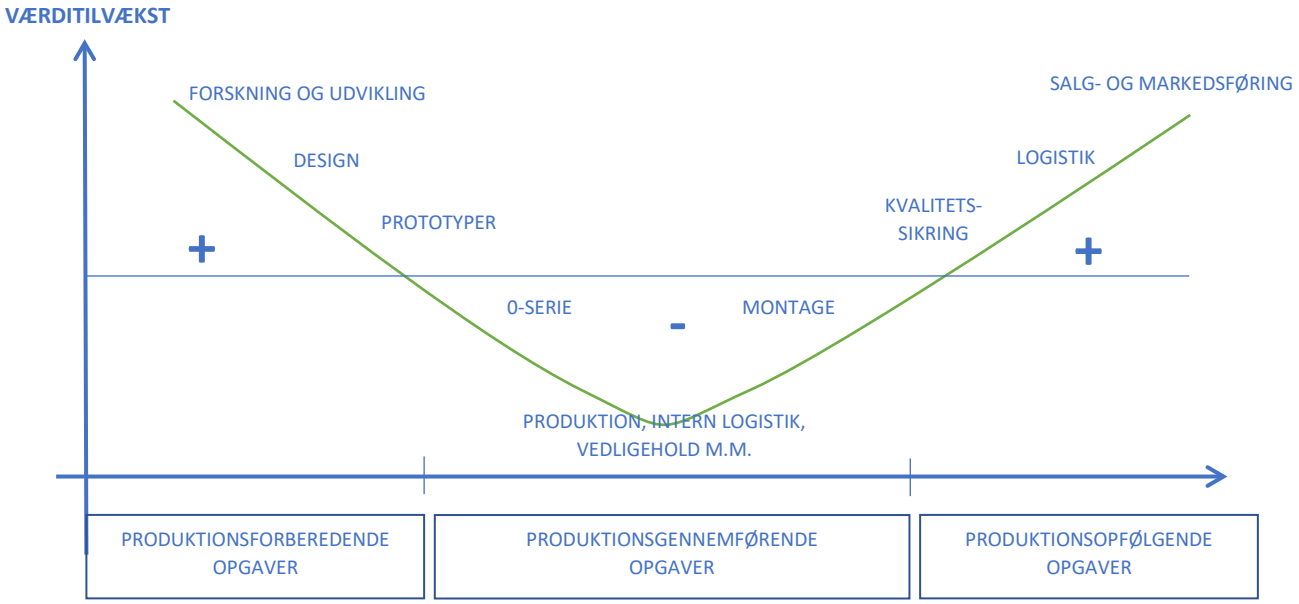
2.3.1 Outsourcing – også af kerneaktiviteter som innovation og R&D

Så outsourcing starter med produktionen. Dernæst følger produktudvikling og andre områder efter. Der er tale om en historisk glidebane over mod en eskalering af global organisering af aktiviteter, ikke kun på produktionsniveau men i højere grad også på R&D-, videns- og innovationsniveau. Der er tale om en global trend, hvor selv de allerstørste selskaber i verden er i gang med en omfattende fornyelse af den måde, de organiserer deres innovationsproces på.

Som modellen i figur 2.4 over den globale værdikurve eller Smiley-modellen viser, er opfattelsen, at det at producere produkter og kompetencer ikke indeholder en høj grad af værdiskabelse, hvorfor det er uproblematisk at outsource. Vi er ikke enige i den betragtning, da det viser sig, at når man først har outsourcet produktionen, følger mange af de andre områder med efterhånden, sådan at også prototype produktion forsvinder og dernæst design o.s.v. Sagt med andre ord så stivner smilet, og der bliver mindre og mindre tilbage i Danmark.

Risikoen i den åbne eksterne model er, at den bliver rodløs, det vil sige, at man ikke får afklaret hvilke kompetencer, der er nødvendige at besidde in-house for at source den produktionsopgave, som førhen blev varetaget internt. Man taler om faren for en udhulning af virksomheden, så virksomheden udvikler sig til et ”pretty-face” eller en tom skal, hvor der ikke er noget indenunder huden.

Figur 2.4: Den globale ”værdikurve” eller ”Smiley-modellen”.



Kilde: Stan Shih, Acer Group.

Så tendensen har været, at ikke kun produktionsopgaver er outsourcet, men at innovationsopgaver i høj grad også er blevet outsourcet. Men det er ikke uproblematisk, at en stadig større del af innovationsprocessen ligger udenfor virksomheden fremfor indenfor. De overordnede bekymringer drejer sig om følgende hovedpunkter:

- I takt med at virksomheder har lagt produktion ud til lavtlønslande, stiger bekymringen også for, at Danmark taber livsvigtig viden om industriel produktion. Bekymringen går på, at det fremover vil være sværere at udvikle nye produkter uden tilstedeværelse af egen-produktion til at føre ideerne og nyskabelserne ud i livet. Det er en bekymring, der blot bliver øget, når også forskning og udviklingsaktiviteter bliver outsourcet.
- I takt med at opgaver føres ud af landet, er nye nationer og virksomheder i kraftig vækst, ikke blot som underleverandører af simple komponenter. De påtager sig i stigende grad også mere komplekse opgaver, lancerer deres egne mærker og udvikler nye produkter. De nye lande og virksomheder vil over åre udvikle sig til stærke konkurrenter samtidig med, at afhængigheden af underleverandøren stiger. Afhængigheden stiger, fordi de gensidige tilpasningsrelationer bliver stadig mere omfattende, efterhånden som vidensindholdet i relationen bliver mere og mere dominerende. Det kræver investeringer, og investeringer binder og skaber afhængighed.
- I takt med at den viden, der er nødvendig for at udvikle nye innovative produkter, er polycentrisk fordelt og spredt blandt flere globale aktører, stiller dette store krav til at håndtere kompleksitet i innovations- og samarbejdsprocessen, hvor eksterne partnere i højere grad er involveret.

Ingen regel uden undtagelser, og selvom eksternaliseringsstrategien har været udbredt og markant, er der også undtagelser og virksomheder, der har valgt at beholde flere opgaver internt end andre typer af virksomheder. ECCO ejer for eksempel stadig en stor del af deres egne fabrikker m.m., hvor imod NIKE, der er i samme branche,

i udpræget grad sourcer ikke kun produktionsopgaver eksternt men også designopgaver m.m. Indenfor vindmølleindustrien var Siemens Wind Power for få år siden kendt som en mere sourcing-orienteret virksomhed end Vestas, der dog de seneste år har lagt flere opgaver ud til underleverandører. En nærmere gennemgang afslører også, at der internt i brancher kan være store forskelle på den måde, man organiserer sig på. Igen hvis vi bliver i vindmølleindustrien, hvor Vestas i mange år selv producerede gear, har Siemens valgt at købe disse eksternt. hvorimod Siemens Wind Power producerer derimod selv vingerne på deres fabrik i Ålborg hvor Vestas primært køber disse hos LM Glasfiber. Det indikerer, at der er tale om to ekstremer, hvor den ene ekstrem kan benævnes en "lukket virksomhedstype" (Rind, 1992) eller rodfæstet model med få tilknyttede underleverandører og eksterne parter. Her er ledelsesopgaven indadrettet, og det er den interne produktivitet, der er i fokus. Det andet ekstrem er den åbne virksomhedstype, der er karakteriseret ved mange tilknyttede underleverandører og eksterne partner. Her er fokus på eksterne impulser, og ledelsesopgaven er udadrettet.

Så selvom der er undtagelser, går tendensen hen imod, at det ikke kun er produktionsopgaver, der bliver outsourcet til eksterne partnere og underleverandører, oftest i lavtlønslande, men også at kerneprocesser såsom forskning og produktudvikling i stadigt stigende omfang er genstand for outsourcing. Industrisamfundet er under kraftig forandring, og outsourcing af centrale udviklingsaktiviteter i virksomhederne er blot en af konsekvenserne af overgangen fra industri- til videns- og innovationssamfund. Der tegner sig et billede af en kædereaktion, hvor første outsourcingsbølge omhandlede produktionserhvervene, anden bølge serviceerhvervene og tredje bølge outsourcing af forsknings- og udviklingsopgaver.

Sourcing, ikke kun af produkter, men også af R&D, innovation og viden, stiller danske virksomheder overfor nye, kritiske og essentielle spørgsmål. Det er spørgsmål, som dansk industri bliver tvunget til at forholde sig til, hvis de vil overleve i den stadigt stigende internationale konkurrence. Der er ingen vej udenom. Set i lyset af globaliseringen og den økonomiske krise vil virksomheder ikke længere kunne skabe vækst alene gennem procesoptimering af interne forretningsgange. De er i stigende omfang tvunget til at fremskynde deres innovationsindsats og i stigende omfang på udkig efter nye måder til at fremskynde denne innovationsindsats på. Danske virksomheder kan kun overleve, hvis de bliver mere innovative. Innovation i produkter, processer og service har til alle tider været nøglen til bæredygtig, langsigtet vækst og udvikling af konkurrencemæssige fordele.

En af de allervæsentligste metoder til at fremskynde innovationsindsatsen og effektiviteten af denne har været via begreber som brugerdreven innovation eller kundedreven innovation samt åben innovation (open innovation), hvor det er påfaldende, at begrebet leverandørdreven innovation ikke har fået samme opmærksomhed. Det kan egentlig undre, at leverandørdreven innovation ikke har fået større opmærksomhed, når undersøgelser viser, at en betydelig del af virksomhedens innovation stammer fra eksterne kilder, primært leverandører (Linder, Jarvenpaa & Davenport, 2003). Men denne vinkel har af uforklarlige årsager ikke fået lige så meget fokus som dens pendant brugerdreven innovation eller det mere brede begreb åben innovation. Ligeledes kan det undre, at begrebet interpreneur ikke er blevet diskuteret på samme måde som dens pendanter, entrepreneur- og intrapreneurbegrebet. Interpreneur begrebet er et forholdsvis nyt begreb, som essentielt påstår, at innovationer lige såvel kan opstå MELLEM virksomheder som INDENI virksomheder. Dette stiller krav til nye værktøjer og modeller – og skal bringe os til en interorganisatorisk synsvinkel. Problemet er blot, at vi har rigtig godt styr på det, der sker indeni virksomheden, men mangler teorier, modeller og værktøjer til at beskrive og forstå det, der sker MELLEM virksomheder.

Men der er fortsat mange uløste problemstillinger forbundet med etablering og udvikling af aftaler mellem aftagere og leverandører. Her tænkes specielt på problemstillingen omkring den interorganisatoriske kompetenceudvikling, som i modsætning til intraorganisatorisk eller kompetenceudvikling på det personlige plan er et forholdsvis uopdyrket forskningsområde. Hovedspørgsmålet er, hvordan øger man ens egen innovative kapabilitet ved at trække på andre virksomheders innovative kapabiliteter? Udover dette kan der peges på en række andre konkrete problemstillinger og udfordringer, som virksomhederne er nødsaget til at finde svar på:

1. Hvordan håndterer man Intellectuel Property (IP) rettigheder, når viden strømmer ind og ud af virksomheden?
2. Hvor lille kan man være og samtidig være innovativ? Eller hvad er den nødvendige interne viden for at kunne vælge og arbejde sammen med de optimale bidragsydere?
3. Hvordan integreres eksterne sourcing partnere i virksomhedens interne innovationsproces?
4. Hvordan beskytter man sig i et samarbejde, hvor eksterne partere inviteres indenfor i virksomhedens mest hellige rum?
5. Hvordan skabes sammenhængskraft i et netværk af leverandører og producenter, som er spredt ud over hele kloden?
6. Hvordan søger man efter, tiltrækker og absorberer den relevante viden?

Disse er blot nogle af de essentielle spørgsmål, der vil blive søgt svar på, når virksomheder i stigende omfang vil source ekstern viden, innovation og R&D til brug for deres innovationsproces.

2.3.2 Omkostninger som en anden drivkraft

Pris, besparelser, cost, cost-out m.m. er blot nogle af de mange betegnelser, der er fløjet igennem luften i de seneste års fokus på at optimere og effektivisere den interne drift i virksomheden. Årsagen er naturligvis, at mulighederne for værdioptimering primært ligger eksternt og ikke mere internt i virksomheden. Gennem outsourcing- og offshoringmanøvrer har de fleste virksomheder gennem de seneste mange år reduceret betydningen af det interne værdibidrag. Typisk udgør virksomhedernes indkøbsbudget mellem 60-80 % af de samlede omkostninger, hvorfor indkøb ud fra en selvopfyldende profeti er blevet stedse vigtigere for virksomhedens samlede performance. I den henseende, er indkøb rykket op på den strategiske agenda i mange virksomheder, og et simpelt eksempel på effekten af henholdsvis en forbedring af indkøbspriserne med 10 % og/eller et øget salg på 10 % viser tydeligt, at effekten af indkøbsforbedringer i forhold til et øget salg er mere interessant.

Tabel 2.5: Forskellen af en forbedring på 10 procent i henholdsvis salg og indkøb målt på profitten/bundlinjen.

Omkostning	I dag	Indkøb -10%	Salg + 10%
Salg	100	100	110
Indkøb	70	63	77
Produktion	20	20	21
Profit	10	17	12

Ud fra ovenstående har indkøb fået en nøglerolle i mange virksomheder, og da effekten i hvert fald på papiret er ”massiv”, har indkøbsfunktionen fået tilført øgede ressourcer og tiltaget sig en øget opmærksomhed med fokus på at skabe prisbesparelser på indkøbte emner. Den økonomiske krise har yderligere sat fokus på effektivitet og overlevelse, hvad indkøb i høj grad kan medvirke til gennem fokus på at reducere omkostningerne på

indkøbte emner. Men pris er blot én ud af flere parametre i forhold til den værdiskabelse, der er mulighed for at skabe mellem en leverandør og en kunde, hvilket vi vil komme ind på senere i kapitel 5.

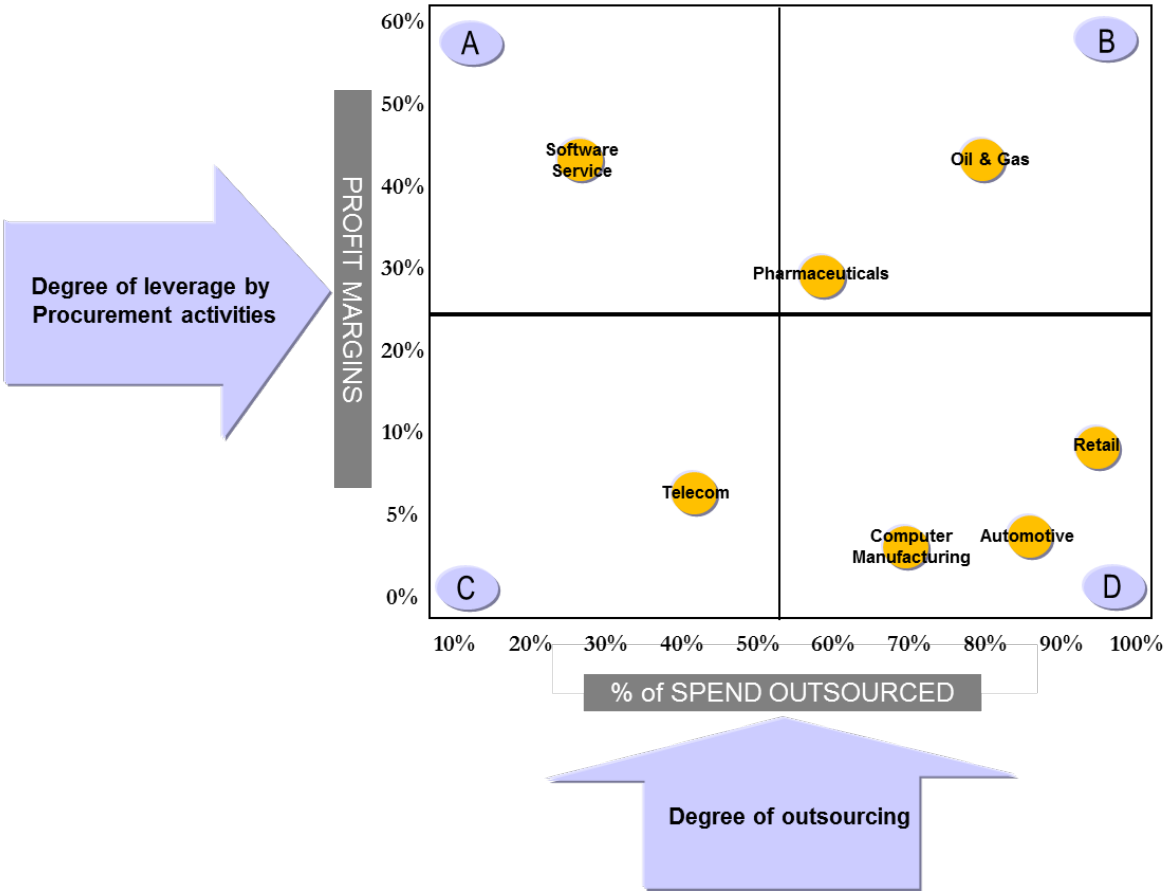
I en artikel i forbindelse med World Economic Forum i 2015 skriver KPMGs direktør for konsulentafdelingen Mark Goodburn, at gennemsnitslevealderen for de store globale virksomheder er faldende. Halvdelen af virksomhederne på Fortune500-listen i 1999 eksisterede for eksempel ikke 10 år senere. Det er vores postulat, at hovedårsagen er den accelererende forandringstakt og den skærpede konkurrence, der presser profitraterne i de virksomheder, som ikke konstant formår at levere meget og træfsikker innovation. Den tendens er med til at styrke indkøbs placering på agendaen.

Men det medfører nogle nye udfordringer og problemer, at en stadig større del af virksomheders værditilvækst ligger udenfor virksomhedens grænser end indenfor. Det omfatter for eksempel en øget risikoeksponering via virksomhedens forsyningskæde. Regnestykket er egentlig meget enkelt. For hver 100 kr., som en virksomhed omsætter, udgør indkøbet som sagt omkring 70-80 % af omkostningerne – og de resterende 30-20 % henfører til det interne værdibidrag og indtjening. Det betyder, at leverandører determinerer omkring 80 % af virksomhedens omkostninger, profitabilitet, CO2-fodaftryk, risiko og kundeværdi m.m.

Det betyder også, at disse ”emner” ikke kun er indkøbsafdelingens arbejde, selvom det ofte er sådan, vi opfatter det. Indkøb er faktisk alt for vigtigt til blot at blive overladt til indkøbsfunktionen alene. Indkøb er nødsaget til at blive anskuet, betragtet og vurderet ud fra en virksomhedsmæssig synsvinkel, da indkøb bliver foretaget overalt i virksomheden. Vores opfattelse af indkøb som noget, der kun er indkøbsafdelingens ansvar, er alt for snæver i denne betragtning; og opfattelsen betyder, at vi er nødsaget til at kigge på de forskellige roller, indkøb kan spille i forhold til forskellige opgaver og interessenter.

Indkøb og sourcing er blevet stedse vigtigere de seneste år. Særligt to faktorer har medvirket til at skubbe på denne udvikling. Den første faktor er eksternaliseringsgraden, og den anden er grad af profit i virksomheder, som det fremgår af figur 2.5 med model fra Cox og Andrew (2008).

Figur 2.5: Opsummering på to af de væsentligste interne drivkræfter i virksomheden.



Kilde: Cox, Andrew (2008).

Det er særligt de to sidste faktorer, nemlig graden af outsourcing og det økonomiske pres, som mange virksomheder oplever, der gør, at indkøb og sourcing har opnået en større vigtighed i mange virksomheder.

2.3.3 Fra outsourcing til sourcing

Både i praksis og i teorien har der været meget fokus på henholdsvis forståelsen af grundene bag virksomheders beslutning om at outsource og outsourcingsprocessen i sig selv. Derimod har der ikke været samme fokus på den efterfølgende sourcingsituation, selvom rollen og opgaven skifter karakter undervejs fra en outsourcingssituation til en efterfølgende sourcingaktivitet. Den nye sourcingsituation indbefatter en samarbejdsrelation mellem to virksomheder, der over mange år vil have en stor betydning for virksomhedens performance.

Tendensen har været, at etablerede virksomheder har øget deres outsourcingsgrad, og i stigende grad lagt opgaver udenfor huset. På samme måde starter nystartede virksomheder i dag heller ikke med at lave alting selv, som det var kutyme år tilbage. De udvikler i stedet en forretningsmodel med en høj grad af inddragelse af underleverandører. Selvom tendensen går i retning af en øget brug af sourcing, eksisterer der store forskelle i grader af insourcing versus outsourcing mellem sammenlignelige virksomheder, og der mangler dokumentation for hvilken betydning, dette har for virksomhedernes performance. Ligeledes kan det undre, at begrebet "lean produktion" har fået så stor opmærksomhed, hvorimod dens pendant "lean supply" ikke tilsvarende har fået samme

bevågenhed, selvom undersøgelser som nævnt flere gange viser, at sourcing udgør mellem 70-80 procent af materialeomkostningerne i mange industrier.

In- versus outsourcingsdiskussionen er nærmest ved at blive overflødiggjort, da de fleste virksomheder sourcer mere end, de selv producerer. Fokus er begyndt at rette sig imod at source innovation, da kompleksiteten, risikoen og omkostningerne ved at udvikle nye innovative produkter og processer er så stor, at få virksomheder magter at håndtere hele innovationsprocessen selv, og derfor i stadigt stigende omfang tyer til eksterne partnere for at nå deres innovationsmål. Derfor er virksomheder begyndt at outsource kritiske elementer af deres innovationsproces, da denne er af en sådan kompleks karakter, at flere forskellige videnskonstellationer er nødvendige for at tilvejebringe nye produkter.

Det er videnskonstellationer, som ikke nødvendigvis eksisterer internt i virksomheden men i større og højere grad eksternt i virksomhedens forsynings- og interessenetværk. Evnen til at tiltrække eksterne videnskilder i forbindelse med udviklingen af nye produkter er derfor essentiel, når selv de allerstørste virksomheder ikke længere kan beherske alle de vidensområder, der indgår i udviklingen af nye produkter. Virksomhedens evne til at trække viden ud af samarbejdet og bruge denne i nye og andre sammenhænge er vital for den værdi, virksomheden på sigt kan trække ud af sine relationer. Evnen til at trække viden ud af samarbejdsrelationer er en helt central problemstilling, når ny teknologi, viden og kompetencer skal omsættes til markedsmæssige muligheder i et hurtigere tempo end, virksomheder hidtil har været vant til.

Som en direkte konsekvens af denne udvikling sker der i disse år en specialisering af værdikæden, ligesom tendensen går mod sourcing af mere komplekse systemer med en stor grad af indlejret (embedded) teknologi i modsætning til eller frem for indkøb af mere simple processer og komponenter. Sidstnævnte kan ses i lyset af, at kun de færreste virksomheder formår at være i front på alle teknologi- og funktionsområder, hvorfor virksomheden må koncentrere sin udviklingsindsats og sine ressourcer om få men strategisk vigtige områder.

2.3.4 Partnerskabet er ikke svaret!

Indkøbsfunktionen i de fleste industrielle virksomheder står derfor overfor en stor omstillingsproces. Årsagen er, at grundvilkårene er ændret i kraft af udviklingen over imod en udstrakt brug af underleverandører. Det betyder, at også virksomheders udviklings- og innovationsevne bliver tæt forbundet med evnen til at indgå og deltage i interorganisatoriske relationer med udvalgte partnere.

Leverandørerne vil i dette perspektiv blive trukket tættere ind til virksomhedens kerneområder og deltage i udviklingen af nye produkter samt medvirke til at introducere nye produkter, der indeholder ny teknologi. Men vi mangler i høj grad viden om den kompetencebaserede indgangsvinkel til leverandørsamarbejdet. Hvordan kan leverandører i højere grad inddrages i produktudviklingen? Og hvordan gennemfører man i praksis dette?

Indkøb har traditionelt været fokuseret på bundlinjen og ikke uden grund – da én krone sparet er én krone tjent; og i en periode, hvor der har været høj grad af fokus på de indre effektivitetsgevinster, har det været oplagt at opnå omkostningsbesparelser gennem fornyet fokus på indkøbsfunktionen og indkøbet i den industrielle virksomhed. Men i takt med at størstedelen af værditilvæksten ligger udenfor virksomhedens grænser og ikke indenfor, har indkøb fået en dobbeltrolle. Det er en dobbeltrolle, der både vedrører, hvordan man mest effektivt

køber ind og samtidig en rolle, der drejer sig om at sikre, at leverandører bliver bragt ind i virksomhedens udviklingsprocesser og bidrager til innovation – såkaldt leverandørdreven innovation.

Men nye teorier opstår i takt med, at verden forandrer sig, og som følge deraf kan der spores en ny og udvidet virksomhedsopfattelse. Den nye virksomhedsopfattelse er et interorganisatorisk inspireret perspektiv, hvor virksomhedens rolle og udvikling diskuteres mere eksplicit i sammenhæng med dens markeder, kunder, distributions- og forsyningsnetværk. Specielt tillægges samarbejdet med virksomhedens leverandører en meget stor rolle i dette perspektiv. Sidstnævnte kan ses i lyset af, at kun de færreste virksomheder formår at være i front på alle teknologi- og funktionsområder, hvorfor virksomheden må koncentrere sin udviklingsindsats og sine ressourcer om få men strategisk vigtige områder.

De fleste produkter er i dag så komplekse, at intet enkeltfirma kan beherske alle de vidensområder, der indgår i givne produkter. Lars Kolind hævder, at der i et høreapparat i dag indgår omkring 20.000 forskellige vidensområder. Som en direkte konsekvens af denne udvikling sker der som nævnt i disse år en specialisering af værdikæden, ligesom der kan spores en tendens gående mod indkøb af systemleverancer/-løsninger i modsætning til eller frem for indkøb af enkeltkomponenter/-processer. En mere bevidst strategisk anvendelse af systemleverandører betyder netop, at virksomheden kan koncentrere kræfterne om færre processer og dermed opnå en større kompetence indenfor udvalgte kerneområder.

Vigtigheden af indkøb i dagens økonomi er således ikke fuldt ud endnu reflekteret i den måde, indkøbsfunktionen opererer på i de fleste virksomheder, og mange virksomheder har ikke opdaget, at størstedelen af værditilvæksten sker eksternt og ikke internt! Vi mangler forståelses-, analyse- og beslutningsmodeller for, hvordan indkøbsområdet kan håndteres i industrielle virksomheder. Indkøb lider under, at det traditionelt har været anskuet som udelukkende en operationel aktivitet - eller som Philippart m.fl. (2005) karakteriserer det: ”*Up to the eighties, purchasing was emerging from the dumping ground for failed employees, just good enough to administer purchase orders.”*

I litteraturen har svaret på indkøbs nye strategiske virkelighed været at søge over imod partnerskabsmodellen. Imidlertid viser praksis, at partnerskabsmodellen er svær at implementere, og lige så svær at få til at fungere som den personlige pendant ægteskabet. Men der er ingen vej udenom, da danske virksomheder i stigende grad må indgå i tætte relationer med globale forsyningskæder for at overleve gennem videndeling og innovation. Der er ingen vej udenom, da vidensgrundlaget vil vokse i kompleksitet, hvorfor innovation, læring og kompetenceopbygning i stigende grad vil ske i netværk bestående af globale kunder, leverandører, konkurrenter og innovationssystemer. Valg af partnere, kommunikative evner og samarbejdsevner bliver derfor helt fundamentale, når viden er af afgørende betydning for konkurrenceevnen. Sagt med andre ord: Den værdiskabende viden skabes interorganisatorisk, og det forudsætter høj intern viden og kompetence.

2.3.5 Nye samarbejdsorienterede leverandørrelationer

Hvordan balanceres indkøbs traditionelle konfrontatoriske sourcingstrategier med nye, mere samarbejdsorienterede tilgange? Det er et ubesvaret spørgsmål, der presser sig på, når flere og flere opgaver overføres til leverandører, der derved bliver større og stærkere, hvilket resulterer i stigende skifte-omkostninger samt stigende afhængighed af leverandørerne og deres performance.

Der er således fortsat mange uløste problemstillinger forbundet med etablering og udvikling af samarbejdsaftaler mellem aftagere og underleverandører. Her tænker vi specielt på problemstillingen omkring den interorganisatoriske kompetenceudvikling, som i modsætning til intraorganisatorisk kompetenceudvikling eller kompetenceudvikling på det personlige plan er et forholdsvis uopdyrket forskningsområde. I relation dertil er virksomhedens evne til at trække viden ud af samarbejdet og bruge denne i nye og andre sammenhænge vital for den værdi, virksomheden på sigt kan trække ud af sine relationer. Problemstillingen er helt central, når ny teknologi, viden og kompetencer skal indføres og omsættes til markedsmæssige muligheder i et hurtigere tempo end, virksomheder hidtil har været vant til.

At se virksomheden i et interorganisatorisk perspektiv løser dog heller ikke alle problemer. Så selvom det er en uundgåelig kendsgerning, at eksterne nøgleinteressenter i højere grad end tidligere drages ind i virksomhedens kerneaktiviteter, er det ikke ensbetydende med, at det er problemløst, omkostningsfrit og uden ulemper. Der investeres ofte betydelig energi og ressourcer fra ledelsen og nøglemedarbejdere i disse udviklingsorienterede samarbejdsaftaler, samtidig med at undersøgelser viser, at disse samarbejdsaftaler sjældent lever op til forventningerne (Bleeke & Ernst, 1991). Der eksisterer med andre ord et paradoks, da virksomheder beretter om vanskeligheder og uindfriede forventninger samtidig med, at alle indikatorer og tendenser peger i retning af en stadig større grad af samarbejde omkring produktudvikling og leverandørinddragelse i virksomhedens udviklingsaktiviteter.

Så selv om der kan spores et nyt paradigme, en ny og mere udvidet virksomhedsopfattelse, er det endnu kun konturerne, der kan skimtes af en sådan. Vi mangler nemlig indsigt i og teorier for, hvordan virksomheder griber problemstillingen an omkring sourcing af ny teknologi, viden og kompetencer gennem interorganisatoriske leverandørrelationer.

Begrebet indkøb har således udviklet sig en del i de seneste 20-30 år, men det er synd at sige, at der hersker megen konsensus om begrebet i dag – tværtimod. Der hersker mange myter om og også deciderede fejltolkninger af, hvad indkøb er for en størrelse, om det er strategisk eller ej, og ikke mindst hvad det er, som gør indkøb strategisk, i fald det er det. Tendenser som globalisering, outsourcing og øget volalitet i markedet har sat fokus på nye krav til indkøbsfunktionen, men vi mangler viden og værktøjer til at håndtere og navigere i denne nye virkelighed. Problemet i den henseende er, at udviklingen af metoder og værktøjer indenfor området i stor udstrækning primært er blevet varetaget af konsulentvirksomheder, oftest internationale opererende konsulentvirksomheder. Men vi mangler i høj grad viden om, hvordan denne nye "praksis" har virket og forandret indkøbsfunktionens arbejde i industrielle virksomheder. OG vi mangler i høj grad viden om, hvordan den nye virkelighed håndteres bedst muligt.

Faktum er, at indkøb i dag er blevet en betydelig funktion i industrielle virksomheder og en væsentlig bidragsyder til virksomhedens overordnede performance. Det gælder ikke kun som traditionelt på bundlinjen men i højere og højere grad også på toplinjen. Indkøb er med andre ord på vej til at blive en strategisk vigtig funktion i virksomheden. En strategisk vigtig – men dog meget overset funktion, både i virkeligheden, det vil sige i praksis men i høj grad også akademisk, det vil sige teoretisk.

Transformation af værdikæden er et faktum. Det store spørgsmål er, om virksomhedernes sourcingfunktion er fulgt tilsvarende med? Det spørgsmål vil vi søge at besvare i det næste kapitel, der undersøger status for indkøb og sourcing i danske industrivirksomheder.

Kapitel 3

UDGANGSPUNKTET- Status for sourcing i danske virksomheder

3.1 Lav modenhed i indkøbsafdelingerne

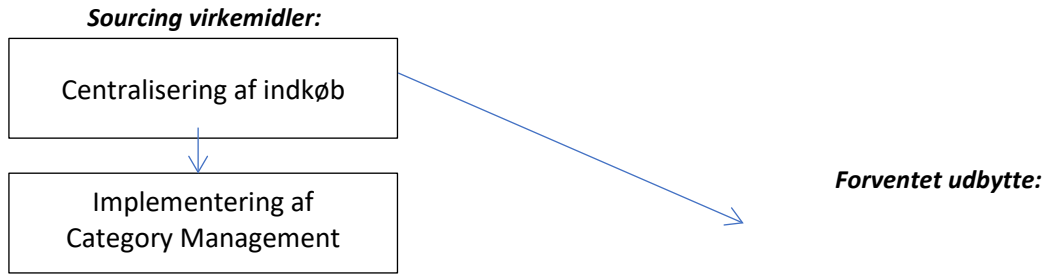
Dette kapitel vil undersøge status for indkøb og sourcing i danske industrivirksomheder. Status for indkøb og sourcing baserer sig på en række casestudier i særligt syv store danske industrivirksomheder, nemlig Siemens Wind Power, Danfoss, Bang & Olufsen, Velux, Grundfos, FLSmidth og Chrisplant (som i dag hedder Beumer Group).

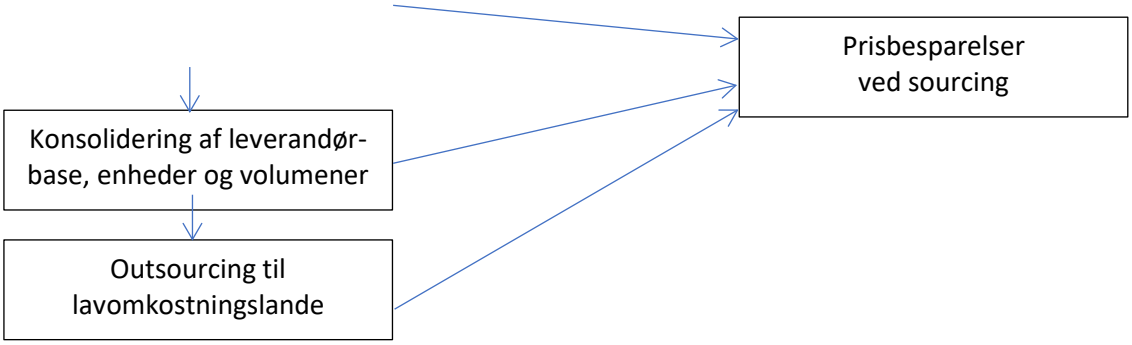
Undersøgelsen afslører, at danske industrivirksomheders modenhed er lav indenfor indkøb, og at de har en traditionel holdning til sourcing. Tankesættet er domineret af principperne bag kategoritænkningen, der har et kraftigt fokus på at optimere produktporteføljen. Dette dominerende syn med fokus på omkostningsreduktioner reducerer udsigten for en bredere, mere værdifokuseret tilgang til leverandørrelationerne. Samtidig oplever virksomhederne store problemer med at realisere og fastholde besparelser over tid. Med andre ord er konklusionen, at virksomhederne ikke har bevæget og udviklet sig nævneværdigt, selvom de, som det vil fremgå af dette kapitel, har investeret betydeligt i området.

Transformation af værdikæden er, som vi har redegjort for i kapitel 1 og 2, et faktum. Det store spørgsmål er, om virksomhedernes sourcingfunktion er fulgt tilsvarende med. Det vil vi i dette kapitel undersøge nærmere ved at afklare status for indkøb og sourcing med afsæt i dybdegående case-analyser af de syv nævnte store danske industrivirksomheder.

For alle virksomheder i undersøgelsen var den væsentligste drivkraft bag aktiviteterne på sourcingsiden at skabe besparelser på indkøbsprisen på indkøbte komponenter, den såkaldte "standard unit cost". Dette var det helt overordnede fokus og stod ikke til diskussion. Mere detaljeret peger vores undersøgelser på, at der særligt er fire karakteristiske fællestræk i den måde, danske virksomheder organiserer og gennemfører indkøbsopgaven på: 1) Centralisering af indkøb, 2) implementering af category management, 3) konsolidering af leverandørbase, enheder og volumener, og 4) outsourcing til særligt lavomkostningslande.

Figur 3.1: Midler og mål i de undersøgte virksomheder.





Kilde: Møller, Johansen & Klausen (2012).

I nedenstående vil hvert af de fire virkemidler blive gennemgået, før det forventede mål eller udbytte omkring prisreduktioner bliver behandlet.

3.2 Virkemiddel 1: Centralisering af indkøbsfunktionen

Undersøgelsen viser, at virksomhederne centraliserer indkøbsfunktionen (1), og at indkøbsfunktionen får øget sin magt, beføjelser og ressourcer på trods af, at mange andre virksomhedsområder samtidig skærer til, sælger fra og retter fokus m.v. Nedskæringerne sker som konsekvens af det generelle økonomiske pres og særligt som konsekvens af efterdønningerne fra finanskrisen i 2008/09.

Hos alle de undersøgte virksomheder sker der således en centralisering af indkøbsaktiviteterne. Derudover får indkøbsafdelingen øget deres ressourcer og får udvidet deres mandat i forhold til andre interne interessenter i virksomheden. Eksempelvis var indkøb i en af de undersøgte virksomheder indtil for ganske nyligt stærkt decentraliseret, men virksomheden havde påbegyndt en stærk centraliseringsproces, der fungerede som katalysator for at opnå omkostningsbesparelser. Besparelserne skulle høstet både i form af en skalaeffekt af et mere koordineret indkøb, og i form af en bedre styring af kontakten med leverandørerne. For ledelsens vedkommende blev kompleksiteten forbundet med at overskue sourcingopgaven simpelthen reduceret ved at gå over til en central indkøbsorganisation.

Hvorvidt al beslutningskompetence bør samles på centralt niveau er et centralt tema, der diskuteres i litteraturen (Faes et al., 2000; Hartmann et al., 2008), men undersøgelsen indikerer, at danske produktionsvirksomheder søger en høj grad af central styring, og at dette samtidig har givet positive resultater. Som det formuleres af en af virksomhederne "*med en centralisering der står vi mere som "one face to the supplier". Og det giver nogle fordele … det bliver én stemme … Jo mere aligned det kan være, jo mere ens det kan se ud, jo mere effektivt er det*".

Mere generelt kan det siges, at outsourcing driver centralisering af indkøb. I takt med at virksomheden (eller forskellige divisioner) køber en større andel af deres produkter eksternt i forhold til virksomheden, søger virksomheden at skabe stordriftsfordele og synergieffekter ved at centralisere dele af funktionen omkring indkøb. I denne proces søger virksomheden at styrke de generelle indkøbsmæssige kompetencer samt indkøbsfunktionens mandat. Disse tendenser underbygger påstanden om, at indkøb har udviklet sig fra en operationel aktivitet til et strategisk fokusområde i mange virksomheder, som det proklameres af litteraturen (Paulraj et al., 2006).

Det stiller helt nye og større krav til virksomhedens forsyning – nemlig indkøb og indkøbsafdelingen. Vi oplever da også, at mens mange virksomheder skærer til, sælger fra, retter fokus m.v. på grund af den økonomiske krise, har indkøbsafdelingen som ét af få områder fået tilført flere ressourcer og fået øget sit mandat. Indkøb er derved kommet højt på den strategiske agenda i virksomhederne igennem de seneste år.

3.3 Virkemiddel 2: Implementering af category management

Centralisering kalder på nye kompetencer og metoder blandt andet for at håndtere øget kompleksitet. Category management, commodity management, kategoritænkning m.m., er overordnet et forsøg på at håndtere den stigende kompleksitet og de stigende mængder i indkøb.

Primært indebærer indførelsen af category management en øget centralisering af indkøbsfunktionen, et øget mandat og øgede ressourcer, hvor det overordnede formål er at skabe synergi på tværs af forretningsområder. Definitorisk kan man sige, at indkøbssynergi er nettostigningen i indkøbsperformance (eksempelvis besparelser, værdiskabelse, produktivitetsstigning m.m.), der er realiseret, når to eller flere forretningsenheder samarbejder om at indkøbe varer og services sammen.

Derudover er en af de allerværsentligste ingredienser i tankegangen, at man deler sit indkøb op i forskellige kategorier (deraf betegnelsen), som så efterfølgende bliver analyseret via en proces bestående af forskellige faser, som altid indeholder: (1) En intern analyse af hvor meget køber vi? Hvor køber vi det? Hvorfor har vi behov for det? m.m., og (2) En ekstern analyse, der søger at give svar på, hvor vi kan få det henne, og hvilke faktorer i forsyningsmarkedet vi skal være opmærksomme på, når vi tilrettelægger vores indkøbsstrategi. Basalt set er disse to "must-have" faser input til de to akser i Kraljics berømte portefølje-model til segmentering af forskellige varekategorier (Kraljic, 1983).

Hos alle de undersøgte virksomheder er organisationen af indkøb lagt an efter category management tankegangen, idet indkøbsafdelingen er opdelt i adskilte kategorier, hvor medarbejderne håndterer indkøbet af hver deres varetype. Dette sikrer både specialisering og større produktkendskab for medarbejderne end ved den funktionelt opdelte organisationsstruktur på grund af større fokus på de individuelle produktkategorier. Category management er det nye mantra blandt virksomhederne og udråbes nærmest som et vidundermiddel. Category management er i hvert fald den metodemæssige nyskabelse i virksomheder, selvom det er tankevækkende, at de teoretiske byggeklodser i category management bygger på 30 år gamle teorier og metoder - og her tænker vi særligt på Kraljics (1983) porteføljemodel. Vores undersøgelser viser dog, at virksomhederne oplever store udfordringer og problemstillinger med at implementere metoden.

Et væsentligt omdrejningspunkt for udfordringerne ligger i organiseringen af indkøbsfunktionen i forbindelse med implementeringen af category management. Måske fordi kompetenceniveauet i indkøbsafdelingen ikke er fulgt med den eksplosive udvikling, hvor sourcing "pludselig" er blevet en strategisk vigtig aktivitet og proces i virksomhederne. Derudover "kæmper" alle virksomhederne med at få den tværorganisatoriske sourcingproces til at fungere indenfor den funktionsopdelte virksomhedsstruktur, hvor silo-tænkning er fremherskende. Den tværorganisatoriske sourcingproces søges løst gennem veldefinerede indkøbsprocesser, men de forskellige afdelinger, der burde tage ejerskabet, føler ikke nok ejerskab hertil. Indkøb er ofte sat i førersædet i forhold til den transformation, som virksomhederne har gennemlevet med hensyn til sourcing-processerne, men magter ikke (læs: har ikke kompetencerne hertil) at løse opgaven tilstrækkeligt.

Der sker altså en uheldig kombination af, at sourcing-afdelingen får tildelt en ny og mere strategisk rolle med at styre "den udvidede virksomhed", men hverken indkøbsafdelingerne eller virksomhederne er klædt på til at løfte den nye opgave. Sourcing-afdelingen er hæmmet af mangel på kompetencer, fraværet af dedikerede uddannelser indenfor området og generelt sparsomme erfaringer med at styre og lede en udvidet virksomhed. Virksomhederne er også præget af mangel på erfaringer med at lede en udvidet virksomhed, hvor en større del af værdikæden foregår uden for virksomhedens fire vægge. Virksomhedernes kultur og ressourcemæssige prioriteringer er fortsat præget af et internt fokus, hvor det meste af kompetenceudviklingen går til individuelle medarbejderudviklinger og samarbejde internt i funktioner.

3.4 Virkemiddel 3: Konsolidering af leverandørbase, enheder og volumener

Formålet med indførelsen af category management er at skabe synergi på tværs af forretningsområder, hvad enten der er tale om forskellige projekter i projektbaserede virksomheder eller divisioner i divisionaliserede virksomheder. Synergi realiseres gennem primært tre forskellige måder: 1) konsolidering af indkøbsvolumen, 2) deling af ressourcer, eksempelvis eksperter med forretningsviden, eller 3) deling og udveksling af indkøbsinformation, eksempelvis priser, leverandører, udviklingen i markedet – med andre ord indkøbsmæssig viden og erfaringer.

Af de tre synergieffekter er det primært konsolidering af indkøbsvolumen, der er på spil i de undersøgte virksomheder. Der er med andre ord tale om at høste de lavt hængende frugter, hvor virksomhederne gennem standardisering, reduktion af antallet af leverandører sikrer en øget indkøbsvolumen, som de konsoliderer på gruppeniveau. Målet er at sikre bedre priser hos deres leverandører.

Mange steder er der også et kraftigt opgør med en årelang tendens, der går ud på at udvikle (for mange) specialdesignede produkter og komponenter, eller flaskehals-komponenter for at blive i Kraljics (1983) terminologi. Radikal forenkling er det nye slogan, der rammer R&D afdelingen hårdt, da der bliver stillet spørgsmålstegn ved deres iver efter at skræddersy selv standardkomponenter som skruer og bolte. I en af virksomhederne blev det angivet, at deres slutprodukt bestod af mellem 85-95 procent specialdesignede komponenter, hvilket gjorde det for dyrt i forhold til kunderne. En anden væsentlig konsekvens af denne konsolidering er ønsket om at arbejde tættere sammen med færre leverandører (leverandørreduktion) også i forhold til udvikling af nye produkter. Udvikling af nye produkter er er lettere at gennemføre med få, store og kompetencetunge leverandører. Attraktiviteten øges således gennem konsolidering af leverandørbasen ved at købe mere hos de eksisterende leverandører.

Ud over centralisering og kategoriorganisering er der også en tendens til mere tværorganisatorisk samarbejde mellem afdelingerne, idet afdelinger som for eksempel strategisk indkøb, logistik, kvalitet og produktudvikling i høj grad er slået sammen via enten indkøbskategorier eller på projektmæssig basis. Organiseringen af virksomhederne bliver altså mere projektorienteret og matrixlignende med samarbejde imellem afdelingerne, og ofte vil der dannes projektteams, som refererer til en chef, der sidder i indkøbsorganisationen og har kommercielle interesser og KPI'er.

I praksis betyder dette, at der i større omfang fokuseres på indkøbets vigtighed i virksomhedernes øvrige organisatoriske funktioner. Konsekvensen af den kraftige konsolidering er dog, at netop båndene mellem R&D-afdelingen (teknikerne) og SCM-afdelingen (indkøberne) svækkes og lider skade. Det sker, fordi man i sin iver efter at

skabe prisbesparelser glemmer at adressere, hvordan den optimale produkt-portefølje burde se ud. Mange specialdesignede komponenter kan med fordel saneres væk, men der vil også være områder, hvor specialdesignede komponenter har deres berettigelse og samlet set skaber stor værdi.

Det skal dog bemærkes, at der er stor variation i den måde, hvorpå de enkelte virksomheder griber sourcingopgaven an. Nogle virksomheder arbejder ud fra en stramt defineret sourcingproces, mens andre benytter en langt mere løs tilgang til sourcing. Og det er vanskeligt at vurdere, om én tilgang er at foretrække frem for en anden. Udfordringen ved at udarbejde og følge en veldefineret sourcingproces er, at det kræver mange ressourcer, og at det ofte tager længere tid at udføre et indkøb. Derfor foretrækker nogle virksomheder et løsere sourcing setup.

3.5 Virkemiddel 4: Outsourcing til lavtlønslande

Det fjerde virkemiddel er outsourcing til lavtlønslande, hvor virksomhederne i deres søgen efter pris-besparelser bevæger sig væk fra det umiddelbare lokalområde. Dette foregår ved at lokale leverandører udvider til andre lande eller ved at de skiftes ud med andre leverandører, der rent geografisk er placeret mere hensigtsmæssigt. Forsyningskæden bliver med andre ord mere global, og én af virksomhederne beskriver deres væsentligste fremtidige udfordring som "*håndteringen af lokale, regionale og globale forsyningskæder*". Med dette hentyder virksomheden til, at visse typer delkomponenter er billigst at source ét sted globalt. Dette skyldes dels stordriftsfordele og dels et lavt omkostningsniveau i forhold til løn, transport, told og øvrige omkostninger.

På grund af den primære målsætning om at opnå omkostningsreduktioner har mange virksomheder vendt blikket mod de lande, hvor lønniveauet er lavt, hvorved arbejdskraftintensiv produktion er billig. Dette gælder både i forbindelse med egenproduktion og indkøb, og interessen for disse lavtlønslande var da også tydelig hos de besøgte virksomheder. Kvaliteten af komponenterne fremhæves dog som en klar problemstilling i forhold til at source fra disse lande. Kvalitetsniveauet er nemlig sjældent nemt at opnå i samme omfang i lavtlønslande, som det er i de mere industrialiserede lande. Præcis denne problemstilling gør også, at virksomhederne alle er enige om, at omkostninger bør måles ud fra en Total-Cost betragtning, da denne inkorporerer alle omkostninger forbundet med at benytte en bestemt leverandør - også de omkostninger der ikke umiddelbart er synlige i forbindelse med transaktionen. Udfordringen ved denne tilgang er, at virksomhederne kun i ringe grad har modeller til at beregne disse omkostninger (Wouters et al., 2005).

I takt med at forsyningskæden bliver mere betydningsfuld for virksomhedens konkurrenceevne og samtidig bliver af mere global karakter, stiger kompleksiteten forbundet med sourcingopgaven. Det omfatter for eksempel, hvordan en virksomhed vælger at håndtere sine leverandørrelationer, hvilket ifølge interviewene er af afgørende betydning.

Det er dog heller ikke uproblematisk, at en stadig større del af processerne ligger udenfor virksomheden end indenfor. I takt med at virksomheder har lagt produktion ud til lavtlønslande, har der været udtrykt bekymring for, at danske produktionsvirksomheder taber livsvigtig viden om industriel produktion (Arlbjørn et al., 2011). Således vil det fremover være sværere at udvikle nye produkter uden tilstedeværelse af egenproduktion til at føre ideerne og nyskabelserne ud i livet. Virksomhedens værdikæde opsplittes og specialiseres. Som en konsekvens deraf møder vi i stigende grad "hule" virksomheder, hvor specielt den produktionsmæssige og tekniske kompetence i virksomhederne udtyndes og outsources til eksterne underleverandører, partnere og andre aktører i værdikæden (Johansen, J. m.fl., 2013).

3.6 Forventet udbytte af virkemidlerne = lavere priser & besparelser

Én af de allervæsentligste faktorer i denne undersøgelse var det enorme fokus på omkostningsbesparelser, der fyldte agendaen i de syv undersøgte virksomheder. Ordet COST eller prisbesparelser var det mest gennemgående ord i interview-transskriberingerne, og var et gennemgående tema i samtlige interviews. Den finansielle krise og det medfølgende pres på virksomhedernes indtjeningsmuligheder har i høj grad medvirket hertil. Det faktum, at virksomhederne over de seneste 10-20 år har outsourcet en del aktiviteter til eksterne partnere (Møller et al., 2013), har blot yderligere sat fokus på muligheden for at hente besparelser eksternt via en lavere pris på de indkøbte varer. Indkøb har derved fået en vigtigere opgave og position i virksomhederne end tidligere, hvilket har sat yderligere fokus på det at være excellent indenfor sourcing.

Dog skal det siges, at billedet er mere nuanceret end som så. Sourcing Excellence projektet har vist, at danske industrivirksomheder falder i to modsatrettede grupper. Den ene gruppe oplever høj vækst og høje overskud. Den anden og desværre største gruppe af virksomheder oplever lav eller ingen vækst og faldende overskud. Reelt er det kun én enkelt virksomhed ud af de 10 deltagende virksomheder i Sourcing Excellence projektet, nemlig LEGO, som ligger i den første gruppe. I øvrigt sammen med størstedelen af den danske pharma-industri, som vi i den henseende kan prise os lykkelige for i et nationalt perspektiv. Den anden gruppe, hvor de resterende virksomheder er placeret (Grundfos, Danfoss, Velux, FLSmidth, Bang & Olufsen m.fl.), kæmper reelt for overlevelse, da de igennem mange år ikke har formået at vokse og øge omsætningen.

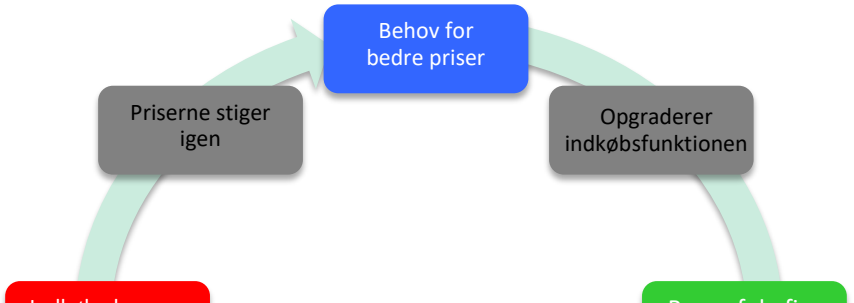
Disse virksomheder har i projektperioden haft et kraftigt fokus på COST og besparelser, hvilket i praksis er et kendt problem med kendte løsninger. Medicinen fokuserer på reduktion af omkostninger, effektiviseringer og besparelser via initiativer som for eksempel "category management", "radikal forenkling", "kompleksitetsreduktion", "Design-to-Value" og "Stram Kæden".

Efter disse programmer står virksomhederne udsultet tilbage. Det er virksomhedsanoreksi af værste skuffe, hvor væksten går i stå, idet virksomhederne slanker sig hysterisk for at skabe kortsigtet værdi til aktionærerne. Der er ikke noget fedt tilbage i virksomhederne. Alt er effektiviseret, og ingen lavt hængende frugter er til stede længere. Medicinen har holdt patienten i live, men patienten er på hospice, og der er ikke andet håb tilbage end at udskyde det uundgåelige.

3.7 Den cirkulære effekt udhuler gevinsterne

De fire virkemidler (centralisering, category management, konsolidering og outsourcing til lavtlønslande) virker på kort sigt. I første omgang realiseres store besparelser, men vores undersøgelse dokumenterer, at det er vanskeligt at opretholde og fortsætte disse besparelser over tid. Som konsekvens nedgraderer og decentraliserer flere virksomheder deres førhen centrale indkøbsfunktion, hvorved den opbyggede kompetence gradvist forsvinder med tiden. Derved opstår en cirkulær effekt, hvor virksomheder pendulerer frem og tilbage mellem henholdsvis at centralisere og decentralisere indkøbsfunktionen, se figur 3.2. Der kan derfor sættes spørgsmålstegn ved, hvor meget reel udvikling der er sket i virksomhedernes indkøbsfunktion

Figur 3.2: Cirkulær effekt af de fire virkemidler.



Indkøb er som sagt kommet højt på agendaen ud fra en selvopfyldende profeti. Men er virksomhedernes sourcingfunktion fulgt med?

Vores undersøgelser viser et stort gab, og hovedparten af de virksomheder, som vi har undersøgt, er fortsat organiseret i funktionelle siloer og har en traditionel holdning til sourcing. Det skaber problemer, da det lidt forenklet kan udtrykkes som: ”*How can you manage horizontally when you are organized vertically*?” (Slone m.fl., 2010). I den “udvidede virksomhed” organiseres sourcing og sourcingprocesser på tværs af værdikæden og involverer en række forskellige interne og eksterne funktioner. I forhold til den traditionelle organisering af sourcing opstår der derfor en række nye spørgsmål – måske ikke alene til den pågældende virksomhed, men til alle involverede partnere – såsom: Hvem ejer processen? Hvem har magten til at ændre den? Hvad er dens mål- og succeskriterier? Hvordan organiserer vi processen? Hvem skal deltage i processen og hvornår? Hvilke data og informationer skal bruges som input til denne proces? Hvilke begivenheder og milepæle driver processen? Hvilke beslutninger skal tages under processen – eller hvilke spørgsmål genererer processen? For ikke at tale om deling af gevinster og risici.

Konklusionen på baggrund af denne undersøgelse må være, at modenheden er lav indenfor indkøb og sourcing i Danmark, og at den højst sandsynligt er sakket voldsomt bagefter sammenlignelige lande. På trods af at mange forskere og praktikere har advokeret for, at indkøb burde indtage ”en ny rolle”, peger vores undersøgelser som sagt på, at indkøb fortsat spiller en traditionel rolle som støtte og supporterende funktion, jf. tabel 3.3.

Indkøb havner i en ”trædemølle”, hvor der reelt set ingen udvikling sker. Det sker fordi, der er store beløb på spil for virksomheden, hvorfor de virksomheder, som ikke tidligere har fokuseret på sourcing og indkøb, på relativt kort tid kan skabe store besparelser herigennem. Billedlig talt virker det som narko, fordi det skaber en kraftig afhængighed i forhold til at realisere besparelser ved at presse leverandørerne på priserne. Men på et tidspunkt bliver det stedse vanskeligere at opnå yderligere besparelser, og man bliver fanget i sin egen fælde og formår ikke at se, hvad man går glip af.

3.8 Virksomheder går glip af leverandørernes potentialer

Potentielt går man glip af at se leverandøren som en ressource, der kan mobiliseres til egen og fælles fordel. Ændrede strukturer i virksomhedernes værdikæder betyder, at det ikke er tilstrækkeligt alene at fokusere på pris, besparelser og fremskaffelse af komponenter og råvarer. Agendaen skal udvides med nye metoder og måder at organisere på: forretningsskabelse, innovation samt teknologi- og produktudvikling. Vi ser bare ikke de virkemidler sat i spil i de undersøgte virksomheder, hvorfor den af forskere fremsatte agenda om, at sourcing er en strategisk aktivitet i virksomheden (Carr & Smeltzer, 1997; Carr & Pearson, 1999) ikke materialiserer sig i vores datamateriale.

Tabel 3.3: indkøb som en traditionel, supporterende funktion i danske industrivirksomheder.

	Indkøb som en support-funktion	**Sourcing som en strategisk aktivitet**
Strategisk hensigt/fokus	Omkostninger, besparelser, prisreduktioner, prispres, effektivitet.	Innovation, værdi, vækst, profit, total cost.
Kritiske opgaver	Konsolidering af indkøb, volumener og enheder. Standardisering og af-specialisering. Sourcing i lavtlønslande. Drift, effektivitet, løbende forbedringer.	Udvikling af nye produkter i samarbejde med leverandører. Værdiforøgelse gennem mobilisering af leverandørressourcer. Tilpasning, nye produkter og nye innovationer via leverandørbidrag.
Indkøbs- og sourcing teams	Begrænset til indkøbere. Få specialister.	Indkøbere, teknikere, kvalitetsfolk, produktionsfolk, specialister m.m. Globale tværorganisatoriske teams.
Struktur	Funktionel, afdelingsorienteret, Formel, mekanisk.	Tilpasningsklar, løs, netværk, procesorienteret.
Perspektiv	Funktionelt begrænset perspektiv.	Organisatorisk integreret perspektiv.

Samtidig har den økonomiske krise bevirket et øget fokus på effektivitet og overlevelse. Et forhold som indkøb i høj grad kan bidrage til gennem fokus på at reducere omkostningerne på indkøbte emner. Men pris er blot én ud af flere parametre i forhold til den værdiskabelse, der er mulighed for at skabe mellem en leverandør og en kunde. Ifølge Anderson & Katz (1998) skaber virksomheder igennem sourcing værdi for deres kunder på følgende måder:

1. Ved at reducere omkostningerne på produktet, så det kan sælges billigere til kunden.
2. Ved at tilføre værdi til produktet ved eksempelvis at source ny teknologi, bedre kvalitet, ekstra features, bedre eller hurtigere service fra leverandørerne m.m.

Vores undersøgelser viser, at virksomhederne er for endimensionelle i deres tilgang til leverandørmarkedet, og at de overser, at leverandøren også er en ressource, der kan aktiveres til egen fordel. I bund og grund er spørgsmålet: Hvordan driver man innovation og værdiskabelse ud af sine leverandører? Det fokus skal erstatte det traditionelle fokus: Hvordan kan vi reducere leverandørens priser?

Hos de interviewede virksomheder blev begge muligheder nævnt, men der hersker ikke nogen tvivl om, at omkostningsreduktioner er det, der står højest på dagsordenen, og i langt mindre grad værdiskabelsen. Det er forståeligt, at pris altid vil være en kerneopgave for en indkøbsafdeling, men det er lige så uforståeligt, at den værdi, der kan skabes i samspil med udvalgte leverandører, ikke søges realiseret.

Dette undrer dog ikke, idet de mål og KPI'er, som typisk opstilles for indkøbsafdelingen, vedrører omkostningsniveauet, muligvis fordi det er langt vanskeligere at måle effekten af værdiskabende tiltag (Anderson & Wynstra, 2010). Måske også fordi status for indkøb og sourcing er karakteriseret ved at være en støttende og supporterende funktion og netop ikke værdibidragende. Rollen ligger ikke op til det, ligesom kompetencerne, strukturen, organiseringen og KPI´erne heller ikke gør det. Kunderne og konkurrencen i markedet øger over tid presset på prisniveauet, og virksomhederne er derfor nødsaget til konstant at reducere deres omkostninger, hvorfor fokus ligger der.

Vi kan konkludere, at hovedparten af virksomhederne ikke kan få category management til at fungere, hvis vi anskuer det over en længere periode. I stedet falder virksomhederne tilbage til en traditionel måde at gøre tingene på. Sagt populært: Vi har et stigende mismatch mellem den ændrede værdikædestruktur og de nye opgaver, denne struktur genererer og den måde, vi organiserer og leder indkøbs(sourcing)opgaven på.

Kapitel 4

KATEGORITANKEGANGEN I INDKØB

4.1 Indledning

Som angivet i forrige kapitel, så er én af de allerværsentligste udfordringer, som danske industrivirksomheder står overfor, at nedbringe omkostningerne på deres varer, og hovedløsningen dertil er category management. I den forstand kan man sige, at det en kendt løsning til et kendt problem og som sådan ikke et ukendt problem med en ukendt løsning, man står overfor. Problemet er faktisk nogenlunde lige til at løse. Vi kan dog konstatere, at det sker bare ikke i særlig stor udstrækning i virksomhedernes praksis.

4.2 Baggrund for kategoritankegangen i indkøb

Category management, commodity management, kategori sourcing, strategisk sourcing eller udtrykt mere mundret og dansk "kategoritænkningen i indkøb" er overordnet et forsøg på at håndtere den stigende kompleksitet i indkøb og de stigende indkøbsmængder. En kompleksitet der har været stigende, da virksomheder gennem outsourcing har øget graden af det indkøbte i forhold til det internt producerede i virksomheden. Nye teorier og koncepter opstår i takt med, at verden forandrer sig; og nyskabelsen indenfor indkøbsområdet har været introduktionen af kategoritænkningen som en metode til at håndtere et mere og mere komplekst indkøb i industrielle virksomheder.

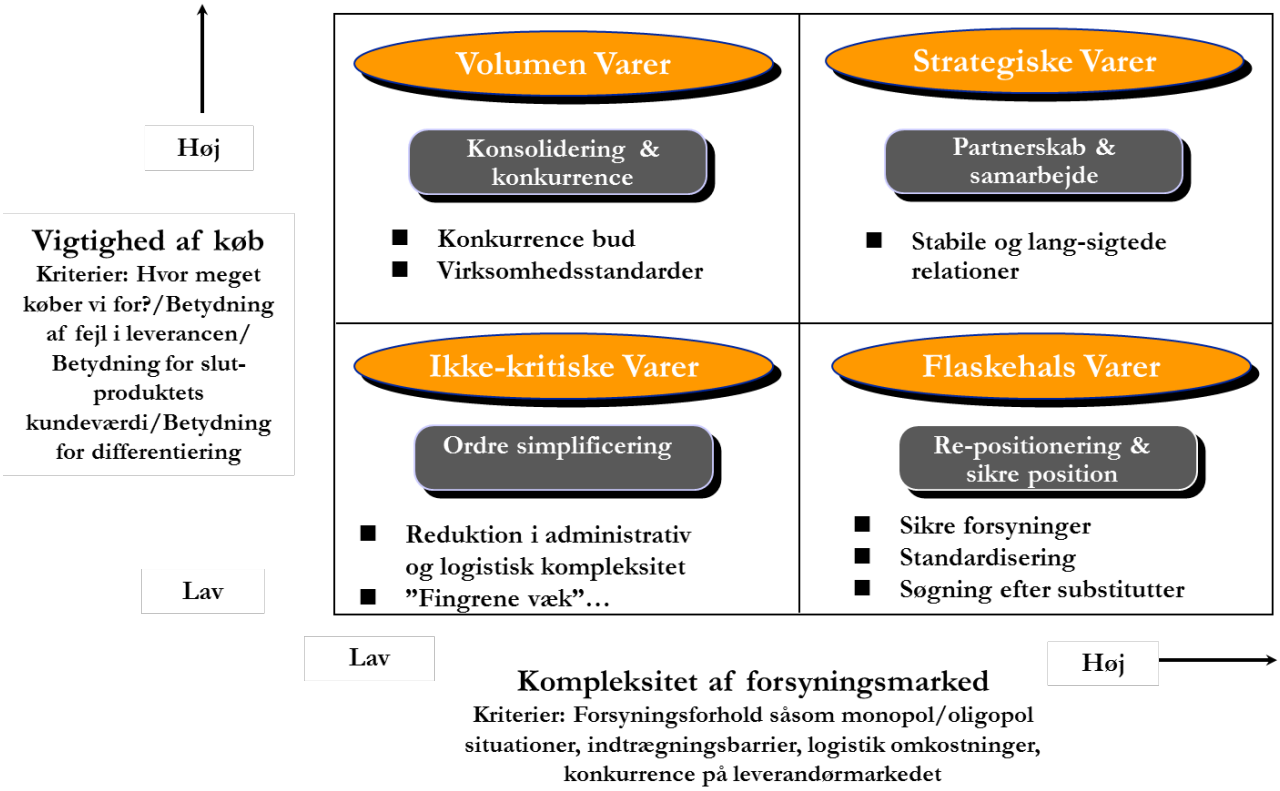
Kategoritankegangen stammer oprindeligt fra detailhandlen, hvor det har været udbredt igennem mange år, men opstod først i indkøb i slutningen af 1980´erne. Der er ingen enkelt stifter eller ophavsmand, men begrebet "category management" i indkøb opstod på baggrund af Kraljics berømte artikel i Harvard Business Review i 1983, som havde titlen: "Purchasing must become Supply Management". Kraljic argumenterede for, at indkøb ikke kun var en triviel aktivitet men i højere grad et strategisk anliggende med en høj grad af risiko. På baggrund

af Kraljics artikel videreudviklede særligt de store internationale konsulentvirksomheder med A.T. Kearney i spidsen metodeapparater. Pudsigt nok var Kraljic selv ansat hos McKinsey, men af mig ukendte grunde var det ikke McKinsey, der udviklede videre på Kraljics tanker.

Kategoritankegangen som metode opstod således som en kombination af:

- Praksisinspiration fra detailhandlen, hvor hver enkelt varekategori drives som en "mini forretning" i sin egen ret med eget ansvar for omsætning, rentabilitet og strategier, og
- Kraljics porteføljemodel (se figur 4.1, mere om den senere) og de internationale konsulentvirksomheders applikation og videreudvikling af denne.

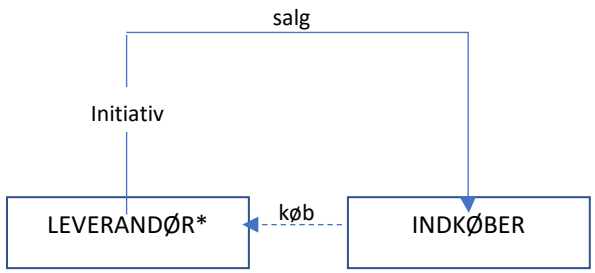
Figur 4.1: Kraljics porteføljemodel.



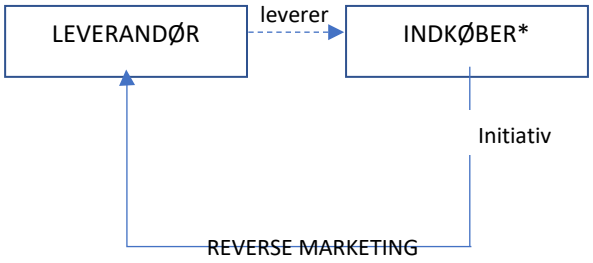
Diffusion af den metodemæssige nyskabelse, som kategoritænkningen i indkøb repræsenterede, skete således på baggrund af globale konsulentvirksomheders implementering af principperne hos deres klienter. På baggrund af køber-virksomheders applikation af kategorimetoden rapporteres senere i empiriske studier af særligt Leenders & Blenkhorn (1988) og Blenkhorn & Banting (1991), hvordan sælgere blev mødt med et stigende køberinitiativ i forbindelse med leverandørudvælgelse og leverandørudvikling. Leenders & Blenkhorn (1988) betegner denne stigende grad af køberinitiativ som "reverse marketing" eller indkøbsmarketing.

Figur 4.2: Reverse Marketing eller indkøbsmarketing som teoretisk ophavsmand til kategoritænkningen.

FRA:	TIL:



**Leverandør forsøger at overbevise indkøberen om at foretage et køb*

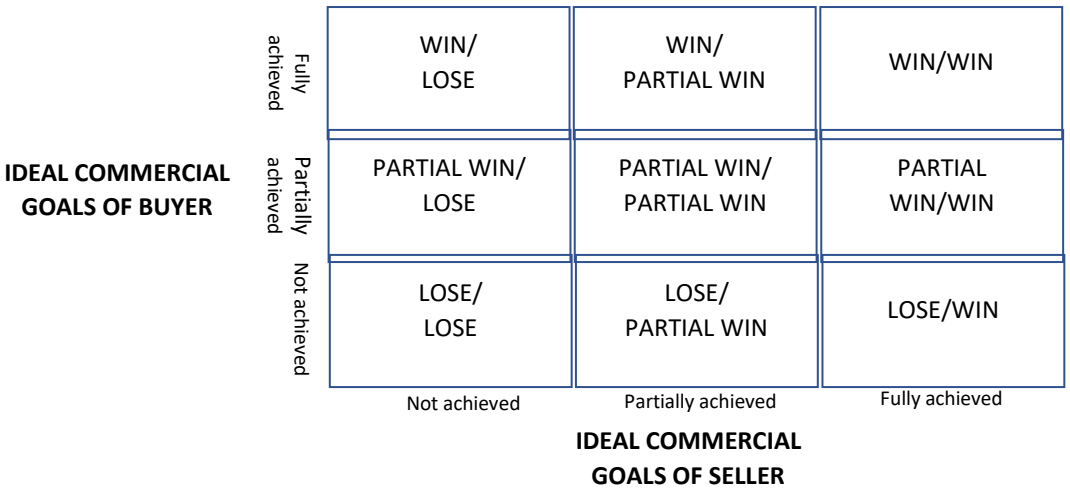


**Indkøber forsøger at overbevise leverandøren om at foretage en levering*

Leenders & Blenkhorns (1988) undersøgelser viste, at de købende virksomheder ofte udviser et særdeles pro-aktivt køberinitiativ. Kogt ned viser deres undersøgelser, at den købende virksomhed egentligt "blot" har over-ført den industrielle salgsproces til en købsproces.

Antagelsen er, at hvis den købende virksomhed ikke gør noget, risikerer den at blive "kørt over" eller sagt anderledes, at hvor det traditionelt har været sælgerne, der har taget initiativ til et salg, bliver dette i højere grad afløst af et køber-initiativ, hvor den købende virksomhed efter en forudgående dybdegående analyse af egne behov og krav identificerer udvalgte leverandører, der vurderes egnet til at opfylde disse kriterier. Med andre ord er det også en kamp om magten. En kamp om hvem der styrer processen og om sikring af egne interesser. At man ikke kan forlade sig på, at sælgerne altid vil varetage køberens interesser, er dokumenteret i flere undersøgelser og af talrige eksempler i praksis. Dette selvom størstedelen af litteraturen indenfor salg og marketing hylder relationer og partnerskaber. Særligt Cox (2004) har argumenteret for dette, hvor han hævder, at der er tre mulige outcomes mellem en køber og sælger. De tre mulige outcomes er: Win, Delvist Win og Lose. På baggrund af dette opstiller han en matrix med ni mulige outcomes mellem en sælger og køber, som vist i figur 4.3.

Figur 4.3: WIN-WIN is not an option.



Cox (2004) argumenterer for, at en fully achieved win-win situation ikke kan gøres gældende i virkeligheden, men kun en partiel for i hvert fald én af parterne. Derudover eksisterer der rigtig mange eksempler indenfor særligt offentligt indkøb, hvor sælgeren "vinder" eller delvist vinder; mens køberen i det her tilfælde det offentlige ender som taber. Eksempler som IC4-toget i Danmark kunne være et eksempel på dette, hvor køberen, den danske stat, har modtaget nogle togsæt, der ikke kan køre; mens den Italienske leverandør har fået betaling for togene. Der kan findes rigtig mange eksempler på dette, og Cox' (2004) hensigt her er blot at påpege, at hvis man udviser et ringe eller lavt køber-initiativ, så risikerer man at blive "kørt over" for at blive i tog-metaforen.

Så den grundlæggende tanke i kategoritænkningen er, at i sidste ende er det kun køberen, der kan varetage sine egne interesser, og at han ikke kan forlade sig på sælgerens velvillighed.

4.3 Indholdselementerne i kategoritænkningen

4.3.1 Input-output modellen

Kategoritankegangen er bygget op omkring en input-output model, hvor input-delen er selve definitionen af en varekategori. Det kunne for eksempel i en detailhandelsvirksomhed som Dansk Supermarked eller COOP være mejeriprodukter som overkategori med underkategorier som mælk, yoghurt og oste m.m. Med henblik på definitionen af en kategori kan der ikke definitivt siges noget om, hvordan dette skal gøres, da det vil være forskelligt fra virksomhed til virksomhed. I detailbranchen vil de fleste kategorier gå på tværs, da den grundlæggende definition, der anvendes indenfor branchen, vil være, at produkterne skal opfylde et lignende forbrugerbehov eller, at produkterne er indbyrdes forbundne eller substituerbare.

Kategoritænkningen tager i modsætning til det traditionelle indkøbsfokus udgangspunkt i et varefokus og ikke et leverandørfokus. Dette varefokus er et af de allervæsentligste karakteristika ved tankegangen. Normalt i en indkøbsafdeling fylder leverandørerne alt! Det er indkøbsafdelingen, der "ejer" eller varetager relationen til eksterne leverandører. Det er her, leverandørerne henvender sig, og her fokus ligger.

En traditionel indkøbsafdeling er typisk organiseret med en central indkøbsfunktion bemandet med en indkøbsdirektør eller CPO (Chief Procurement Officer). Under ham er der organiseret nogle hovedkategorier, som, hvis man tager udgangspunkt i en industriel produktionsvirksomhed, for eksempel kunne bestå af mekanik, elektronik og software som de primære hovedområder indenfor det direkte vareområde. Det direkte vareområde refererer til varer, der indgår i styklisten eller i BOM´en (Bill of Material), det vil sige de varer, der indgår i at producere de givne varer, en virksomhed fremstiller. For en virksomhed som LEGO vil de direkte varer bestå af alle de komponenter og emner, der indgår i en fysisk LEGO-æske, som man ser den i legetøjsbutikken. Udover de direkte vareområder er det andet væsentlige indkøbsområde de indirekte varer, som omhandler alle de varer, ydelser og services, der ikke direkte medgår i produktionsprocessen. Indirekte varegrupper er for eksempel kontorartikler, IT-udstyr, software, konsulenter og revisorer.

Figur 4.4: Forskelle mellem direkte og indirekte varer.

	DIREKTE VAREGRUPPER	**INDIREKTE VAREGRUPPER**

Indkøbsforudsigelighed	Volatil – markedsdrevet og afhængig af virksomhedens udvikling (dvs. kunde-drevet)	Intern drevet – af virksomhedens egne medarbejdere
Ordrestørrelser	Store (large lots)	Oftest små
Antal leverandører	Begrænset, transparent	Meget stort
Procentvis af det totale køb i virksomheden	80%	20%
Procentvis af det totale antal indkøbsordrer	20%	80%
Typer af varer købt	Strategiske varer	Ikke-strategiske varer
Potentiale for strategisk relation til leverandøren	Stor	Lille
Væsentlige stakeholdere og beslutningstagere	Engineering, produktion, marketing og salg	Fragmenteret og varierer afhængig af produkt og service-område
Slutkunden	Eksterne kunder	Interne medarbejdere
IT-system til afkald af varer	ERP-systemer (mainframe baserede løsninger)	E-Procurement systemer (web-baserede løsninger

Inspireret af: van Weele, 1995, p. 12 samt Simon R. Croom, Journal of Supply Chain Management, Winter 2000, 36-1.

4.3.2 Direkte og indirekte varer

Der er ingen regler uden undtagelser, hvilket også gør sig gældende med figur 4.4. Eksempelvis gælder det for de fleste virksomheder, at hovedparten af det indkøbte koncentrerer sig om de direkte varegrupper. Virksomheden LEGO som eksempel er en undtagelse for dette, da hovedparten af indkøbet relaterer sig til de indirekte varegrupper, hvor kategorier som marketing og konsulenter vægter stort. Det koster relativt mindre at producere Legoklodser end, det koster at markedsføre dem via tv-reklamer m.m.

I de seneste 10 år er der særligt for store virksomheder sket en stor udvikling indenfor de indirekte varegrupper. Årsagen er, at det hovedsageligt er der, det største potentiale er, da de fleste virksomheder efterhånden har styr på deres direkte varer. Det samme gælder overhovedet ikke for indirekte varer, her er der store mangler. Derudover er der fremkommet en del IT-styringsmæssige værktøjer, der gør det meget lettere at indføre stærk styring med indkøb af indirekte varer. IT-mæssigt er der nemlig nogle fundamentale forskelle mellem køb af henholdsvis direkte og indirekte varegrupper, se figur 4.5.

Figur 4.5: Forskelle i IT-systemer på direkte og Indirekte varegrupper.

	DIREKTE VAREGRUPPER	**INDIREKTE VAREGRUPPER**
Funktionalitet	Transaktionsbaseret	Click-baseret
Teknologi fundering	Mainframe baseret	Internettet
IT-systemer	ERP-systemer som SAP R/3 m.m.	E-procurement systemer
Acquisition costs	High	Low
Leverandør data	Virksomheden håndterer leverandør stam data	Virksomheden håndterer leverandør stam data

Pris data på varer (info records i SAP R/3)	Virksomheden håndterer leverandør stam data	Leverandøren håndterer stamdata omkring priser
Materiale Master (info om materialet)	Virksomheden håndterer leverandør stam data	
FORSKEL	= Master Data er insourcet	= Master Data vedligehold er out-sourcet

Den helt store forskel ud fra et IT-mæssigt perspektiv er, at skabelse og ikke mindst vedligehold af stamdata er outsourcet til leverandøren. Omkostningerne ved vedligehold af stamdata kan være enorme, og særligt for de indirekte varer vil det oftest ikke give mening at oprette leverandørens varer, priser m.m. I de nye internetbaserede systemer uploader leverandøren hans egne varenumre med priser og varebeskrivelser med mere til kunden, som herefter enten afviser eller godkender de af leverandøren angivne informationer og herunder ikke mindst om, den angivne pris stemmer med den aftalte. Herefter bliver varerne uploadet i systemet og gjort tilgængelig for brugerne i organisationen.

Hvorfor nævner jeg her forskelle i IT-applikationer, og hvordan det er grebet an i forhold til direkte og indirekte varegrupper? Grunden er, at vi i projektet har set, hvordan digitalisering (drivkraft bag teknologi- og vidensek-splosionen – se kapitel 2) skubber til en ny forretningsudvikling baseret på big data, servitization m.m., som skaber nye muligheder og udfordringer for de danske virksomheder. Her er netop ansvar for data distribueret rundt i netværket, og det kan være svært at gribe an uden netværkstankegang til problemstillingen. Forekomsten af big data kan potentielt disrupte de eksisterende netværk og forretningsmodeller.

4.3.3 Kategorier tager udgangspunkt i organiseringen

Oftest vil definitioner af varekategorierne tage udgangspunkt i, hvordan man internt ønsker at organisere sig omkring den. Et eksempel kan illustrere dette:

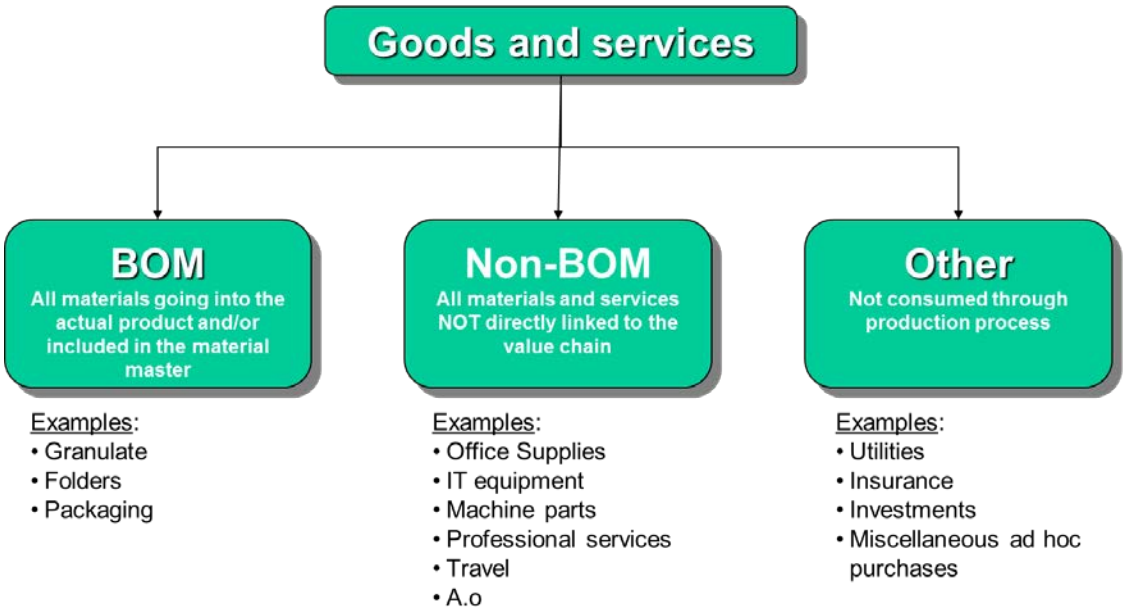
I en stor vindmølle-virksomhed ønskede de at indføre kategoritankegangen indenfor salg og udvikling af service- og træningsydelser. Kort fortalt handlede forretningen om, at kunder skulle trænes og oplæres i brugen af virksomhedens produkter, dvs. store vindmøller. Der var tale om teknisk og sikkerhedsmæssig træning. Kurserne indenfor teknisk og sikkerhedsmæssig træning var karakteriseret ved om, de var mere simple eller grundlæggende kurser (dvs. introduktionskurser) eller mere avancerede kurser. Det store spørgsmål var derfor om, kategori-inddelingen skulle tage udgangspunkt i typen af kurser (teknik eller sikkerhed) eller kursusniveau (grundlæggende eller avanceret).

Med andre ord var der grundlæggende tekniske kurser og avancerede tekniske kurser, ligesom der var grundlæggende sikkerhedsmæssige kurser og mere avancerede sikkerhedskurser. Beslutningen blev, at man lavede opdelingen på baggrund af organiseringen internt i virksomheden, som kørte i retning af typen af kurset, dvs. om det var et teknisk eller sikkerhedsmæssigt funderet kursus. I en anden virksomhed var problemstillingen, hvorvidt købet af fisk skulle deles op afhængigt af om, der var tale om frisk fisk eller frossen fisk. Der er i praksis stor forskel på købsprocessen og markedet i de to forskellige typer af fisk, hvorfor det giver mening at dele det op. I sidste ende afhænger det også af virksomhedens ressourcer, og hvad der er muligt.

Kategoriindgangsvinklen fordrer, at der tages selvstændigt stillingtagen til hver enkelt varekategori, og hvad strategien skal være for denne. Så i sin essens anskuer kategoritankegangen, at hver varekategori er en mini-case i

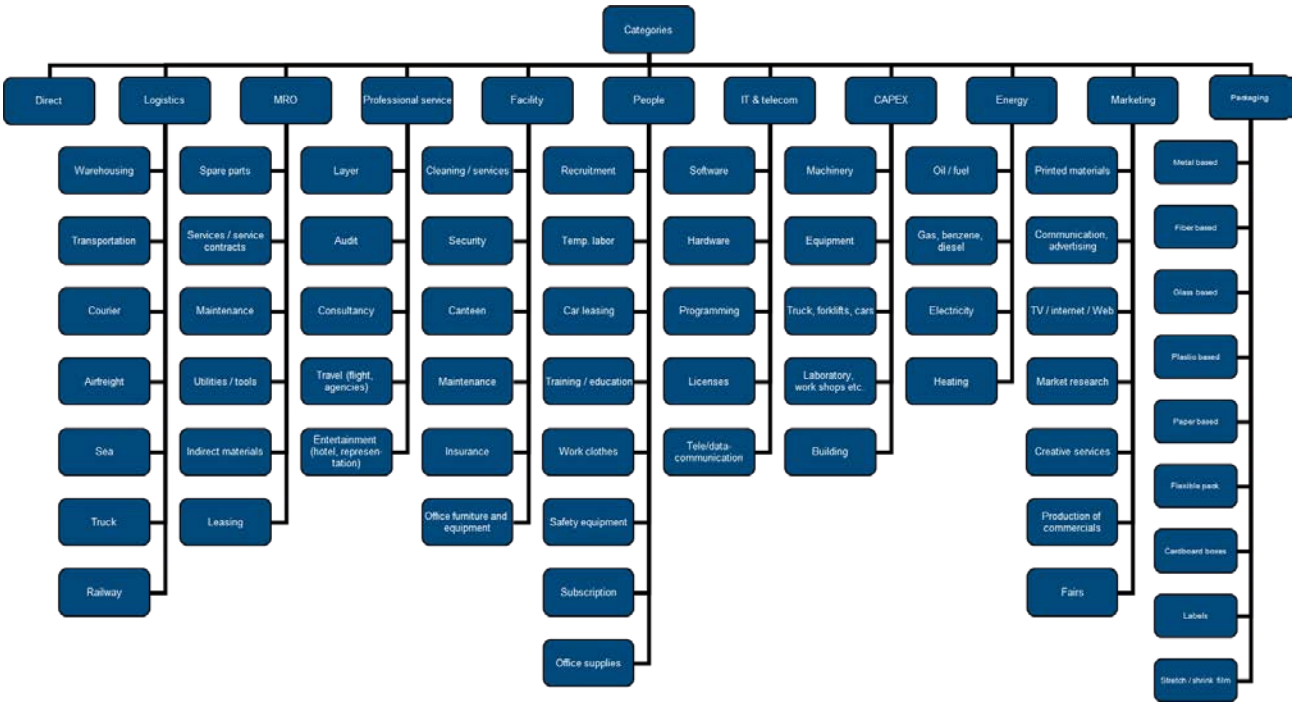
sig selv, som kan anskues ud fra forskellige vinkler. En af virksomhederne i Sourcing Excellence projektet havde nogle kategorier, som de kaldte for F-kategorier. F var ikke et synonym for et bandeord men en betegnelse for følelsesmæssige kategorier, som basalt set betød, at det var kategorier, man så bort fra, da der internt var mange følelser involveret omkring de enkelte kategorier og derfor mange meninger og holdninger, der gjorde det svært at nå frem til en ensartet tilgang til kategorien. I den henseende søger kategoritankegangen at opnå en ensretning for virksomheden i forhold til, hvordan de enkelte kategorier skal anskues og behandles.

Figur 4.6: Kategoritræ.



Det indirekte vareområde er et godt sted at tage udgangspunkt i, hvis man ønsker et indblik i, hvordan kategori-indgangsvinklen virker. Årsagen til, at det er lettere at tage udgangspunkt i de indirekte varegrupper, er, at de er mere eller mindre generiske for de fleste virksomheder. De direkte varegrupper er forskellige fra virksomhed til virksomhed, og de er derfor som regel en større udfordring, når man vil indføre kategoritankegangen. Kategoritræet i figur 4.6 er det første nødvendige grundlag for at starte rejsen med kategori-ledelse.

Figur 4.7: Generisk kategoritræ for indirekte varegrupper.



Når man har udarbejdet sit kategoritræ, kan man starte med at samle basal information om hver kategori, såsom køb i hver kategori og antal leverandører for hvert år.

Kategoritræet er kortet, man går på skattejagt med, og derfor er det ikke så afgørende, hvor "rigtig" kortet er. Blot er det svært at ændre kortet, når det først er fastlagt. Et kort kan være nyttigt. En gammel skrøne fortæller angiveligt en historie om en flok ungarske soldater, der var faret vild et sted i Alperne. Efter tre dages strabadser i snestorm var gruppens håb ved at rinde ud. Men så fik en af soldaterne fremtryllet et kort fra sin bagage, og gruppen genfandt håbet. De slog lejr for natten, og den næste dag lykkedes det dem faktisk at finde vej tilbage til lejren. Løjtnanten, der tog imod soldaterne i lejren, bad om at se kortet, og til hans store overraskelse kunne han konstatere, at det ikke var et kort over Alperne, men et kort over Pyrenæerne. Moralen i skrønen er, at når du er faret vild, er hvilket som helst kort brugbart (Weick, 1995: 54).

Essensen af kategoritankegangen er, at man har fokus på varekategorierne og ikke leverandørerne. Hele tricket i kategoriangrebsvinklen er at fokusere på enkelte varekategorier og søge at definere ens behov og dernæst finde én, der kan opfylde dette behov.

4.3.4 Tværorganisatorisk proces

En anden væsentlig komponent i kategoritænkningen er udviklingen af en sourcing- eller indkøbsproces. Formålet med processen er struktur og dybde: At sikre kategoriarbejdet bliver gjort struktureret og, at man kommer i dybden med sine kategorier. Det betyder ikke, at processen vil blive gjort lige grundig hver gang; grundigheden vil afhænge af om, det er første gang, hvor kompleks varekategorien er m.m. Så hvis der er tale om et nykøb med

en høj grad af kommerciel og teknisk kompleksitet, er det selvsagt vigtigere at gå i dybden end, hvis der er tale om et simpelt genkøb af en eksisterende vare eller komponent.

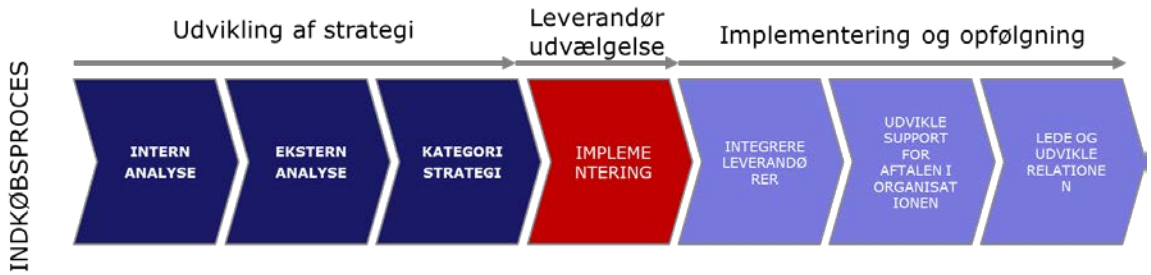
Forskellige forfattere og konsulentvirksomheder har hver især forsøgt at definere hvilke faser, processen skal bestå af.

- I bogen "Strategic Sourcing and Category Management – Lessons Learned at IKEA" tager forfatteren Magnus Carlsson udgangspunkt i DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve and Control). DMAIC refererer til en datadrevet forbedringscyklus, der skal forbedre, optimere og stabilisere forretnings-processer og -designs. DMAIC er et nøgleværktøj i six sigma projekter, men DMAIC er ikke begrænset til six sigma og kan fint anvendes i andre forbedringskoncepter.
- Den mest udbredte bog indenfor kategoritænkningen er Category Management in Purchasing af Jonathan O´Brien. Den tager også udgangspunkt i en femtrins model med overskrifterne: (1) Initiation, (2) Insight, (3) Innovation, (4) Implementation og (5) Improvement.
- Som nævnt har hvert konsulentfirma med respekt for sig selv udviklet deres egen proces-model, der skal sikre, at man kommer igennem processen, og nogle opererer med fem eller syv trin. Det er imidlertid ikke antallet af trin eller aktiviteter, der er afgørende.

Summa summarum er de alle skåret over samme læst og prøver at genopfinde den dybe tallerken. Reelt er kategoriprocessen baseret på den af Kraljic udviklede porteføljemodel til varer og services. De første faser i en kategoriproces følger akserne i Kraljics porteføljemodel, sådan at de to første faser først og fremmest er den (1) interne analyse – der determinerer hvor vigtigt, det indkøbte er for virksomheden Derefter følger fase to (2) eller den eksterne analyse, der søger at afgøre hvem, der kan levere den pågældende ydelse eller vare. Baseret på de to første faser giver dette input til kategori-strategien i fase 3, som determineres ud fra et af de fire kvadranter, som varen havner i. I fase 4 skal den valgte kategoristrategi forhandles med leverandører m.m., og i fase 5 implementeres og gennemføres.

Så selvom forskellige aktører og interessenter har søgt at definere forskellige faser og processer, følger de alle sammen samme logik, som er anført figur 4.8, hvor de tre første mørkeblå faser stammer fra Kraljics porteføljemodel.

Figur 4.8: Kategoritankegangen som en indkøbsproces.



Så essentielt er kategoritankegangen bygget op omkring Kraljics porteføljemodel, der opererer ud fra en y-akse, der definerer hvor vigtigt, det indkøbte er for virksomheden (den interne akse), hvorefter man laver den eksterne

analyse for at finde den eller de leverandør(er), der kan opfylde det internt definerede behov. På baggrund af denne vurdering, udarbejdes der en kategoristrategi per varegruppe.

Processen starter ALTID med en intern analyse. Årsagen er, at vi som køber selv skal definere hvad, vores behov er, og hvor vigtig komponenten er for virksomheden. Grunden til at det ALTID starter internt, er faktisk det lille trick, der gør den store forskel for kategoritankegangen. Årsagen er nemlig, at vi altid starter med at tænke i behov, da varekategorien er udtryk for, hvad det er for et behov, vi har som købende virksomhed.

Hvis vi startede med at tænke i leverandører, ville vi få mere af det samme, så at sige. Det svarer til at spørge frisøren om, man trænger til en klipning. Hvis vi starter med at tænke på hvilket behov, vi har og dernæst, hvordan det kan blive opfyldt, har vi mulighed for at tænke ud af boksen og finde andre anvendelsesmuligheder.

Et godt eksempel herpå var, da LEGO vurderer sit indkøb af granulat til at støbe de forskellige lego-klodser. På daværende tidspunkt var der rigtigt mange lego-klodser i mange forskellige farver. På et tidspunkt støbte LEGO klodser i 36 forskellige grå-toner eller farver. Metoden var at indkøbe indfarvet granulat i de forskellige farver og dernæst støbe lego-klodserne med den rigtige farvetone. Via kategoritankegangen revurderede man, hvorvidt det var den optimale løsning og ændrede setuppet, sådan at man i dag støber lego-klodser ved at indfarve klodserne, når de bliver støbt. Med andre ord køber man nu natur-granulat ind i store mænger til billige penge, og via en master-batch enhed på hver enkelt støbemaskine indfarver man i støbningen den farve, man nu har brug for. Denne løsning sparede LEGO for en masse penge, men nok så væsentligt reducerede virksomheden kompleksiteten i produktionen væsentligt og muliggjorde en langt mere agil og fleksibel produktion.

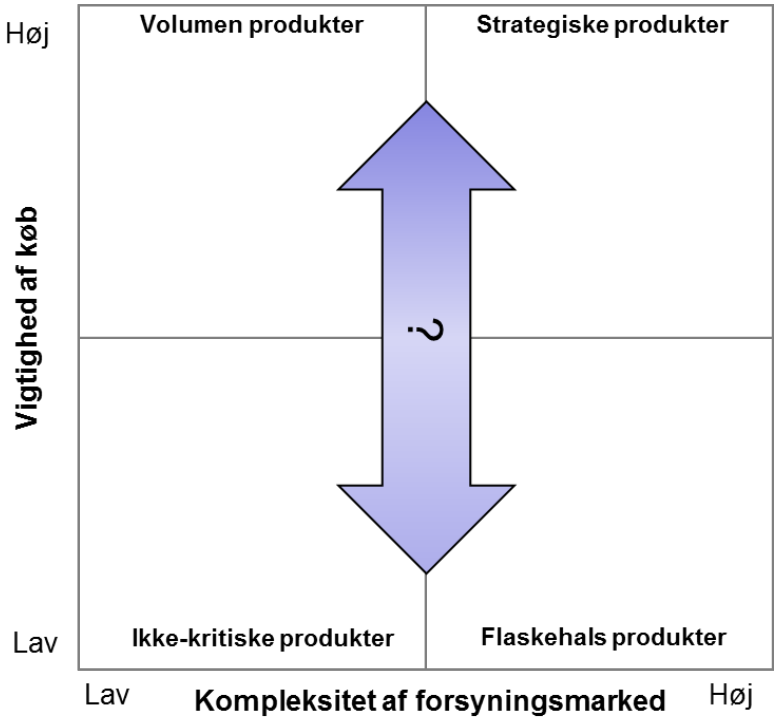
Hvis man var gået til de oprindelige leverandører af specialdesignet farve-granulat, var de nok ikke kommet op med en løsning, der ville gøre dem overflødige! Derfor er den grundlæggende idé i kategoritænkningen, at man altid starter internt og vurderer ens egne behov, inden man begynder at tage leverandører med om bord og beder om deres input m.m.

Så derfor starter det altid med den interne analyse, hvor hovedfaktorerne bag denne er forhold som:

- Hvor meget køber vi for (der som tommelfingerregel er én af de væsentligste faktorer til at afgøre, hvor vigtigt det er for os)?
- Andelen af totalomkostningerne.
- Betydning for slutproduktets kundeværdi (differentierer det vores slutprodukt?).
- Betydning for fejl i leverancen.
- Med mere…

Så der er en række af interne faktorer, som er med til at afgøre, hvor på y-aksen i Kraljics porteføljemodel vi ligger, se figur 4.9:

Figur 4.9: Kraljics model for determinering af den interne vigtighed af den indkøbte komponent/vare/ydelse.



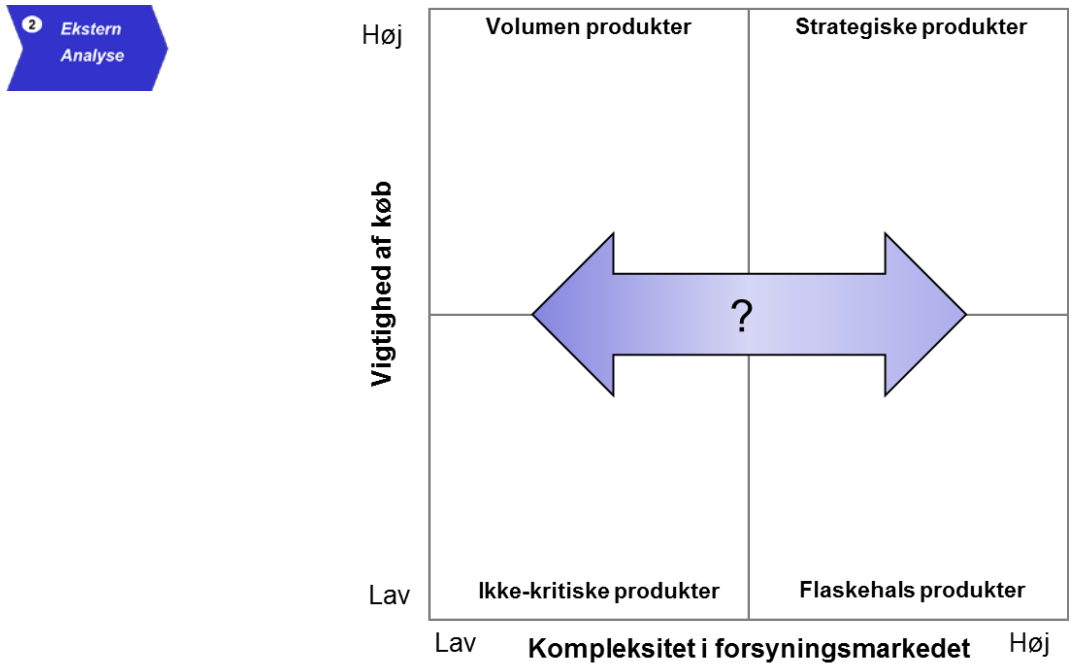
Efter at den interne analyse er lavet, og man har defineret sit behov, vil man i næste fase søge at finde eksterne partnere eller aktører, der kan opfylde det behov, man har defineret i den interne analyse. Eller man vil søge at udvælge eksterne leverandører, som bedst kan opfylde ens behov, eller som bedst muligt kan imødekomme det køber-initiativ, der udspringer fra den købende virksomhed.

I fase 2, den eksterne analyse, vil man foretage markedsanalyser, der undersøger markedet for at finde nuværende eller potentielle leverandører. Man vil ofte starte med en ”long-list” af alle mulige potentielle og nuværende emner, der kan regnes med at ville opfylde det behov, der er defineret. Via forskellige udvælgelsesmekanismer, som vil være forskellige fra kategori til kategori, vil man ende op med en ”short-list”, der i hvert fald er vurderet som egnede kandidater. Kraljic bruger betegnelsen ”kompleksitet i leverandørmarkedet” for den eksterne akse, hvor hovedkræfter bag kompleksiteten i leverandørmarkedet er defineret af følgende faktorer:

- Konkurrenceintensiteten
    - Konkurrence mellem leverandørerne
    - Trends og udviklingen i branchen
- Virksomhedens forhandlingsmagt
    - Andel af leverandørens omsætning/overskud
    - Brand værdi for leverandøren i at handle med os
    - Adgang til nye markeder for leverandøren

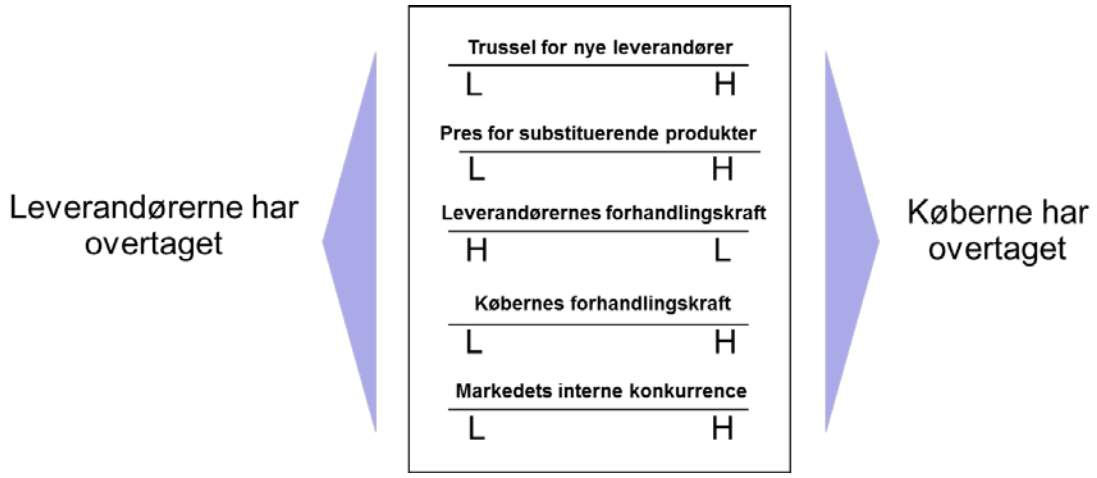
- Indkøbsmuligheder i markedet
    - Yderligere potentielle leverandører
    - Substitutionsmuligheder

Figur 4.10: Den eksterne analyse (fase 2) angiver kompleksiteten i forsyningsmarkedet.



Reelt set er Kraljics eksterne akse bygget op omkring Porters model om de fem konkurrencekræfter, der illustreret anderledes via en skydelære kan illustrere, hvorvidt der er tale om et købers-marked eller et sælgers-marked, se figur 4.11.

Figur 4.11: Porters model om de fem konkurrencekræfter illustreret via en skydelære.

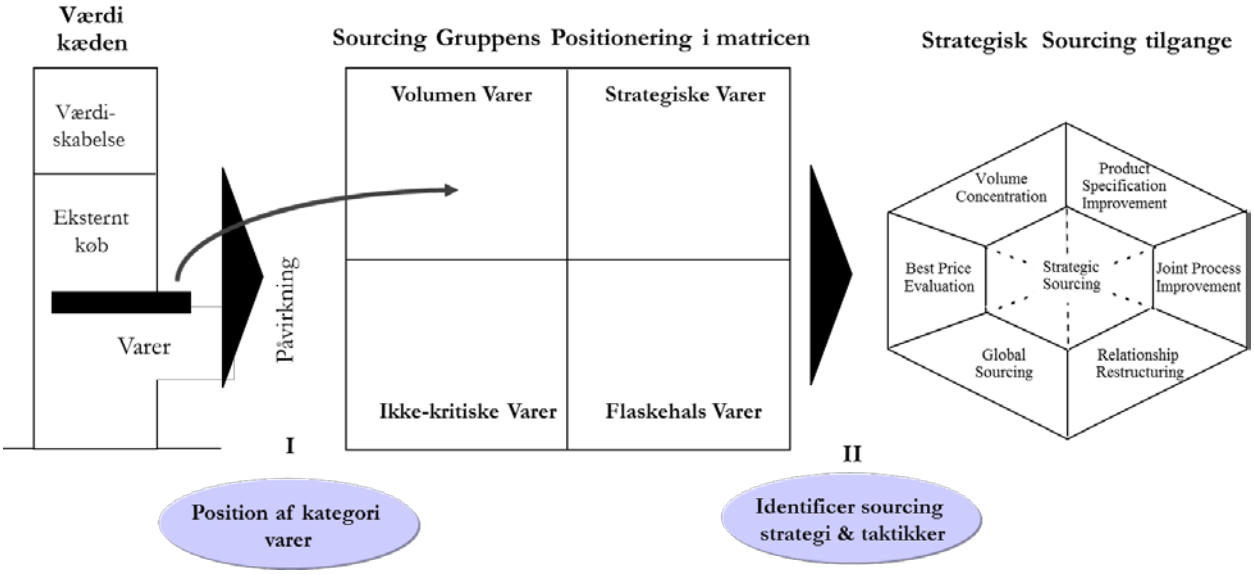


Hvis man ender op i en situation, hvor der kun er én mulig leverandør i markedet, der kan opfylde ens behov, vil der være tale om en høj grad af kompleksitet i forsyningsmarkedet og lig med et sælgers-marked. Er der til gengæld mange, der kan levere, er der tale om en fuld konkurrencesituation, hvor der er mange, der kan opfylde ens behov, og hvor det er købers-marked.

4.3.5 Kategoritankegangen inkluderer to strategier

Processen er dog mere eller mindre generisk og bygget op omkring Kraljics porteføljemodel, se figur 4.12.

Figur 4.12: Kategoritankegangen i overblik: Input-Proces-Output.



Overordnet set er der to strategier, der kommer ud af Kraljics model, nemlig en konkurrence- og samarbejdsstrategi.

Figur 4.13 søger at summere op på de to grundlæggende sourcing strategier, som kontinuum opdelingen i figur 4.12 lægger op til. Man kan nemlig sige, at de simple opgavetyper (højre side i figur 4.12) lægger op til en konkurrencebaseret købsstrategi, hvorimod de komplekse opgavetyper (venstre side i figur 4.12) lægger op til en mere samarbejdsorienteret indkøbsstrategi (Kjeldsen, 1997). Forskellen mellem de to generiske sourcingstrategier er søgt gengivet i figur 4.13.

Figur 4.13: Forskellen mellem en konkurrencebaseret og en samarbejdsorienteret indkøbsstrategi.

	Konkurrencebaseret købsstrategi	Samarbejdsorienteret relationsstrategi
Leverandørmagt	Lav	Høj
Afhængighed	Lav	Høj
Bindinger	Små	Store
Benchmarking	Pris/kvalitetsforholdet	Kompetenceniveauet
Kompetencer	Stabile, rutineprægede driftskompetencer	Dynamiske, fleksible udviklingskompetencer
Dialog	Lav, regelbaseret, struktureret	Intensiv, interaktionsbaseret
Læringsproces	Aflæringsprocesser, videns outsourcing	Tillæringsprocesser, videns insourcing
Interface	Enkelt interface, eks. Indkøb	Kompleks og multipelt interface mellem flere funktioner
Marked	Købers-marked	Sælgers-marked

Figur 4.13 kan ses i forlængelse af Hirschmans (1970) 'voice' og 'exit' begreber, da de konkurrencebaserede relationer lægger op til en exit strategi, hvorimod voice-strategien som et forsøg på at ændre tingene i stedet for at flygte fra dem (exit) passer ind i den samarbejdsorienterede indkøbsstrategi. Essensen er, at der er to forskellige tilgange til henholdsvis købers-marked, hvor det oftere er tiltagene i den venstre-side i diamanten i figur 4.12, der vil være anvendelige, såsom volumen koncentration, bedste pris-udvælgelse og global sourcing. "Global sourcing" forstås her som at finde nogle alternative leverandører, der kan bruges til at reducere prisen på de indkøbte komponenter.

I den anden tilgang, hvor der i højere grad er tale om sælgers-marked, er tilgangen naturligvis diametralt modsat, da man her ikke kan spille leverandørerne ud mod hinanden. Her er begrænset konkurrence, da der kun er få udvalgte muligheder. Her vil tiltagene orientere sig mod højre-side i diamant-modellen, der oprindeligt blev udviklet af konsulenthuset, A.T. Kearney. Her er det mere relationsorienterede tiltag som fælles procesforbedring, design specifikationsændringer eller udvidet leverandørsamarbejde, der skal i spil.

Mere specifikt orienterer outputtet fra de forskellige kvadranter i Kraljics porteføljemodel til at være følgende. Hver enkelt varegruppe er styret af en mere specifik strategi, hvor de ikke-kritiske og volume-varer orienterer sig til en konkurrencemæssig købsstrategi (købers-marked), og hvor flaskehalsvarer og de strategiske varer peger mere i retning af en relationsbaseret samarbejdsstrategi, da der er tale om et sælgers-marked. Mere specifikt dog, lægges der op til følgende strategier i Kraljics:

- **Ikke-kritiske varer** vil typisk være en lang række af forskellige varetyper, der hver i sær ikke betyder særligt meget, hverken i kroner og ører eller vigtighed og samtidig kan fås fra mange udbydere. Varer i

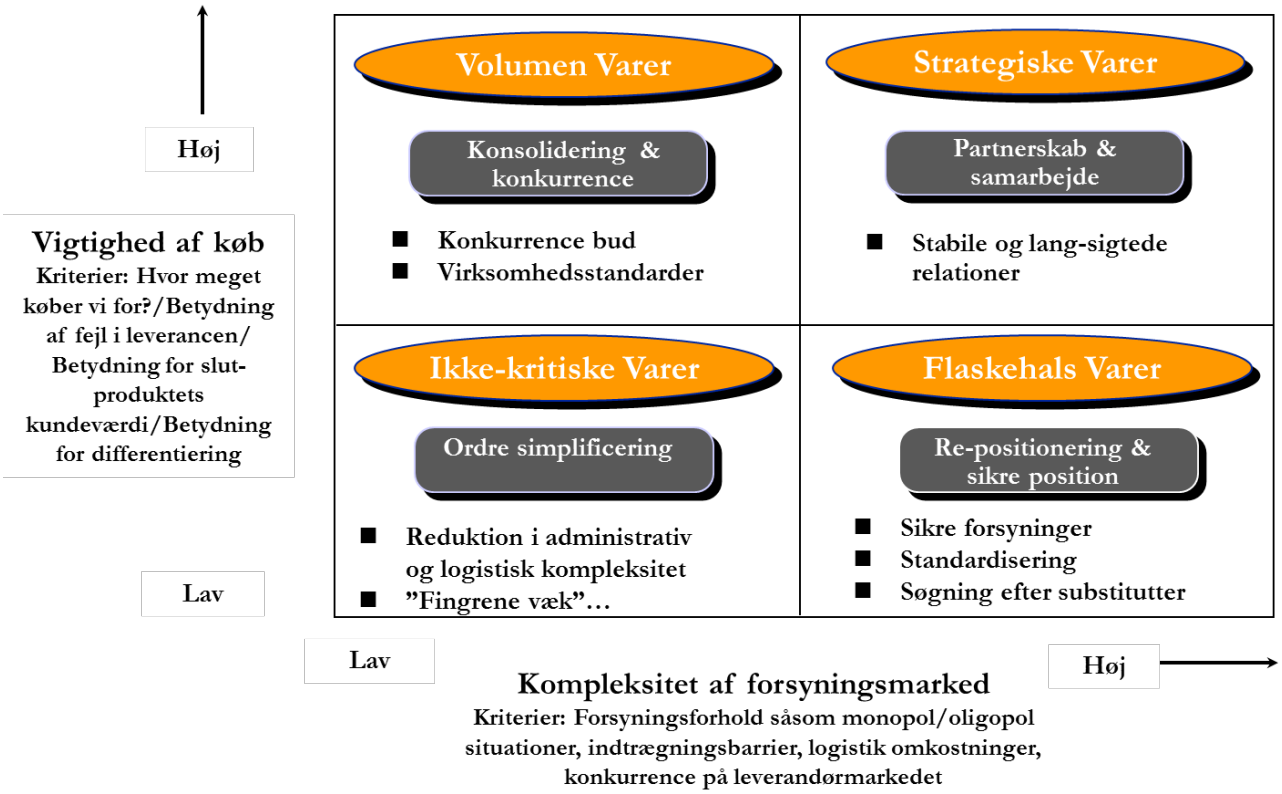
denne kategori vil eksempelvis være kontor-artikler, der kan købes hos mange (=lav kompleksitet i forsyningsmarkedet) og en lav vigtighed i forhold til både køb (=$ og intern risiko). Kontorforsyningsvirksomhedens Lyrecos logo er da også: ”More than office supplies”. Samlet kan en virksomhed dog godt have mange varer i denne kategori, og typisk vil det være den lange hale af varer, der er samlet i denne kategori. Strategien vil derfor også være at minimere transaktionsomkostningerne, da det er i processen (varemodtagelse, betaling m.m. eller at få varen ind og ud af lageret), at omkostningerne ligger og ikke så meget i, hvad den enkelte komponent eller vare koster.

- **Volumen varer** er varer, som er vigtige for virksomheden, da man ofte køber meget af det, og samtidig kan man få det fra mange kilder. Sat på spidsen kalder man også kvadranten for ”rocker-indkøb”, da man kan ”slippe” afsted med en konfrontatorisk indgangsvinkel, da der er mange alternativer, hvilket er lig med en lav grad af kompleksitet i forsyningsmarkedet. En anden betegnelse, som er brugt i DILF-regi, er FIFO-kvadranten. FIFO står her for: ”Fit In or Fuck Off”, som netop henviser til, at da man køber meget, er det vigtigt for den købende virksomhed, at man køber det til den rigtige pris. Som eksempel på en volumen vare var der et energiselskab, der samlet havde en indkøbsvolumen på 500 mio. kr. Den største varekategori var graveopgaver, hvor de samlet købte ind for 156 mio. kr., det vil sige for over 30 % af købet. Der er selvsagt mange, der kan grave et hul og dække det til igen, og derfor er det vigtigt, at virksomheden opnår den rette lave pris, da der er tale om et stort og vigtigt indkøbsområde, som der er mange udbydere, der kan dække.
- **Flaskehalsvarer** er varer, hvor der er en høj grad af kompleksitet i forsyningsmarkedet, og hvor varens pris eller betydning ikke har den store interne betydning. En anden betegnelse for denne kvadrant er ”konstruktørens hjørne”, fordi der ofte bliver specialdesignet emner og varer, der ikke behøvedes at være det. Eksempelvis er der igennem projektforløbet identificeret, at mange store danske industrivirksomheder har specieldesignet skruer. Skruerne er altså ”gået” fra at være en standard og ikke-kritisk vare til at være en flaskehalsvare, da der derved er færre leverandører, som kan producere den specialdesignede skrue. Et andet eksempel er, at der over tid kan bevæge sig varer over i kvadranten. I en af de store danske industrivirksomheder viste det sig, at mange af deres indkøb af O-ringe var flaskehalsvarer, da produkterne, de indgik i, var designet i starten af 60´erne, og at leverandørerne stadig producerede de originalt designede o-ringe, fordi der stadigvæk var afsætning på hovedproduktet. Derved ender man over tid op i en situation, hvor man bliver aldeles afhængig af leverandørens evne og villighed til fortsat at producere de givne emner - i det her tilfælde simple o-ringe.
- **Strategiske varer** er varer, som har en stor betydning internt i virksomheden, fordi man enten køber for mange penge af den pågældende komponent, eller fordi produktet har en vigtig betydning i forhold til differentiering af sine slutprodukter og kaldes derfor for strategiske varer. Omskrevet har disse varer en høj intern risiko (fordi de er vigtige for os som købere, fordi vi enten bruger mange penge på dem, eller fordi de er vigtige for vores slutprodukt) samtidig med, at der eksisterer en høj ekstern risiko, da der er få leverandører, der kan levere det, vi efterspørger. Som eksempel, købte Bang & Olufsen de første 55” Plasma-skærme fra Panasonic tilbage i 2002, hvor styk-prisen per panel var cirka 33.000 kr. stykket. Indrømmet, det er et stykke tid siden, og der er løbet meget vand i åen siden hen, men det illustrerer meget godt, hvad strategiske varer er, og hvad man som køber-virksomhed ønsker i forhold til disse leverancer.

Nemlig at sikre sig via et tæt partnerskab med leverandøren, da varen er den mest kritiske – både internt og eksternt – for virksomheden.

Samlet kan de fire kategori-strategier for de fire varekvadranter i Kraljics matrix illustreres, som følger:

Figur 4.14: Kraljics porteføljemodel til udvikling af kategoristrategier.



Indholdselementer i kategoritankegangen kan opsummeres, som vist i figur 4.15.

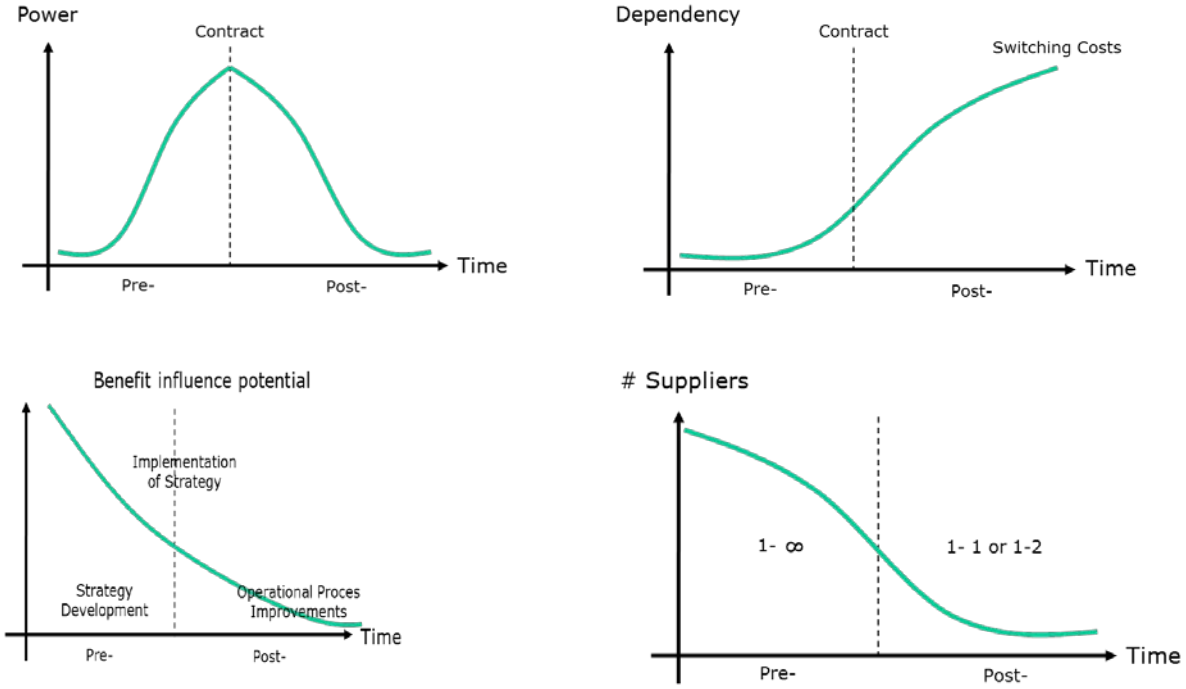
Figur 4.15: Indholdselementer i kategoritankegangen.

INPUT	ENGINE eller PROCES	OUTPUT
Kategori-struktur	Processen – med faserne	Forskellige tiltag det vil give mening at igangsætte
Skattekortet	Skatteværktøjerne	Diamanter, guld, sølv m.m.

4.4 Bevæggrunde bag kategoritankegangen = SYNERGI

Kategoritankegangen eller category management (CM) udmærker sig ved, at fokus er på de præ-kontraktuelle forhold. Med andre ord er fokus på at udvikle den rigtige strategi per varegruppe og dernæst eksekvere denne (gøre de rigtige ting, rigtigt). Så der ligger en helhedsbetragtning i det, men antagelsen er, at muligheden for værdiskabelse er størst i begyndelsen af processen (præ-kontraktuelt) og mindst i slutningen (post-kontraktuelt). Nedenstående er dette søgt illustreret ved hjælp forskellige figurer, der viser forskellen mellem det, der sker før og efter kontraktunderskrivelsen. Populært sagt er det ligesom, når man går op ad kirkegulvet… når man går den anden vej, er det for sent. Hvis vi skal bruge denne analogi, handler kategoritankegangen om, at man sætter sig ind i sine behov og krav, inden man bliver gift; for når man først er gift, er det mere eller mindre for sent! I hvert fald stiger ens skifteomkostninger efterfølgende, da man har investeret tid og ressourcer i hinanden, som vil være tabt, hvis man ikke fortsætter relationen. Derfor er magten og muligheden for indflydelse størst i begyndelsen af processen, eller inden man skriver under på kontrakten (siger ja og amen i kirken), da der efterfølgende er tale om en anden type situation.

Figur 4.16: Fundamentale forskelle mellem det der sker før og efter kontraktunderskrivelsen.



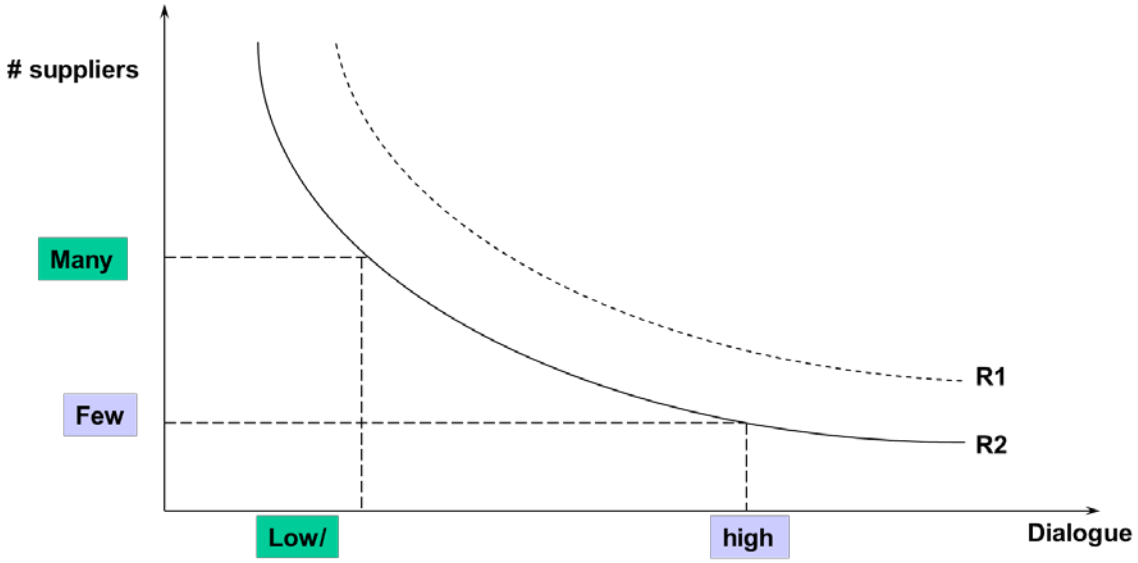
I den henseende har kategoritankegangen skubbet til udviklingen, hvor man i mange virksomheder har opdelt det strategiske og operationelle leverandøransvar i to vidt forskellige afdelinger. Mange virksomheder har adopteret en tilgang, hvor det strategiske og kontraktansvaret ligger i en afdeling (ofte benævnt strategisk indkøb), mens afkaldet på kontrakterne ligger i en anden og mere operationel funderet afdeling.

I ovenstående ligger også argumentet for, hvorfor indkøb har proklameret, at de skal med tidligere på banen i forbindelse med produktudviklingen. Muligheden for at påvirke de kommercielle forhold reduceres voldsomt, hvis udviklingsafdelingen allerede har valgt leverandør og beder indkøbsafdelingen om at komme og lave en kontrakt med denne leverandør. Derved har det tekniske fået fortrin for det kommercielle, hvorved mange virksomheder har for mange komponenter, der er specialdesignede, eller for mange komponenter med kun én leverandør der kan levere den pågældende komponent.

Som en indkøbschef i en af virksomhederne sagde, da han skulle forklare, hvorfor han havde skiftet job og gået fra at være ansvarlig for det direkte køb til det indirekte: ”Jeg var blevet træt af at være sekretær for produktudviklingen”. For mange år siden var jeg selv med til at lave en ny indkøbsstrategi for indkøbsafdelingen på Bang & Olufsen, og jeg husker, at min chef sagde, at vi skulle have som mål, at indkøb skulle med tidligt i produktudviklingsprocessen. Min grønne og naive reaktion på det var: ”Hvorfor?”. Hvortil svaret kom prompte: ”Fordi vi altid er kommet for sent!”

Danfoss har i disse år også særligt fokus på ”long-tail management”, som går ud på at reducere antallet af leverandører. Det samme gør sig gældende i FLSmidth, og strategien om leverandørreduktion, som den bliver illustreret i figur 4.17, har i det hele taget været et gennemgribende tema indenfor indkøb og sourcing de sidste 20-30 år.

Figur 4.17: Konsolidering af leverandørbasen.



Konsolidering af leverandørbasen har været et on-going issue i mindst 30 år. Sheth & Sharma viser det i deres artikel fra 1999. Her beskriver de, hvordan særligt de store amerikanske virksomheder har arbejdet på at reducere antallet af leverandører. Det sker ofte med det argument, som figur 4.17 viser, at den dialog og interaktion,

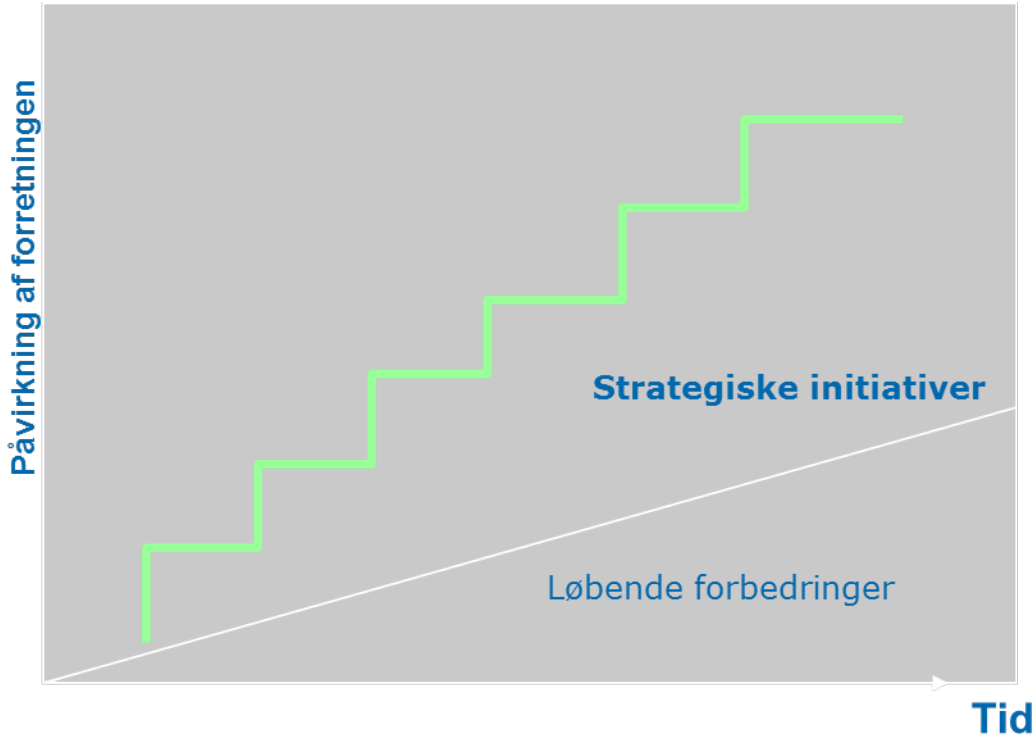
du kan have med mange leverandører, er begrænset i forhold til det mere dybdegående og integrerede samarbejde, du kan have med færre leverandører. Dette forhold gør sig særligt gældende i forhold til produktudviklingen, hvor det er svært at inddrage mange leverandører. Det vil alt andet lige være lettere at inddrage færre leverandører. Af samme grund er systemleverandør-tankegangen kommet på banen. Her får færre leverandører et større ansvar, og dermed lægges der op til et tættere og mere integreret samarbejde. I naturlig forlængelse deraf har flere forskere argumenteret for, at tidlig leverandørinddragelse i produktudviklingen giver god og værdiskabende mening.

Men ligesom det aldrig i sig selv kan være et formål at have så få leverandører som muligt, så kan det heller ikke være et formål at komme tidlig med i produktudviklingen. Det gælder mere om at have det rette antal leverandører, og om at få leverandørerne rettidig involveret i produktudviklingen. Og det rette antal og rettidig involvering er langt mere komplekst end tidligt. Vi er tilbage til, hvad der kan kommunikeres og forstås let.

I min egen tid hos Arla Foods havde vi omtrent 45.000 leverandører oprettet i ERP-systemet, og selvom der var en del gengangere, så siger det sig selv, at 35 globale indkøbere i en central indkøbsafdeling ikke kan håndtere ca. 1200 leverandørrelationer per mand.

Basalt set er CM et ønske om at ændre sourcingen/indkøbet radikalt eller i hvert fald på en måde, så det giver radikale forbedringer. Formålet er at give en kraftig påvirkning af forretningen. Et løft til forretningen der går udover den basale daglige operationelle drift, og som derfor står i modsætningsforhold til de løbende forbedringer i virksomheden.

Figur 4.18: Kategoritankegangen eller CM skal sammenlignes med andre strategiske initiativer, der går ud på at løfte virksomheden.

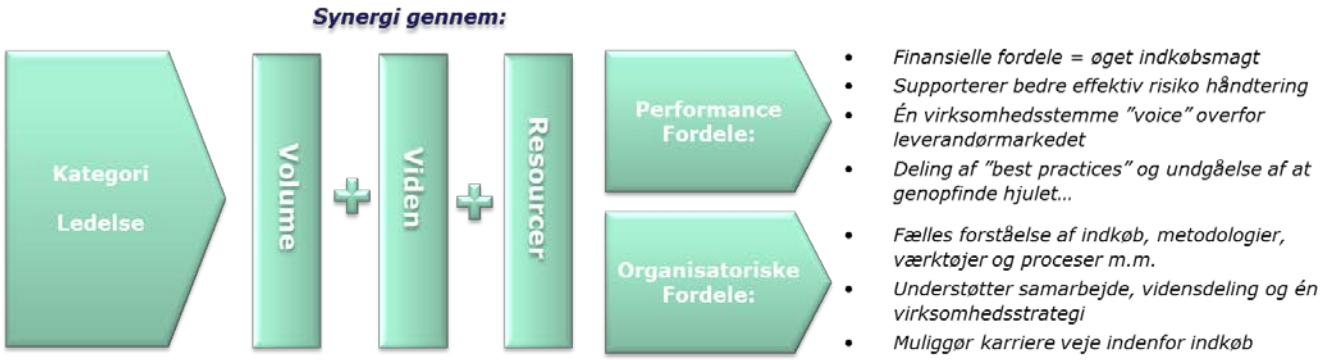


Så essensen er at gøre en forskel.

Hvor det overordnede formål med kategoritankegangen er at reducere kompleksitet (ligesom for reducering af leverandører), er hensigten med brugen af metoden at skabe synergi på tværs af forretningsområder:

Dermed indebærer indførelsen af kategoritankegangen en øget centralisering af indkøbsfunktionen, et øget mandat og øgede ressourcer. Det overordnede formål er at skabe synergi på tværs af forretningsområder. Definitorisk kan man sige, at indkøbssynergi er nettostigningen i indkøbsperformance (eksempelvis besparelser, værdiskabelse, produktivitetsstigning m.m.), der er realiseret, når to eller flere forretningsenheder samarbejder om at indkøbe varer og services sammen. Synergi kan realiseres gennem primært tre forskellige måder: (1) konsolidering af indkøbsvolumen, (2) deling af ressourcer, eksempelvis eksperter med forretningsviden eller (3) deling og udveksling af indkøbsinformation, eksempelvis priser, leverandører, udviklingen i markedet – med andre ord indkøbsmæssig viden og erfaringer, som det er søgt visualiseret i figur 4.19.

Figur 4.19: Overordnet tankegang bag category management.



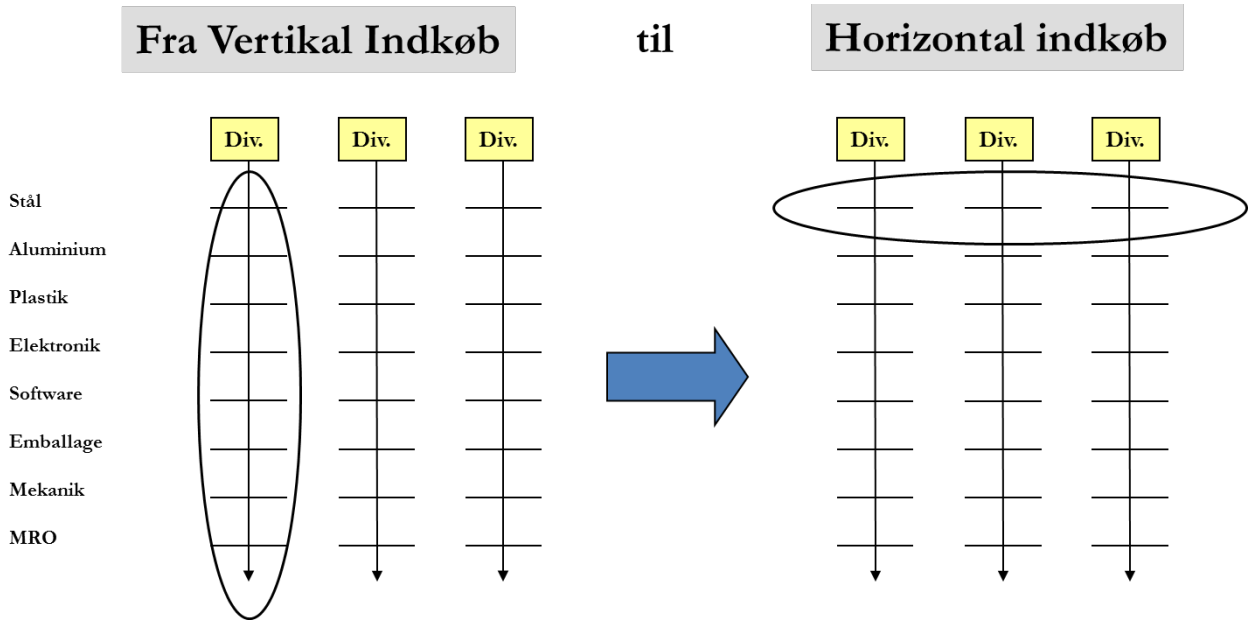
Tankegangen er at ændre det kommercielle fokus fra en vertikal tilgang (SBU eller divisionsfokus) til en horisontal tilgang inden for enkelte varegrupper.

Synergi opnås som sagt primært gennem tre tilgange. Nedenstående vil de tre tilgange blive gennemgået.

4.4.1 Synergi via ressourcer

Synergi via ressourcer består i, at man ofte samler de forskellige eksperter eller personer, der har en indflydelse på eller bliver berørt, når en afdeling foretager en tværorganisatorisk reference. Konsekvensen er, at forskellige personer fra forskellige afdelinger indgår i et kategoriteam. Derved indebærer kategoritankegangen et skifte fra et vertikalt indkøb til en horisontal procesforståelse, se figur 4.20.

Figur 4.20: Fra vertikalt til horisontalt indkøb.



Skiftet fra en vertikal til horisontal indkøbsproces betyder oftest en centralisering af indkøbsfunktionen (jf. kapitel 3), hvor man samler de forskellige indkøbspersoner i forskellige kategoriteams, som for eksempel kan være stål, aluminium, plastik og elektronik, som så bliver nye indkøbskategorier. Bemærk at typen af indkøbskategorier er forskellig fra virksomhed til virksomhed. Rent organisatorisk ses det ofte, at de medarbejdere, der har et virke i et kategoriteam, stadigvæk bliver siddende i deres eksisterende afdelinger, hvorfra de så på ad hoc basis bidrager til kategoriteamet.

Det siges, at dværge ansætter dværge. Udviklingsfolk har det bedst sammen med andre udviklingsfolk. Kvalitetsfolk med kvalitetsfolk o.s.v. Derfor er virksomhederne stadigvæk organiseret ud fra et fagligt tilhørsforhold, som imidlertid skaber siloer i virksomheden, som kategoritænkningen netop prøver at overkomme.

Da LEGO var i krise i årene 2000-2003, samlede man de berørte medarbejdere i et team, eksempelvis granulatkategorien der omfatter indkøbet af al plastik granulat, som bruges til at støbe legoklodserne med, og satte dem sammen fysisk. Det vil sige materialeteknikere, kvalitetsfolk, produktionsfolk, indkøbere, Ph.d´er i materialeteknik o.s.v. Jeg glemmer aldrig kommentaren fra udviklingsfolkene, da de flyttede over i indkøbsafdelingen, hvor den ene sagde til den anden: ”Bare rolig Peter, det er midlertidigt”.

4.4.2 Synergi via volumen

En af de allervæsentligste synergieffekter, som opnås via kategoritankegangen, er, at bundle eller poole volumen sammen på tværs af enheder. Som det ses i figur 4.20, så giver kategoritankegangen en mulighed for at kigge på stål eller aluminium på tværs af virksomheden. Det giver selvsagt store besparelsesmuligheder, hvis man for eksempel har fire divisioner, der er cirka lige store og lægger indkøbet sammen i én operation. Det var faktisk tilfældet for Danfoss i en årrække. Volumen kan derved firedobles.

Derved indebærer kategoritankegangen en konsolidering af købet på tværs af enhederne, hvor decentrale ønsker negligeres i forhold til fællesskabets interesser. Det lyder som et socialistisk valgslogan, men intentionen er

at samle købet hos færre leverandører (jf. snakken om reducering af antallet af leverandører) og ofte også indsnævre hvilket sortiment, man ønsker at købe hos den enkelte leverandør. Derved kommer idéen om supermarkedstankegangen ind i kategoritænkningen: man begrænser mulighederne for organisationen, da der kan opnås større besparelsesmuligheder ved at koncentrere købet hos enkelte leverandører med et fokuseret og snævert sortiment. Eksempelvis har de store kontorforsyningsleverandører et sortiment på over 50.000 varer, og derfor kan der være god idé i, at man prøver at indsnævre sortimentet, så man opnår et større køb af enkelte kuglepenne i stedet for, at det er spredt på flere forskellige kuglepenne.

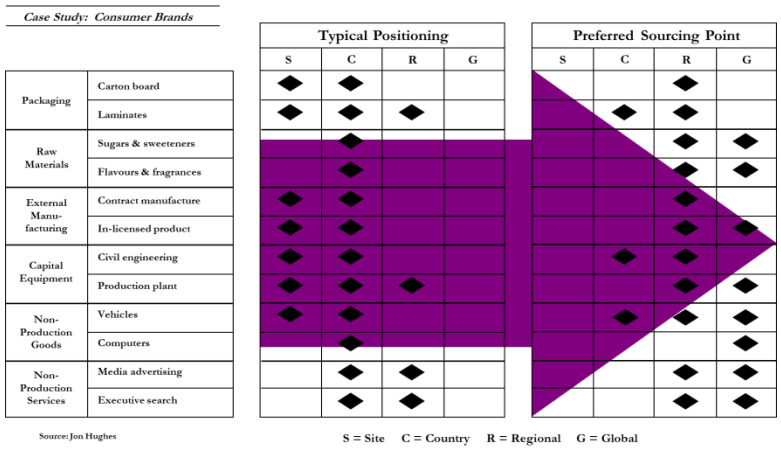
Derved opstår der også en ulempe i forhold til decentrale ønsker og behov i virksomheden, hvis den centrale sourcingafdeling er for meget ude af trit med behovene i virksomheden. Som eksempel på det var der i Arla Foods for 20 år siden, da man startede kategoritankegangen op, en idé om, at konceptet skulle ligge i Dansk Supermarkeds Netto-butikker. Nok ikke så meget fordi Arlas indkøbsdirektør på daværende tidspunkt havde en fortid i Dansk Supermarked, men nok snarere fordi Netto på daværende tidspunkt stormede frem og repræsenterede noget nyt i forhold til de andre daværende konkurrenter. Problemet med Netto som metafor for kategoritankegangen er, at man sjældent kan handle "færdig" der. Der mangler nogle varer for at dække behovet, da Netto har et meget begrænset sortiment i modsætning til BILKA, som har de samme varer som Netto men også varianter, såsom økologisk havregryn m.m. og ikke kun én enkelt billig variant.

I Arla var konsekvensen, at enkelte mejerier ikke købte ind på de udvalgte varer, da de ikke passede ind i deres kontekst. Eksempelvis ville et mejeri ikke "nøjes" med den billige Bic-kuglepen men insisterede på Parker kuglepenne til 10 gange prisen på Bic-kuglepenne. Begrundelsen var, at de engang havde tabt en af disse plastickuglepenne i et flødebassin og ikke kunne finde den igen med metaldetektor. Så supermarkedsmetaforen for kategoritænkningen skal tages helt bogstaveligt.

Der er med andre ord tale om et trade-off i forhold til centrale ønsker om besparelser og konkurrencedygtighed samt decentrale ønsker og behov. Men for særligt store virksomheder er det vigtigt at kunne udnytte deres stordriftsfordele, da de ellers ikke rigtigt har nogle fordele overfor små lokale og tilpasningsdygtige virksomheder. Hvis eksempelvis MT Højgaard ikke kan købe billigere ind end den lokale entreprenør, så har de ingen stordriftsfordele.

En anden afledning af søgen efter synergieffekter ud fra en volumenmæssig betragtning er, at man i stedet for at source lokalt og decentralt søger at skabe synergieffekter på tværs af landegrænser og ofte vil søge en global leverandør indenfor en kategori, som vist i figur 4.21.

Figur 4.21: Kategoritankegangen ansporer global sourcing.



Som vist i figuren, vil særligt store globale virksomheder via kategoritankengen søge en løsning, hvor én enkelt virksomhed tilgodeser virksomhedens behov indenfor et kategoriområde. Eksempelvis ønsker en virksomhed som FLSmidth, der har store globale sites i både Europa, USA og Indien, at opnå synergigevinster på tværs af lokationerne, da leverandører som Siemens, ABB m.fl. også er globale og repræsenteret de samme steder. Ulemper er dog, at det ofte indebærer store koordineringsproblemer, og hvem er det, der har lead på de enkelte komponentområder. Der er alligevel et stykke fra Valby til Salt Lake City, hvis der opstår problemer.

Men kategoritankegangen fra køberside bliver ikke siddet overhørig på sælgersiden, hvor virksomheder som ISS vel er et mønstereksempel på en virksomhed, der tilbyder at håndtere virksomheders Facility Management funktion, der indeholder flere underkategorier såsom kantinedrift, rengøring og sikkerhed på tværs af landegrænser og også kan tilbyde dette globalt.

4.4.3 Synergi via viden

Den måske vigtigste synergifaktor - men også den mest oversete - er synergi via viden. Kolind påstår som nævnt, at der i et høreapparat indgår over 20.000 forskellige teknologier, hvorfor de færreste virksomheder kan beherske alle vidensområder. Det er med andre ord blevet vigtigt at vælge og fravælge hvilke teknologiområder, virksomheder vil beherske eller satse på. Det er de færreste virksomheder forundt at satse inden for alle områder, hvorfor den vertikale integrationsstrategi er forbeholdt få virksomheder eller virksomheder indenfor brancher, hvor den teknologiske udvikling ikke er stor eller voldsom.

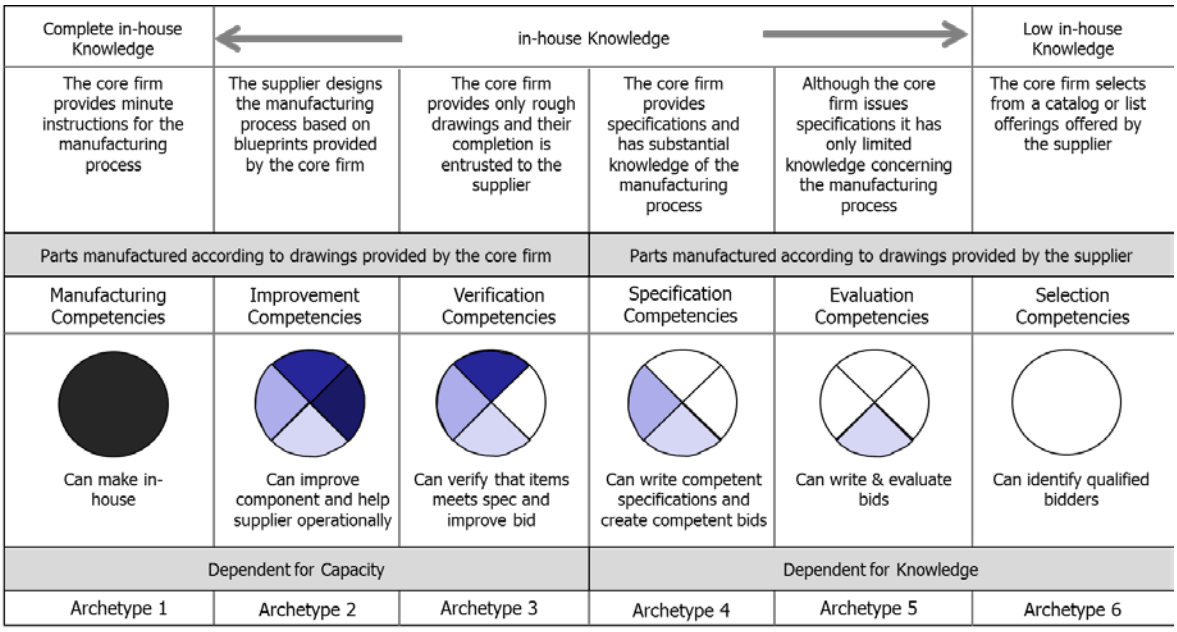
Selvom de fleste virksomheder har valgt en eksternaliseringsstrategi, så er der også undtagelser. Pandora er et eksempel på en virksomhed, der bevidst har valgt en høj grad af vertikal integration, da de selv ejer fabrikkerne i Thailand, der producerer smykkerne samt er ved at opkøbe forhandlerne eller overtage de tidligere franchise-ejede butikker i detailledet. ECCO er en anden dansk virksomhed, der også har valgt en sådan strategi. Det er med andre ord to vidt forskellige forretningsmodeller, der skal skabes i henholdsvis den vertikalt integrerede virksomhed i forhold til outsourcede-model.

Nedenstående har vi udviklet en model, der bygger på forskellige typer af viden og indsigt i anvendelsesmulighederne af en given teknologi. Modellen er udviklet for at vise, hvordan en kumulativ vidensopbygningsproces omkring anvendelse af en ny teknologi kan foregå eller tænkes at forløbe. Modellen er konstrueret ud fra en antagelse om, at der findes to yderpunkter med hensyn til virksomheders teknologikendskab. Som det ene af to

yderpunkter har man ingen eller meget lidt viden om teknologien, og som det andet yderpunkt har man fuldstændig indblik i og forståelse for teknologien og dens anvendelsesmuligheder.

Det essentielle er dog, at varekategorierne også er repræsentanter for viden og teknologi. Eller sagt med andre ord er varekategorierne et udtryk for, hvor meget viden virksomheden skal være i besiddelse af for at kunne source den effektivt. I nedenstående model har vi forsøgt at udtrykke dette, hvor det er antagelsen, at indsigt i teknologi opstår kumulativt – eller ligesom en rullende snebold. Figuren er i den henseende inspireret af spillet "Trivial Pursuit", hvor en rigtig besvarelse indenfor et vidensområde udløser en "ost". Samtidig skal man have alle "oste" for at komme i hus. Denne analogi er søgt overført til modellen, som det kan ses i figur 4.22.

Figur 4.22: Indsigt i teknologi opstår kumulativt – som en rullende snebold.



Source: Inspired from Fine (1992) and Asanuma (1997)

Figur 4.22 anskuer virksomhedens vidensopbygning som en kumulativ proces, der bygger på principperne bag den velkendte S-kurve model for teknologiers udviklingsforløb (Foster, 1986) og kan ses som en "virksomhedsmæssig" omskrivning af Dreyfus & Dreyfus´ (1991; 1999) læringsmodel. Man kan sige, at de forskellige trin viser forskellige grader af modenhed fra blot det at forstå teknologien over en situation, hvor man kan designe teknologien, til at integrere det ind i produkter og systemer. Sidstnævnte mulighed (integration) kræver en høj grad af modenhed og en lang række af investeringer før, optionen er mulig at udføre og eksekvere.

Sagt anderledes repræsenterer det ene yderpunkt en situation, hvor man har "fuldstændig" viden, der muliggøre, at man ikke kun kan udvikle komponenten, men også har viden og kompetence til at producere denne. Dette ekstrem er markeret i den "sorte bold" i figur 4.22. Det andet yderpunkt repræsenterer en situation, hvor man har begrænset eller ingen viden omkring komponenten/ydelsen og kun kan identificere mulige leverancebydere eller leverandører, der kan levere det pågældende produkt.

På baggrund af disse antagelser er der konstrueret et kontinuum af fire forskellige grader af indsigt i en teknologi og dens anvendelsesmuligheder imellem de to ekstremer, der kan beskrives som:

1) Arketype 5 eller ”Evaluation Competencies” viser en situation, hvor man søger at forstå komponenten, man søger at købe. Man søger med andre ord at opbygge grundviden om komponenten og varen, man søger at købe, så man kan evaluere, hvorvidt den opfylder de krav og mål, man har sat for købet. Det er nemlig umuligt at vurdere potentialet i komponenten uden et basalt kendskab til både teknologien og det marked, som den skal understøtte. En måde hvorpå virksomheder går fra ekstremet, hvor der eksisterer ingen viden, til en situation, hvor man kan søge at forstå komponenten og dens anvendelsesmuligheder, er, hvor man påbegynder en proces internt i virksomheden, der opbygger evnen til at absorbere den nye teknologi. Aktiviteter i denne forståelsesproces omfatter leverandørbesøg, hjemtagning af vareprøver der bliver afprøvet og testet, samt informationsindhentning fra alle mulige kilder, det være sig populær- og videnskabelige tidsskrifter. Virksomhedens gatekeeper-funktion udøver en vigtig funktion med hensyn til at opbygge denne forståelse af komponenten.

2) Arketype 4 eller ”specification competencies” henviser til en situation, hvor man ikke blot prøver at forstå komponenten, men også har opnået så meget indsigt i denne, at man er i stand til at stille spørgsmålstegn ved leverandørens specifikationer og eventuelt kan påpege forbedringsmuligheder. Man kan tale om, at man kan specificere teknologien ind i egne produkter og løsninger, eller få leverandøren til at levere et ”reworked” OEMprodukt. I denne fase har virksomheden opnået viden nok om teknologien til, at man selv kan specificere denne ind i eksisterende eller nye produkter. Learning-to-specify omhandler således en situation, hvor virksomheden oparbejder de specifikationsmæssige kompetencer i forhold til teknologien. Det er muligt at forbedre eksisterende specifikationer, da virksomheden grundlæggende forstår teknologien og dens anvendelsesmuligheder (learning-to-understand). Man kan tale om, at man kan specificere teknologien ind i produkter og løsninger sådan, at denne får en virksomhedsmæssig egenart. I denne fase kan man specificere og dokumentere anvendelsen af den nye teknologi og påbegynde etableringen af egne standarder, samt søge at forbedre specifikationerne løbende.

3) I arketype 3 situationen, som vi også kalder ”verification competencies”, er det muligt at verificere komponenten i større træk. Tilpasningsmulighederne ligger oftest ikke i selve grundteknologien (eks. VTR eller DVD), men primært i systemenhederne der understøtter denne, eksempelvis reguleringsteknik, signalbehandling, systemforståelse (patenter, rettigheder, standarder og licenser) samt system- og kontrolsoftware. Det er med andre ord muligt at designe teknologien ind i egne produkter og optimere den både i sig selv og i særdeleshed overfor de delsystemer, som den interagerer med. Learning-to-design viser således en situation, hvor for eksempel B&O har en stor system- og applikationsviden om teknologien og kan tilpasse den til egne behov og ønsker. Et eksempel fra automobilindustrien kan illustrere modenheden i learning-to-design fasen. Tuningsfirmaer som eksempelvis AMG kombinerer deres egen viden om motorteknologi med bilfabrikanternes viden om konstruktionen til at tune og optimere den. Ligeledes er B&O nødsaget til at være i besiddelse af system- og applikationsviden for at kunne tilpasse (tune og optimere) teknologier som eksempelvis VTR og billedrør.

4) Arketype 2 situationen ”improvement competencies” karakteriserer en situation, hvor virksomheden har den fornødne indsigt i og forståelse for komponenten, sådan at den kan tilpasses efter behov og

ønsker. Man kan i denne situation tale om, at man skræddersyer ('tailor') komponenten eller teknologien. Ligesom en skrædder har behov for dyb fagligt kendskab til forskellige materialetyper (bomuld, silke, hør, mv.) og deres indvirkning på hinanden (sammensyning), er virksomheden nødsaget til at have en dyb faglig specialviden, ikke kun om den enkelte teknologi men også dens berøringsflader (delkomponenter og –systemer). Samtidig med at den interne viden om teknologien er høj i denne situation, kan teknologien i sin yderste konsekvens skræddersyes så meget, åbnes så meget op, at eksterne partnere ikke mere er nødvendige som vidensleverandører. Learning-to-integrate situationen giver, som navnet indikerer, de bedste muligheder for at tilpasse og dermed integrere teknologien ind i virksomhedens produkter. Overgangen mellem learning-to-integrate situationen og til der, hvor virksomheden har fuld applikationsviden om teknologien, er således hårfin. Faren er, at en kraftig teknologisk tilpasning medfører, at virksomheden bevæger sig væk fra markedsbaserede standardløsninger, hvorved sårbarheden for eksempelvis slutdisponeringer øges. Man har i denne situation åbnet så meget op for teknologien, at man samtidig har pålagt sig selv en stor teknologisk vedligeholdelsesopgave. Teknologien kan i sidste ende konstrueres så meget ind i produktet, at den gøres til ens egen.

Figur 4.22 søger således at illustrere en dynamisk indgangsvinkel til forståelse af absorptionsprocessen og er konstrueret for at illustrere, hvordan en applikationsorienteret brug af en ny teknologi (viden) kan tænkes at forløbe.

Som nævnt er den overordnede ide at reducere kompleksiteten af det indkøbte via en opdeling i hoved-varekategorier og i underkategorier sådan, at den enkelte varegruppe kan adresseres. Populært sagt er det som at spise en elefant, det kan kun lade sig gøre i små bidder, og overført er idéen at dele et stort og komplekst indkøb op i små enkeltdele, der lettere lader sig adressere. Deraf kategoritankegangen i indkøb!

Overordnet set er category management en metode til at håndtere kompleksitet. Igennem udarbejdelsen af velovervejede varekategorier kan de enkelte vareområder bedre adresseres i forhold til udvikling af den rette strategi per varegruppe. Sagt anderledes indebærer kategoritankegangen en differentieret tilgang til de forskellige varegrupper, der eksisterer i virksomheden. Man er hermed endegyldigt gået væk fra tankegangen om, at "one-size fits all", og formålet er det samme som lægens formål: at diagnosticere patienten gennem en veludviklet analysemodel for at finde den bedste medicin til behandling af "sygdommen".

KAPITEL 5

KATEGORISTRATEGI &-LEDELSE

5.1 Fem perspektiver på kategoristrategi – intern og ekstern sammenhængskraft

Vi har allerede nævnt Krajlics porteføljemodel fra 1983 en del gange, og det er der en god grund til. Krajlics model er ikke til at komme uden om, fordi den i så udpræget grad er "den hellige gral" for kategoritankegangen eller category management (CM). Alle modeller og metoder inden for CM bygger på Krajlics model. Kraljics model er udgangspunkt for indgangsvinklen til at udvikle en kategoristrategi, og vi tager derfor afsæt i hans model og vil søge at arbejde os længere ind i skoven så at sige ved at belyse, hvordan hans model guider virksomhederne i forhold til udvikling af kategoristrategier og implementering af disse.

Men inden vi dykker længere ned i Kraljics porteføljemodel, skal vi have en indflyvning via modellen over de fem perspektiver på kategoristrategi.

Kategoristrategi og -ledelse kan ikke udføres uden at inddrage konteksten. Med andre ord må kategoristrategien tage udgangspunkt i den enkelte virksomheds unikke udfordringer og problemstillinger. Så afhængig af virksomhedens strategiske kontekst er der særdeles store forskelle på hvad, som er vigtigt indkøbsmæssigt for virksomheden. Disse forskelle i strategiske intentioner viser sig desværre at være endog særdeles vanskelige at identificere empirisk i indkøbsfunktionerne. Derudover viser det sig, at hverken ledelsen eller medarbejderne formår at "arbejde" sig op på et strategisk perspektiv i forhold til, hvad der skal være fokus på fremover. Abstraktionsniveauet er simpelthen ikke højt nok til at få formuleret en sammenhængende strategi for indkøbsområdet eller for de enkelte varekategorier. Iagttager man, hvad der måles på, er det først og fremmest pris og på en god dag cost. Deres bonussystemer er typisk bundet op på prisreduktioner i forhold til sidste års budget. Mere værdiskabende indkøb (value-delen) er vi ikke stødt på i nævneværdigt omfang gennem projektforløbet, og selvom virksomhederne har forståelse for det, kan meget få artikulere værdi i en indkøbsmæssig kontekst, og vi er praktisk talt ikke stødt på nævneværdige initiativer med det fokus.

Oversat til virksomhedssprog betyder det, at "best practice" (=den stærkeste) får mindre betydning i forhold til begrebet "best fit" (= den bedst tilpassede til konteksten). Vi vil i hvert fald argumentere for, at tiden, hvor "one size fits all", endegyldigt er forbi. God ledelse er hele tiden at være i stand til at sikre den tilpasning af virksomheden, der er nødvendig.

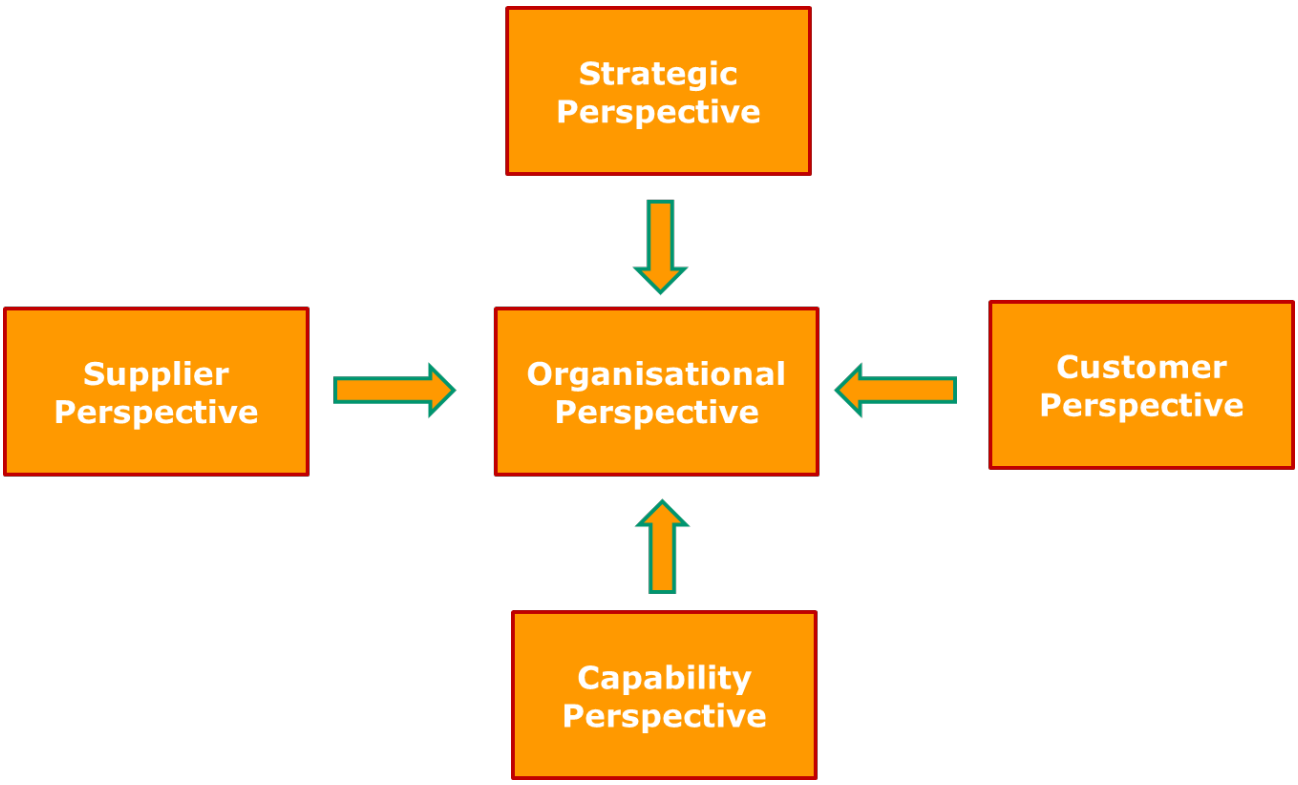
Vi mener, at der er fem væsentlige perspektiver, man kan anlægge på indkøb og derved opnå et holistisk billede af funktionen. De fem perspektiver er: (1) Strategisk-, (2) Organisatorisk-, (3) Kapabilitets-, (4) Leverandør- og et (5) Kundeperspektiv. De fem perspektiver kan ses som del-metaforer for indkøb i lighed med Morgans (1986) organisatoriske metaforer. Årsagen er, at de fem perspektiver alle fremhæver forskellige aspekter af fænomenet samtidig med, at de overser andre aspekter. Med andre ord er de fem perspektiver som kageforme, man putter ned på en dej, hvor noget kommer i forgrunden og derfor får opmærksomhed, og noget andet træder i baggrunden. Valg af forståelsesramme for indkøb er således helt evident for hvorledes, man reelt ender med at agere.

På baggrund heraf er vi af den opfattelse, at de fem perspektiver skal forenes eller forstås i en sammenhæng. Vi anvender her en eklektisk opfattelse, som er en stil eller tankegang, hvor forskellige ideer og perspektiver forenes, selvom de måske kan virke uforenelige. Indenfor psykologien har Sandra Scarr (1985, s. 511) udtrykt det på smukkeste vis: *"There is no need to choose a single lens for psychology when we can enjoy a kaleidoscope of perspectives".*

Idéen med den eklektiske angrebsvinkel på begrebet indkøb betyder ikke, at de fem perspektiver inddrages på samme og lige vilkår, men snarere at man tager det bedste fra de forskellige perspektiver i modsætning til at være "fanget" af et enkelt dominerende perspektiv. Der er netop behov for at blande perspektiverne sådan, at en helhedsforståelse af indkøb kan skabes, hvilket kan opnås ved at kombinere flere af de forskellige perspektiver. Så i stedet for at se perspektiverne isoleret fra hver deres position, kan de anskues i forskellige sammenhænge, hvor der eksempelvis eksisterer et vertikalt perspektiv gående fra det strategiske perspektiv ned mod kapabilitetsperspektivet, og et horisontalt perspektiv der går fra kunden og tilbage i forsyningskæden.

I modsætning til det dominerende selektive perspektiv (AS-IS situationen som vi beskrev i indledningen til artiklen) mener vi, at de fem perspektiver, som kan ses i nedenstående figur 5.1, samlet indkapsler en stor del af den kompleksitet, der omgiver indkøb. Vi mener, at de fem ovenstående faktorer eller perspektiver er de væsentligste, hvis vi skal beskrive indkøbsfunktionen og dens udfordringer.

Figur 5.1: Fem perspektiver på sourcing.



De fem perspektiver kan opdeles i en intern og vertikal dimension samt i en ekstern og horisontal dimension, sådan at opgaven kan defineres som at sikre sammenhæng både internt og eksternt i forhold til henholdsvis strategien og kundekravene i markedet.

Intern sammenhængskraft – Den vertikale dimension

Den interne sammenhængskraft omhandler, som navnet antyder, den interne dimension i virksomheden. Sourcingfunktionen er beliggende i det organisatoriske perspektiv sammen med resten af virksomhedens funktioner såsom salg og produktion m.m. Idéen er, at hvis der skal udformes en indkøbsstrategi eller en kategoristrategi, er ét af de første spørgsmål, der skal stilles: "Hvilke (strategiske) initiativer skal vi i vores egen under-strategi opfylde?". I mange virksomheder såsom Danfoss og Danmarks Radio blandt mange har der fra øverste niveau været fokus på digitalisering som et strategisk "must-win-battle". En naturlig konsekvens ved udarbejdelse af kategoristrategien er at undersøge, hvorvidt dette (digitalisering) er noget, vi kan eller skal understøtte via kategoristrategien. Det strategiske perspektiv sætter således fokus på den overordnede ramme for indkøb og hvilken kontekst, det skal indgå i.

Det er således imperativt at undersøge, hvorvidt éns funktionsstrategi kan understøtte virksomhedens overordnede strategi, hvor Porter (1980) jo skelner mellem tre typer, nemlig (1) Omkostningslederskab, (2) Differentiering eller en kombination af disse to i en såkaldt (3) Fokusstrategi.

I relation til kategoristrategien og ledelsen af denne betyder det, at der vil der være stor forskel på fokus afhængig af hvilken type af strategi, virksomheden vælger at forfølge. Det er selvsagt klart, at hvis en virksomhed har omkostningslederskab som strategi, vil der eksistere et stort prispres på leverandørbasen for at sikre, at den overordnede strategi for virksomheden kan opfyldes. Hvis en virksomhed derimod har differentiering som overordnet strategi, vil det være nødvendigt at finde leverandører, der kan hjælpe med at skabe denne. Som Loewes administrerende direktør engang udtalte: "To be innovative, you need innovative suppliers". Helt grundlæggende burde virksomhedens overordnede strategi spille en voldsom indflydelse på det fokus, der vil blive anlagt overfor leverandørbasen. Imidlertid har vi i projektet set, at indkøbs rolle helt og aldeles har været at skaffe prisbesparelser. Det er ligesom om, rollen har været, at indkøb er dem, der sparer penge til virksomheden, og selvom virksomheden eksempelvis har en differentieringsstrategi, så har man ikke set, at sourcing-funktionen kunne medvirke til dette.

Strategi er i bund og grund et spørgsmål om fra- og tilvalg. Man har ikke uendelige ressourcer (et punkt vi kommer ind på under kapabilitetsperspektivet), hvorfor man er nødsaget til at fokusere de knappe ressourcer, der er til rådighed, hvor de giver mest "hø til geden" så at sige. Derfor vil det strategiske perspektiv indøve en stor indflydelse på den sourcing- og/eller indkøbsstrategi, som virksomheden vil lægge for dagen; og i den forbindelse er det essentielt at sikre sig, at der er sammenhæng fra den helt overordnede strategi til indkøbsstrategien, som omfatter alt fra kategoristrategien over relationsstrategien og helt ned til forhandlingsstrategien overfor de forskellige leverandører (perspektiv 5). Der skal med andre ord sikres, at der er sammenhæng mellem de overordnede virksomhedsmæssige mål og målene for leverandørerne og indkøbsområdet. Virksomheder, der har en høj

sammenhængskraft i disse faktorer, vil stå stærkere end virksomheder, som ikke har en sådan sammenhængskraft.

Rozemeijer (2008) definerer virksomhedens sammenhængskraft som: ”Har forretningsenheder, dvs. divisioner eller afdelinger, sammenhæng mellem deres strategier, strukturer, kulturer og systemer?”.

Sammenhængskræften er således et udtryk for, hvor ensartet virksomheden opererer i produktporteføljemæssig henseende, og om den taler med én stemme. Ofte hører leverandører flere forskellige stemmer fra en virksomhed eksemplificeret ved, at de fra kvalitetsafdelingen hører klager omkring holdbarhed m.m., fra varemodtagelsen at følgesedler ikke er korrekte, og fra indkøbsafdelingen at priserne er for høje m.m. Leverandøren får ikke et ensartet udtryk af virksomheden, ligesom der eksisterer flere forskellige opfattelser af leverandøren fra virksomhedens side, som kommer til udtryk i den daglige dialog. En lav grad af sammenhængskraft betyder, at leverandører får mange og ofte modstridende signaler fra virksomheder og vice versa.

Det nederste perspektiv er kapabilitetsperspektivet, som definerer virksomhedens ressourcer og kompetencer. Kapabilitetsperspektivet anskuer som sagt virksomheden som en portefølje af kapabiliteter, hvoraf nogle blot er almindelige og substituerbare og derfor ikke medvirker til skabelsen af varige konkurrencemæssige fordele. Det gør til gengæld de knappe, værdifulde og ikke substituer- og imiterbare ressourcer (Barney, 1991). Virksomhedens kompetencebeholdning definerer således både nogle muligheder (det den er særlig velegnet til at udføre) og samtidig nogle begrænsninger, idet der vil være ting, den ikke kan udføre.

Charles Fine (1998) påpeger, at *”All competitive advantage is temporary”,* og i direkte forlængelse deraf er forandringsprocessens ydre logik, at enhver organismes overlevelse afhænger af dens evne til at udvikle sig i takt med – eller hurtigere end – forandringerne i den primære verden. Denne forandringsproces kan sættes på formel, sådan at **U =>** (lig med eller større end) **F**, hvor U står for Udvikling og F for Forandring. Darwin (1859) bliver ofte misfortolket, da det ikke er de stærkeste, der overlever, men den der bedst tilpasser sig sine omgivelser: *”It is not the strongest of the species that survives, not the most intelligent, it is the one that is most adaptable to change.”*

Ekstern sammenhængskraft – Den horisontale dimension

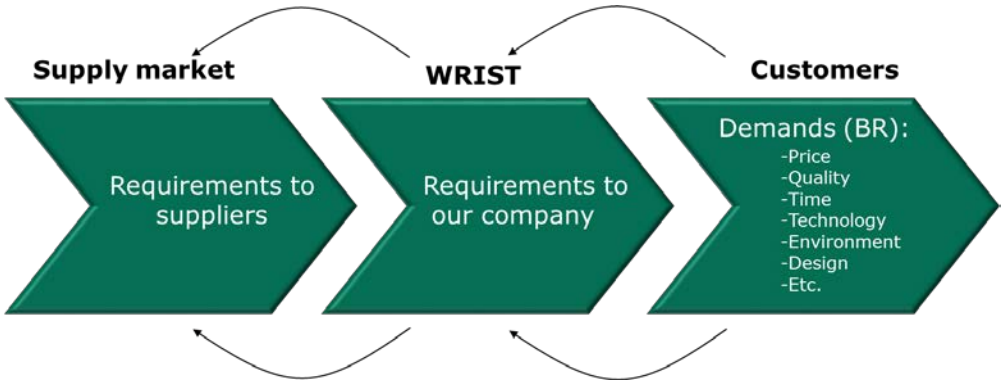
Den eksterne sammenhængskraft fokuserer på den eksterne dimension af denne fra kundeperspektivet ned til leverandørperspektivet. I sin essens er der tale om den udvidede virksomhedsbetragtning.

Den horisontale sammenhængskraft tilsiger, at de krav, som markedet eller kunderne har til virksomheden, skal omsættes til en indkøbs- og kategorimæssig kontekst, fordi det er de selvsamme krav, som indkøb gennem input-siden i virksomheden skal søge at afdække. Denne indgangsvinkel siger således, at de krav, som kunderne stiller til virksomheden, skal transformeres ned gennem forsyningskæden. De krav, der ikke bliver transformeret ned gennem forsyningskæden, vil virksomheden selv komme til at hænge på, så at sige. Sagt anderledes: Hvis kunden efterspørger lave priser, så skal virksomheden sikre, at disse transformeres over til leverandørerne på samme måde som i det vertikale perspektiv.

I figur 5.2 er der indsat et eksempel fra Wrist Ship Supply, der er en global forsyningsleverandør af fornødenheder til skibe m.m. Wrist Supply har brugt modellen til at definere hvilke krav, deres forskellige kundesegmenter stiller. Kunderne inddeles i forskellige segmenter som:

- Off-shore klienter som typisk er boreplatforme og deslige.
- Globale klienter som A.P. Møller Mærks, Torm, Norden m.m.
- Små skibsejere der typisk består af et enkelt skib.
- Kontantkunder.

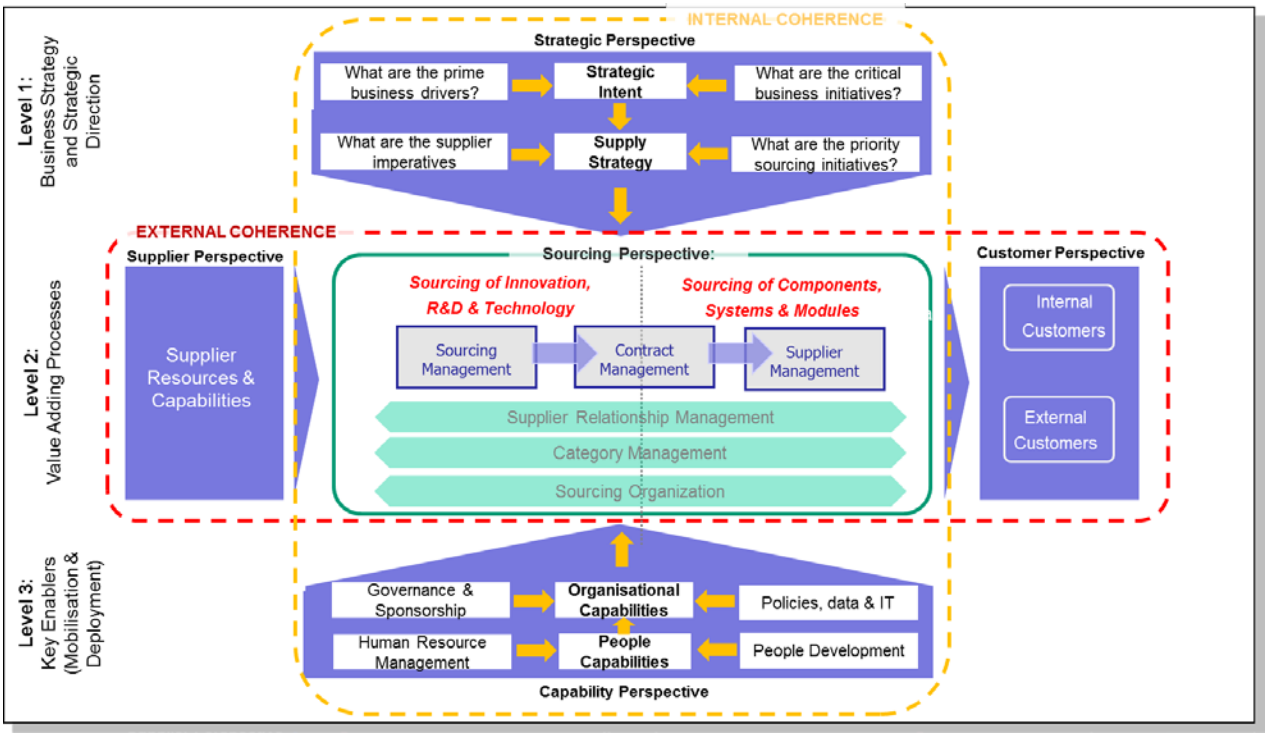
Figur 5.2: Kundekrav bliver oversat fra kunder til Wrist Supply og videre til leverandører.



De forskellige kunder har forskellige krav til Wrist, som dernæst skal oversætte disse krav til forsyningsmarkedet. I forbindelse med udarbejdelse af en kategoristrategi for en varekategori hos Wrist vil man således tage udgangspunkt i, hvem der er hovedkunderne i kategorien, da dette vil have en voldsom indvirkning på, hvad kunden lægger vægt på. Disse krav skal således transformeres ned i forsyningskæden til leverandører. Som eksempel vil der til de store globale skibsejere som Mærsk helst skulle findes globale leverandører med et globalt fodaftryk, der kan levere til de forskellige destinationer, hvor skibene lægger til. Ved en lokal, lille kunde vil der ikke være dette behov, hvorfor den horisontale sammenhængskraft har meget at gøre med hvilke, kunder virksomheden har.

Samlet kan den horisontale og vertikale sammenhængskraft opsummeres i figur 5.3, hvor der er påført yderligere detaljer og indhold i de fem perspektiver, ligesom den interne sammenhængskraft er indikeret via en gul stiplet streg og den eksterne sammenhængskraft med en rød stiplet linje.

Figur 5.3: Oversigt over den vertikale og horisontale sammenhængskraft i virksomheden fordelt på de fem perspektiver.



De fem perspektiver kan ses som de håndtag, der er at skrue på i en indkøbs- eller kategorifunktion, hvis man vil udvikle den. ”Håndtag” er nøgleordet, når man taler kategoristrategi og -ledelse, da det gælder om at udvikle et sæt af sourcing håndtag eller angrebsvinkler på ens strategi. Håndtag kan også udtrykkes som ”kill bills” med inspiration fra filmen af instruktøren Quentin Tarantino, hvor den forhenværende elite-snigmorder Black Mamba på sin bryllupsdag bliver forsøgt myrdet af sin tidligere arbejdsgiver Bill og hans Deadly Viper Assassination Squad. Fire år senere vågner hun på hospitalet efter at have ligget i koma. Nu skal regnskabet gøres op, og Black Mamba begynder at rejse verden rundt for at hævne sig blodigt og nådesløst på alle de involverede. I den henseende kan sourcing-håndtagene ses som ”hævn-metoder”, hvor man definerer sin kategoristrategi og de håndtag, man vil benytte som forskellige kill-bills.

Modellen med de fem perspektiver forsøger at gøre op med den udprægede én-dimensionale tænkning, der eksisterer indenfor indkøb. Modellen foreslår i stedet en forståelse med fem væsentlige faktorer eller perspektiver, der tilsammen giver en helhedsforståelse af indkøbet. De fem perspektiver giver ikke et fuldstændigt udtømmende billede af de faktorer, der karakteriserer og beskriver indkøbsområdet men giver dog samlet set en væsentlig forklaring af området. De fem faktorer kan ses som forskellige perspektiver på indkøb eller som forskellige typer af linser, man kan lægge i en vurdering af indkøb og få forskellige perspektiver trukket frem. Og selvom det er muligt at anlægge et mere snævert perspektiv og udvælge enkelte perspektiver som linser, mener

vi ikke, at der er et behov derfor, når vi nu har muligheden for at bruge et kalejdoskop af perspektiver. Det er netop farverigheden i helheden, der giver forståelsen, og perspektiverne skal derfor også forstås i forhold til hinanden. De kan med andre ord ikke anskues isoleret men må betragtes som værende forbundne kar, der gensidigt påvirker hinanden.

Det er vigtigt at erindre, at de fem "håndtag" ikke skal ses som isolerede funktioner, men som nogle der påvirker og influerer hinanden. De er med andre ord indbyrdes forbundne, og en effekt på et perspektiv slår igennem i de andre perspektiver. De fem perspektiver giver således en overskuelig indgangsvinkel til udviklingen af en kategoristrategi og indkapsler samtidig en stor del af den kompleksitet, der omgiver konteksten.

På baggrund af en analyse og vurdering med brug af de fem perspektiver kan man udvikle forskellige sourcing håndtag eller "kill bills", der skal bruges som angrebsvinkler på den udvalgte kategori. I næste afsnit vil vi dykke et skridt dybere ned i de forskellige modeller, der med tiden er blevet udviklet til at give virksomhederne inspiration til udvikling af konkrete kategoristrategier.

5.2 Kategoritiltag i flere generationer (niveauer/perspektiver)

Thomas Borgen, der er administrerende direktør for Danske Bank, har udtalt, at han har set tusindvis af power point præsentationer, og at ingen af dem har forandret noget som helst. Det er TILTAG eller eksekvering, der ændrer verden, mener han. I dette afsnit vil vi dykke længere ind i, hvad der karakteriserer disse tiltag. En væsentlig karakteristik ved de modeller, der kommer med forslag til, hvad man kan gøre, er, at de alle er udviklet af de store globale og internationale konsulentvirksomhederne som A.T. Kearney, Booz Allen Hamilton m.m., og de har en naturlig interesse i at beskytte deres Intellectual Property (IP), hvorfor dette afsnit primært bygger på erfaring.

Første fase i eksekvering, eller måske er det mere korrekt at kalde det en forudsætning for eksekveringen, er analysefasen. En af de allerværsentligste ingredienser i tankegangen er, at man deler sit indkøb op i forskellige kategorier, deraf betegnelsen category management.

Kategorierne skal så efterfølgende analyseres via en proces bestående af forskellige faser, der altid som minimum indeholder:

1) Intern analyse, hvor meget køber vi? hvor køber vi det? hvorfor har vi behov for det? m.m. og en
2) ekstern analyse, der søger at give svar på, hvor vi kan få det henne og hvilke faktorer i forsyningsmarkedet, vi skal være opmærksomme på, når vi tilrettelægger vores indkøbsstrategi.

Basalt set er disse to "must-have" faser input til de to akser i Kraljics berømte portefølje-model til segmentering af forskellige varekategorier. Kraljics artikel blev som nævnt publiceret for mere end 30 år siden, og det er tankevækkende, at størstedelen af indholdet i category management processen bygger på denne tankegang og indgangsvinkel til leverandørmarkedet. Heri ligger også en væsentlig problemstilling i forhold til at få category management til at virke og i særdeleshed i de kategorier, hvor partnerskaber til leverandørerne er væsentlige for at trække værdi ud af relationen. Hvert konsulentfirma med respekt for sig selv har opbygget deres "egne" procesmodeller skåret ud fra ovenstående læst. Nogle opererer med fem faser, andre igen med syv faser o.s.v., hvor hovedidéen er at:

- tage udgangspunkt i eget behov, og
- gennem en systematisk og struktureret proces byggende på fakta og viden undersøge hvem der bedst muligt kan dække dette behov.

Målet med leverandørsøgningsprocessen er at finde den eller de leverandør(er), som muliggør den bedst mulige forhandlingsposition overfor leverandørmarkedet.

Selvom processen er generisk, så er der stor forskel i den måde, virksomhederne har implementeret processen og konceptet på. Category management er ikke det samme alle steder, selvom det bygger på de samme grundlæggende principper og antagelser.

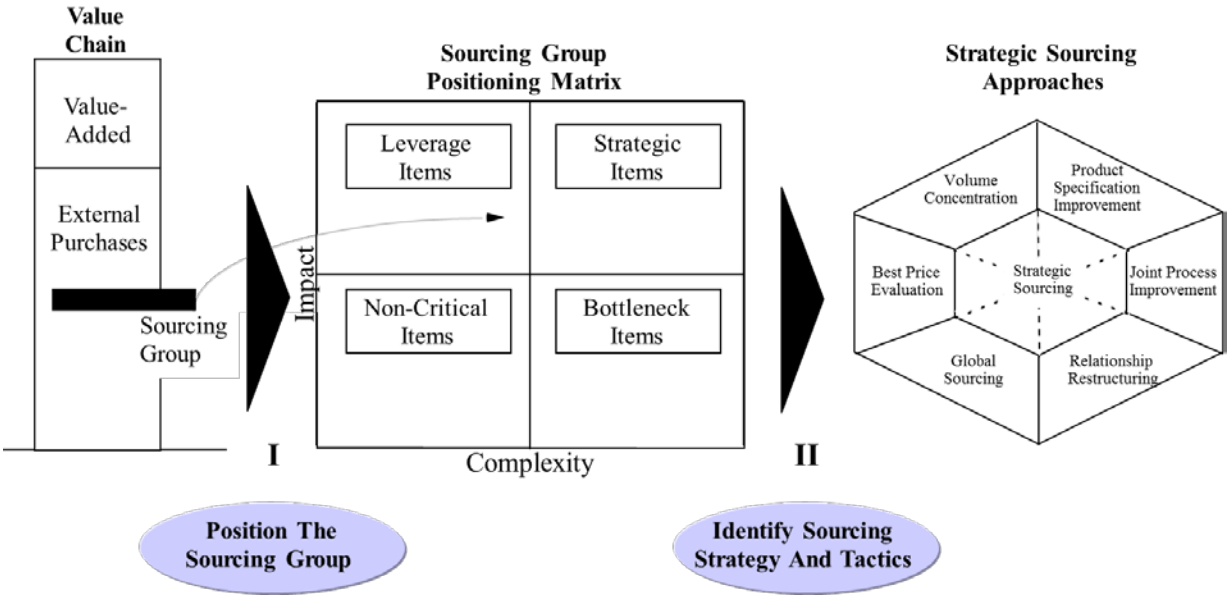
Category management er blevet udråbt til det nye sort og en slags mirakelmiddel til at få indkøb til at levere exceptionelle resultater. Det er det ikke. CM tilbyder en glimrende ramme og metode til at organisere indkøbsprocessen på en smartere måde, der kan skabe meget mere værdi for virksomhedens værdikæde. Men det er blot en ramme, og som alle andre rammer skal den forstås, fortolkes og sættes ind i virksomhedens specifikke kontekst. Og så skal der eksekveres. Her oplever mange virksomheder og indkøbsafdelinger udfordringer og barrierer, og det ser vi nærmere på senere i dette kapitel

Der er flere generationer af metoder til at implementere CM på, der alle har sine rødder i Krajlics model. Vi deler dem her op i fem generationer: A.T. Kearneys diamant, Efficios udvidede diamant, The Purchasing Chessboard, Value Dimensions og endelig vores egen Piano-model udviklet via Sourcing Excellence projektet. Det er ikke en komplet fremstilling af implementeringsmetoder; det vil helt sikkert være muligt at finde andre gode metoder. Men det giver et godt indtryk af udviklingen og mulighederne.

5.2.1 Første generation: Diamanten

Den første model, der opstod ud af Krajlics porteføljemodel, var den såkaldte diamant-model udviklet af A.T. Kearney, se figur 5.4. Den har været ganske populær og er blevet anvendt på en eller anden måde af mange virksomheder over hele verden.

Figur 5.4: A.T. Kearneys berømte diamant-model.



Diamanten opdeler i den diamantformede figur længst til højre Krajlics matrix i to dele: En højre del der omfatter ikke-kritiske varer og volumen-varer. Det er de varer, der kan konkurrenceudsættes. Venstre del af diamanten omfatter flaskehalsvarer og strategiske varer. Det er de varer, hvor køberen er "tvunget" til at samarbejde med leverandørerne.

En omskrivning af diamant-modellen, der fremhæver og uddyber hvilke sourcing-håndtag, der kan være relevante for de forskellige varekategorier, kunne se ud, som figur 5.5 illustrerer det.

Figur 5.5: En omskrivning af diamantmodellen med fokus på håndtag.

	Konkurrenceorienteret model	**Samarbejdsorienteret model**
	Venstre side i diamanten	Højre side i diamanten
Sourcing-håndtag	Volumen koncentration: • Konsolider antallet af leverandører. • Typisk brugbar ved standardvare. • Forhandlingen har fokus på pris og mængde. Totalomkostninger: • Totalomkostningerne sammenlignes. • Priserne er nedbrudt for at opnå gennemsigtighed. • Forhandlingen har fokus på pris og mængde. Global sourcing: • Ekspansion af geografisk leverandør udvælgelsesflade. • Udvikling af nye leverandører.	Forbedring af design og specifikationer: • Standardisering af specifikationer. • Understøt leverandørens forbedrings-processer. • Ændr specifikationer eller substituer produktet. Fælles procesforbedringer: • Optimer omkostninger ved produkt livs-cyklus. • Re-design fælles processer. • Fælles fremtidsestimat af produktionen. Værdiskabende relationer: • Find partner til strategisk alliance. • Analyser strategisk "egenproduktion vs. indkøb" (make-buy). • Udvikling af en integreret logistikkæde

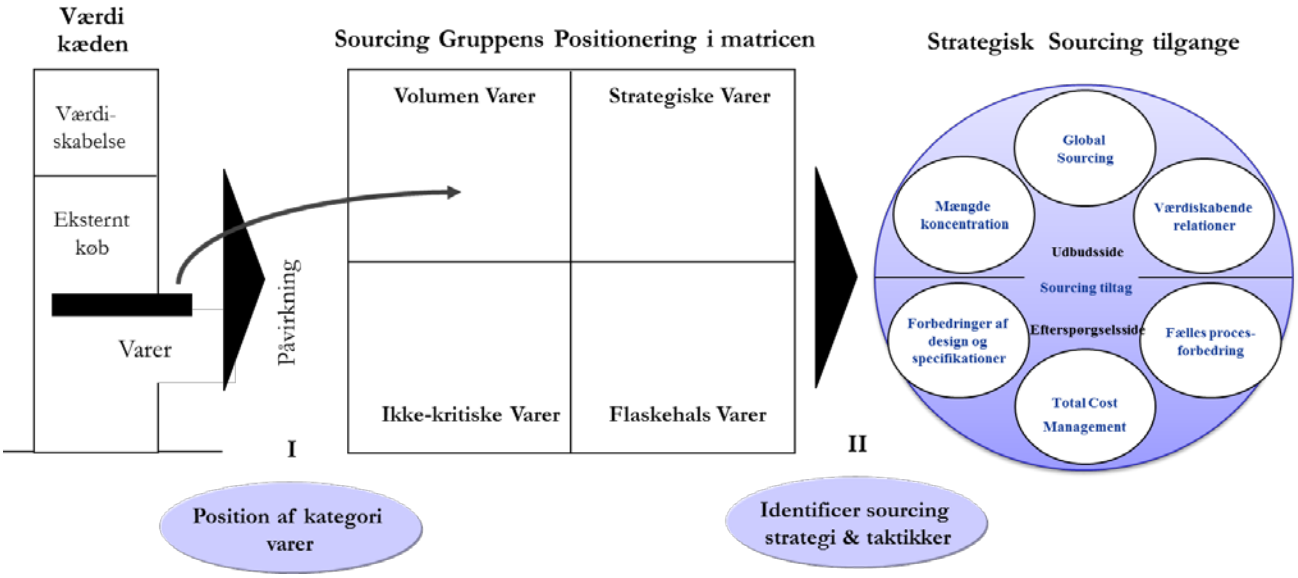
	• Udnyttelse af global ubalance mellem udbud og efterspørgsel.	

A.T. Kearney, som har udviklet modellen, går så vidt som at kalde den konkurrenceudsættende "venstre" side for "exercise power". Så kan det vist ikke siges tydeligere. Det er også fra ovenstående model, at begrebet "Sourcing Levers" er opstået, som her er oversat til sourcing-håndtag. "Levers" henfører til håndtag eller tiltag, man vil gøre brug af. Begrebet bygger på det engelske begreb "leverage", som kan defineres som at finde en fordel eller en løftestangseffekt.

5.2.2 Anden generation: Den udvidede diamant

På baggrund af diamanten udviklede konsulenthuset Efficio en model, der på mange måder er diamanten blot i en udvidet udgave med et twist. Modellen kan i mange tilfælde give god mening og kan bidrage med flere idéer og flere nuancer til valg af tiltag. Se figur 5.6.

Figur 5.6: Den udvidede diamant, som udvider paletten af håndtag.



Den udvidede diamant fremhæver, at samtlige sourcing-håndtag i et vist omfang kan bruges i alle kategorier. Der er altså mere spændvidde i anden generationsværktøjet, og hensigten er, at de forskellige hovedtiltag skal bruges som inspiration til at sammensætte et program for, hvad man vil gøre med leverandørerne.

Anden generationsværktøjet tager udgangspunkt i første generation, hvor de seks hovedtiltag eller sourcing-håndtag er mere eller mindre de samme.

Selvom anden generationsværktøjet til forveksling ligner første generationsværktøjet, er der to punkter, hvor det adskiller sig. De to punkter er:

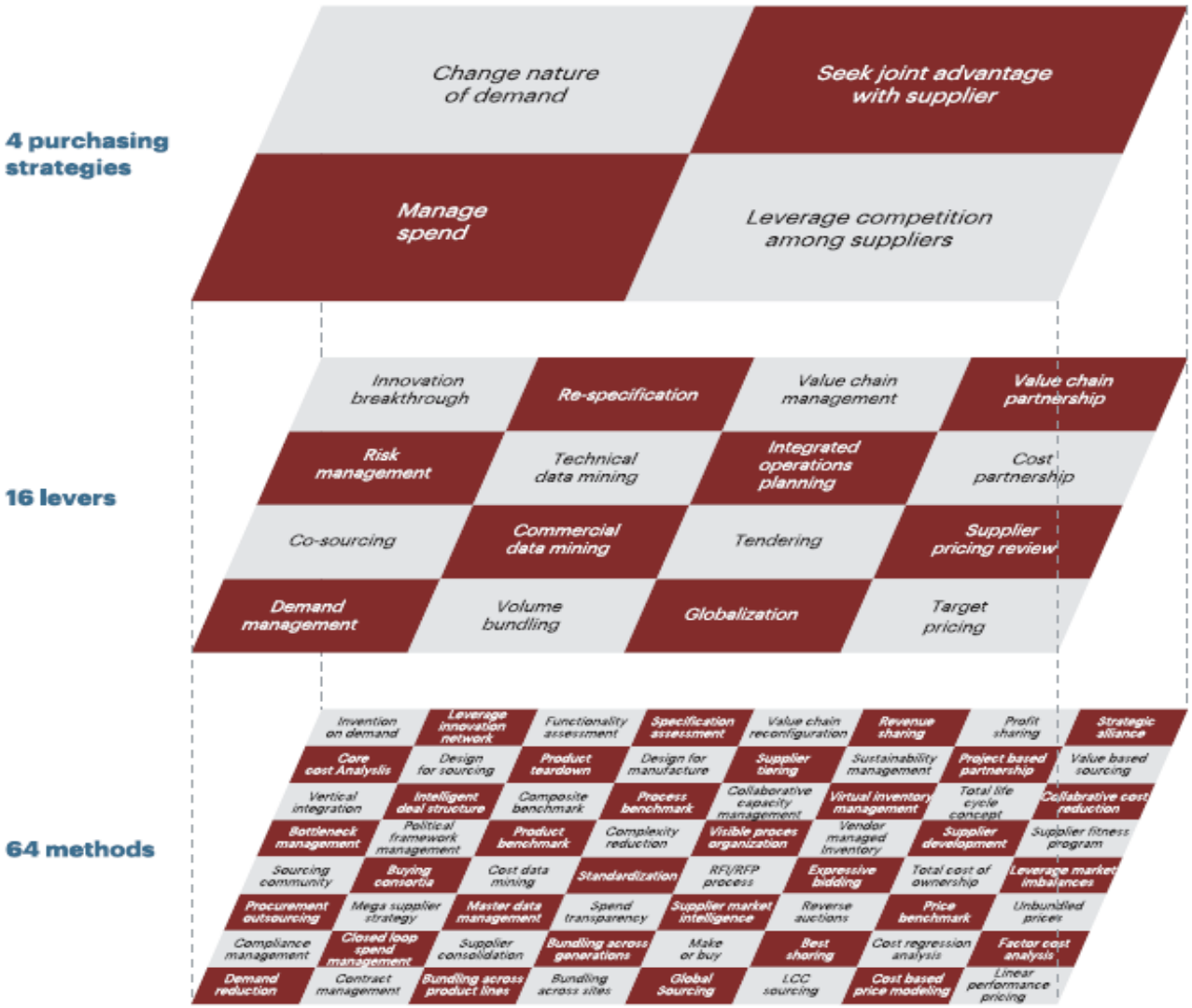
1. I opstillingen af de seks hovedtiltag i anden generationsværktøjet er de delt op i to hovedområder: Henholdsvis udbuds- (supply side levers) og efterspørgselstiltag (demand side levers). Udbudsstiltagene henviser eksternt ud i markedet, hvorimod efterspørgselstiltagene peger indad og er noget, vi selv kan gøre noget ved, det vil sige vores måde at efterspørge varerne på. Normalt vil man antage, at de største besparelser findes eksternt, altså på udbudssiden, hvor man kan vælge nye leverandører og konsolidere indkøbet. Men da man opgjorde det på LEGO, var 73% af tiltagene baseret på efterspørgselstiltagene, som vender indad. Man siger, at når man peger fingre, er der tre fingre, der peger ind på én selv og er synonymt for situationen her.

2. Det andet punkt er, at alle seks hovedtiltag kan anvendes i Kraljics fire kvadranter og ikke hovedsageligt én af dem, selvom der er forskel på, hvor meget de kan anvendes. Sagt anderledes giver ALLE seks hovedtiltag ideer til, hvordan konkrete tiltag kan udmøntes på den konkrete idé. Så det andet punkt angiver, at alle hovedtiltag kan bruges, men i varierende grad. Derved kan ALLE hovedtiltag og underpunkter komme i spil i forhold til processen omkring at komme op med relevante gode ideer til, hvad man kan gøre i den enkelte situation. Det er gode ideer, vi mangler – og det giver kategoriprocessen et svar på. Den hjælper os i hvert fald med at komme op med ideer til mulige tiltag, og her adskiller processen sig fra så meget andet, da den rent faktisk kommer med bud på, hvad der kunne være relevant at gøre i forhold til forskellige situationer.

5.2.3 Tredje generation: The Purchasing Chessboard

Et andet populært værktøj hedder The Purchasing Chessboard og er udviklet af konsulenthuset A.T. Kearney. Visionen med værktøjet er ifølge konsulenthuset at levere et lettilgængeligt værktøj, der kan ”gøre CPO i stand til at tænke og agere som en CEO”. Det skal forstås på den måde, at alle beslutninger og aktiviteter i sourcingafdelingen skal været drevet af hensyn til den overordnede forretningsstrategi og virksomhedens top- samt bundlinje.

Figur 5.7: The Purchasing Chessboard.



Princippet i tredje generationsværktøjet The Purchasing Chessboard er det samme som i de andre værktøjer. Det er blot bygget op på en anden måde, er muligvis lettere for nogle at forstå samt anvende og tilbyder flere sourcing-håndtag at vælge imellem.

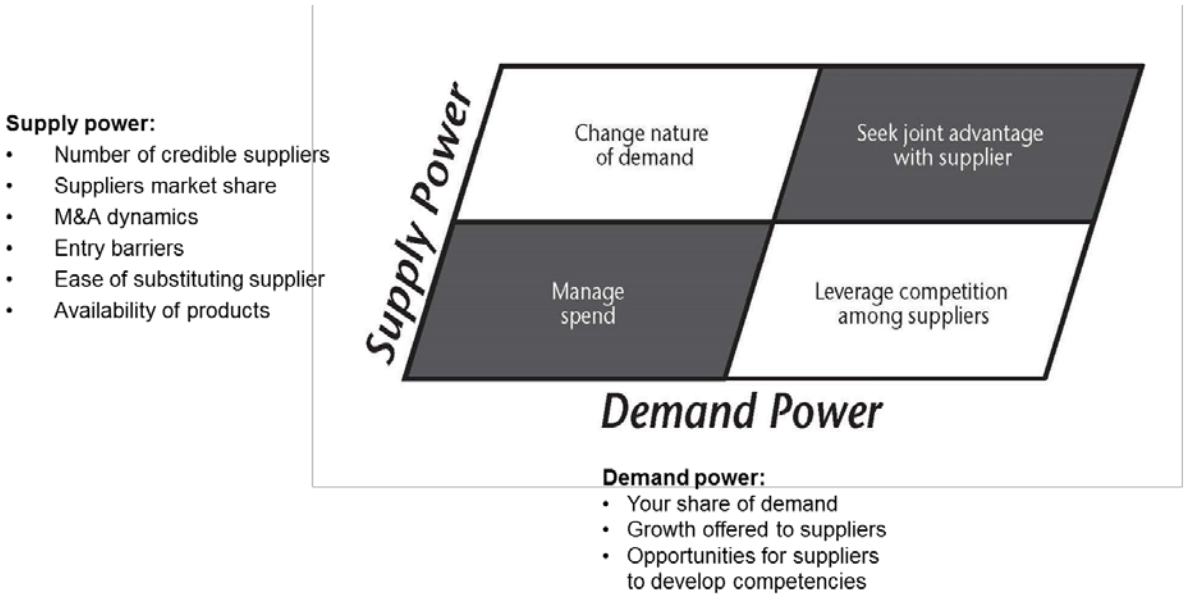
Værktøjet består af tre niveauer, se figur 5.7. Det øverste niveau er Kraljics fire kvadranter, det næste niveau består af 16 håndtag, der igen bliver brudt op i et tredje niveau, som tilbyder ikke mindre end 64 forskellige metoder, sourcing-afdelingen kan vælge at tage i brug for at løfte opgaven med at vride mest mulig værdi ud af en given varekategori.

De tre niveauer i modellen referer også direkte ind til de organisatoriske niveauer i virksomheden fra bestyrelse og direktion over funktionsdirektører til den operationelle leder med ansvar for eksekveringen af varekategorien.

The Purchasing Chessboard anvender nogle andre termer for de fire kvadranter på det øverste niveau end, Kraljic gør i sin oprindelige model. De fire termer lyder:

- Change nature of demand.
- Manage spend.
- Seek joint advantage with supplier.
- Leverage competition among suppliers.

Figur 5.8. Det øverste niveau i The Purchasing Chessboard.



De fire termer er, som figur 5.8 viser, organiseret på to akser med ”supply power” på den ene og ”demand power” på den anden. Hvorfor A.T. Kearney vælger at bruge de meget traditionelle termer, udbud og efterspørgsel, der relaterer sig til udbud-efterspørgselskurven fra basal erhvervsøkonomi, forstår jeg ikke, da de primært peger på standardvarer uden nogen form for differentiering. Sagt anderledes henviser udbud-efterspørgselsdimensionerne til commodity varer som kaffe, olie og deslige og ikke differentierede industrielle produkter. Måske er kæden hoppet af for dem, da de vil lave noget generisk, da deres første niveau i ”The Purchasing Chessboard” er næsten 100 % identisk med Kraljics porteføljemodel. Med andre ord vil de ikke anerkende, at det faktisk er Kraljics model, som de på første niveau tager udgangspunkt i.

The Purchasing Chessboard kan muligvis siges at være mere direkte i sine forslag til strategier og håndtag, og den tilbyder i hvert fald et stort udvalg af muligheder for at anvende differentierede tiltag på de forskellige varekategorier.

Hvor Kraljics matrix består af to dimensioner:

- <u>Den strategiske vigtighed af indkøb.</u> Denne dimension defineres ved værditilvæksten af produktporteføljen, procentdelen af råmaterialer i forhold til totalomkostninger og deres bidrag til profitabiliteten m.m.

- Kompleksiteten af leverandørmarkedet. Denne dimension måles på leverandørknaphed, materialesubstitution, indgangsbarrierer, monopol- eller oligopolforhold, logistikomkostninger, logistikkompleksitet m.m.

De to dimensioner giver fire kvadranter i matrixen, der indeholder fire hovedkategorier af varer. Hver kvadrant eller hovedkategori kræver forskellige tilgange til leverandørrelationen, og det er sådan set hele humlen eller grundprincippet i kategoritankegangen: At anlægge en differentieret tilgang til leverandører af forskellige kategorier af varer.

Krajlics fire hovedkategorier lyder:

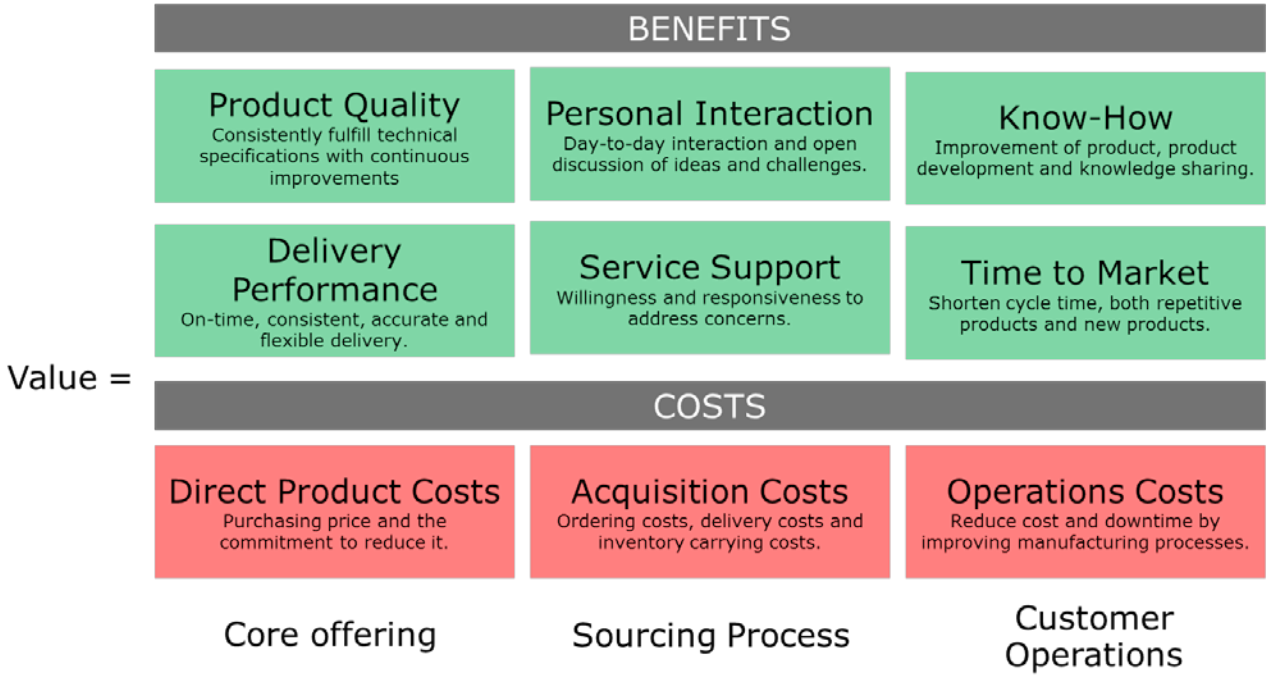
- ”Strategic” der er kendetegnet ved at højt bidrag til profitten og høj leverandørrisiko. Beslutningsprocessen vedrørende denne hovedkategori kan med fordel indeholde adskillige analytiske redskaber som for eksempel markeds-, risici- og mikroøkonomiske analyser. Beslutninger tages på ”corporate level” med et langsigtet perspektiv.
- ”Bottleneck” der er kendetegnet ved lavt bidrag til profitten og høj leverandørrisiko. Ligesom ved den strategiske kategori kan markedsanalyser være brugbare som beslutningsmodeller. Beslutningerne tages på ”business level”.
- ”Leverage” der er kendetegnet ved højt bidrag til profitten og lav leverandørrisiko. Leverandør- og værdianalyse samt prisforecastings- og beslutningsmodeller indgår i beslutningsprocessen. Beslutningerne tages på ”functional level”.
- ”Noncritical” der er kendetegnet ved lavt bidrag til profitten og lav leverandørrisiko. Her foretages simple markedsanalyser, beslutningspolitikker og lageroptimeringsmodeller. Beslutninger foretages på ”operating level” og er således kortsigtet.

Ved at sammenligne Kraljics fire hovedkategorier og de fire hovedkategorier i The Purchasing Chessboard, kan man ikke finde nogen som helst afvigelse. De er med andre ord 100% identiske!

5.2.4 Fjerde generation: Value Dimensions

Et nyere og ganske anderledes værktøj er en model udviklet af forskerne Ullaga & Eggert i 2006, se figur 5.9. Modellen kaldes ”Value Dimensions”, fordi den tager udgangspunkt i en grundlæggende balancering mellem gevinster og omkostninger forbundet med en varekategori. Det basale spørgsmål er: Hvilke fordele eller gevinster tilbyder varen sat i forhold til de omkostninger, varen genererer?

Figur 5.9: Value Dimensions.



Modellen deler fordelene op i seks grupper og omkostningerne op i tre grupper. Fordelene er:

- Produktkvalitet
- Leveringspræstationer
- Serviceniveau
- Personlig interaktion
- Vidensniveau
- Time-to-market

Og omkostningerne er:

- Direkte produktomkostninger
- Købsomkostninger
- Operationelle omkostninger

Modellen tilbyder en meget pædagogisk og enkel oversigt, der på en simpel måde tilbyder sourcing-direktøren eller sourcing-lederen en tjekliste, der sikrer, at lederen kommer rundt om en bred vifte af overvejelser og på den måde får anlagt en tilgang til varekategorien, der ikke er begrænset til det traditionelle snævre prisfokus, men sætter varekategorien ind i en bredere forretningsmæssig kontekst: Hvilken værdi (fordele minus omkostninger) får virksomheden ud af denne vare?

Det er vores erfaring fra både projekter med virksomheder og fra undervisning, at modellen giver god mening og er let anvendelig for både det strategiske og det taktiske niveau i virksomhederne. Eksempelvis havde en kategorichef hos en af de store grossistvirksomheder en udfordring med én af deres mærkevareleverandører indenfor VVS-området. Da VVS-kunderne typisk er meget konservative og ikke kan leve uden eksempelvis en BAHCO-svensknøgle, så har grossistvirksomheden ikke meget "leverage" overfor denne type leverandør, der udmærket

godt er klar over, at der eksisterer denne mærkevarepræference. I to år havde indkøberen således forsøgt at opnå en direkte prisbesparelse (punktet "Direct Product Cost" i modellen) uden gevinst. Ved at bruge ovenstående model fik han imidlertid løst op for den fastlåste situation og via en diskussion med leverandøren (BAHCO), hvor modellen blev fremvist, fik de identificeret forskellige besparelsesmuligheder og gevinster på begge sider. Slutresultatet for grossistvirksomheden blev en endelig besparelse på i alt kr. 500.000, hvor der før havde været nyttesløse forhandlinger. Med andre ord så kan ovenstående model være med til at åbne perspektivet op for, hvordan cost kan reduceres, og hvordan man kan øge de gevinster, der kan opnås via relationen.

Modellen kan anskues som øverste niveau, hvor hver enkelt parameter i den kan åbnes yderligere op. Det er ligesom en arkæolog, der kan grave yderligere ned i materialet.

Eksemplerne i figur 5.10 på underliggende tiltag, der kan eksistere indenfor hvert af de enkelte parametre i Ullagga & Eggerts model, er taget fra arbejde med ovenstående grossist-virksomhed fra Sourcing Excellence projektet.

Figur 5.10: Eksempler på tiltag med relation til blot én ud af ni parametre i Ullagga & Eggerts model.

Cost parameter – acquistion cost:

Idé navn – tiltag under ACQUISITION COST:	Detaljeret beskrivelse af idé
Reducer tillæg – specifikt emballage tillæg	Reducere add-on-costs (alle add on costs er i spil) men hav specifik fokus på emballage tillæg, herunder paller m.m.
Brækage forsikring fjernes	Fjern brækage forsikring (dobbelt forsikring via vognmænd) og stil krav mod leverandøren hvis skader opstår
Overtage intern fragt	Vi overtager inbound fragt for leverandører. Lad leverandøren hente varer hos små-leverandører og undgå fragt gebyrer
Minimere leveringstid	Optimer leadtime for leverandører. Minimere leveringstid for a-varer = lavere lagerbinding.
Øge ordrestørrelse	Øge ordrestørrelsen for at få billigere fragt og nedsætte fakturering håndteringsomkostningerne. Beregne gebyr og fragtgrænser. Fokuser eks. På a-varer, => færre køb og bedre pris
Øge betalingsbetingelser	Sørg for minimum 45 dage hos alle leverandører
Opsamling af lager manko	Opsamling af lager manko hos disponering – for derved at minimere mange små ordrer
Konsignationslager	Indførere konsignationslagre, så vi først betaler for leverandørens produkter, når de er solgt.
Optimer lagerlokalition på varer der typisk sælges sammen	Tidsbesparelser kan opnås ved at varer der ofte bliver solgt sammen er liggende tæt på hinanden
Cross-docking	Sende varer direkte fra leverandøren til kunder
VMI	Introducere Vendor Managed Inventory. Leverandørerne bestiller selv varer og sikrer at den aftalte servicegrad bliver overholdt.
Tilpasning af emballagen der kan lette varemodtagelsen	Kan vores leverandører gøre noget i re-design af emballenge for at lette varemodtagelsen og dermed spare tid på lageret

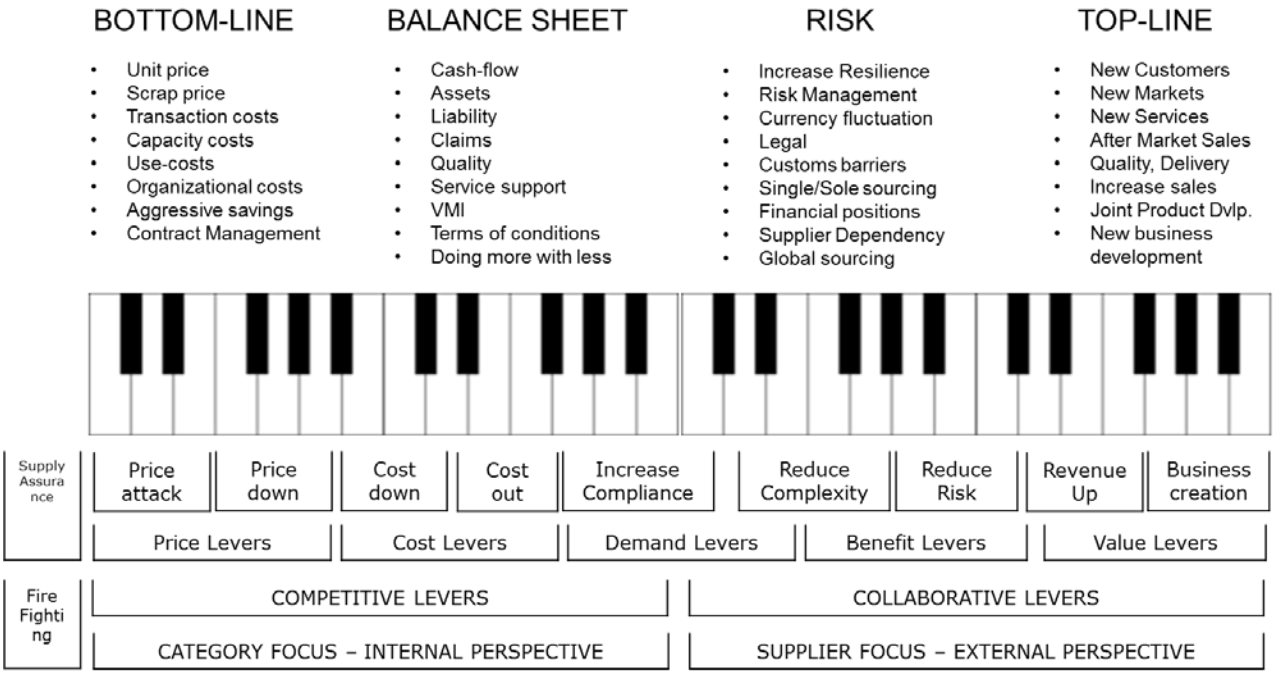
Opbevar en vare så den altid kan opbevares	Involverer også problemstilling omkring brud på karton etc.

De mange tiltag og idéer under blot én af de ni parametre i modellen viser hvor mange muligheder, der ligger under overfladen. Det er som et isbjerg, hvor man kun kan se toppen af isbjerget, mens der under vandoverfladen ligger masser af muligheder. Så figur 5.10 er blot et udpluk af de muligheder, der blev identificeret under parameteren "Acquistion Cost, og viser at mulighederne nærmest er uendelige.

5.2.5 Femte generation: Piano modellen

Piano-modellen er den model, vi har udviklet i Sourcing Excellence projektet. Det er en model, der på sin vis bygger videre på de foregående generationer af modeller. Det er en mere kompleks model end de foregående generationer, men det er en model, der giver et godt overblik over, hvordan arbejdet med sourcing som en afgørende værdiskaber for forretningen kan bygges op, se figur 5.11.

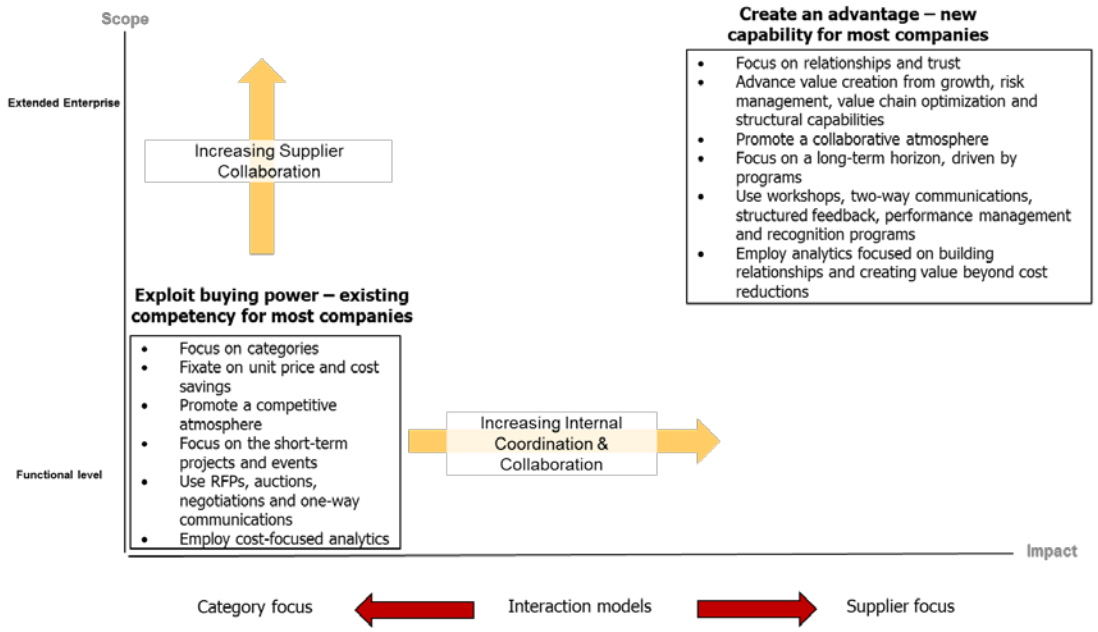
Figur 5.11: Piano-modellen.



Modellen anskueliggør, at der er direkte sammenhæng mellem sourcing-funktionens forskellige beslutninger samt aktiviteter og de fire centrale forretningsdimensioner: Bundlinjen, balanceopgørelsen, risici og toplinjen. Det er på den måde et nyttigt værktøj for sourcing-afdelingens bestræbelse på at understøtte den overordnede forretningsstrategi.

Piano-modellen blev bygget på den antagelse, at hvis man skrællede al kompleksitet ud af virkeligheden, såkaldt radikal forenkling, og tog udgangspunkt i Mads Clausen, da han startede Danfoss, så tænkte han ikke kun i omkostningsreduktioner men også i balancen, risikoen og at udvikle toplinjen. Så i den forstand er der mange flere strenge at spille på end blot cost. På den baggrund udviklede vi Piano-modellen til at illustrere, at der er meget mere end kun cost. At der er rigtig mange tangenter, der kan spilles på og, at der er tale om to vidt forskellige spilleplader, som angivet i ovenstående piano-model. Den ene spilleplade relaterer sig til kategoriperspektivet og er i sin essens en internt fokuseret spillemodel. Den anden og mindre udforskede spilleplade relaterer sig til et eksternt leverandørorienteret perspektiv. Sagt anderledes er der tale om to vidt forskellige spilleplader, som det er søgt illustreret i figur 5.12.

Figur 5.12: To vidt forskellige spilleplader for sourcing.

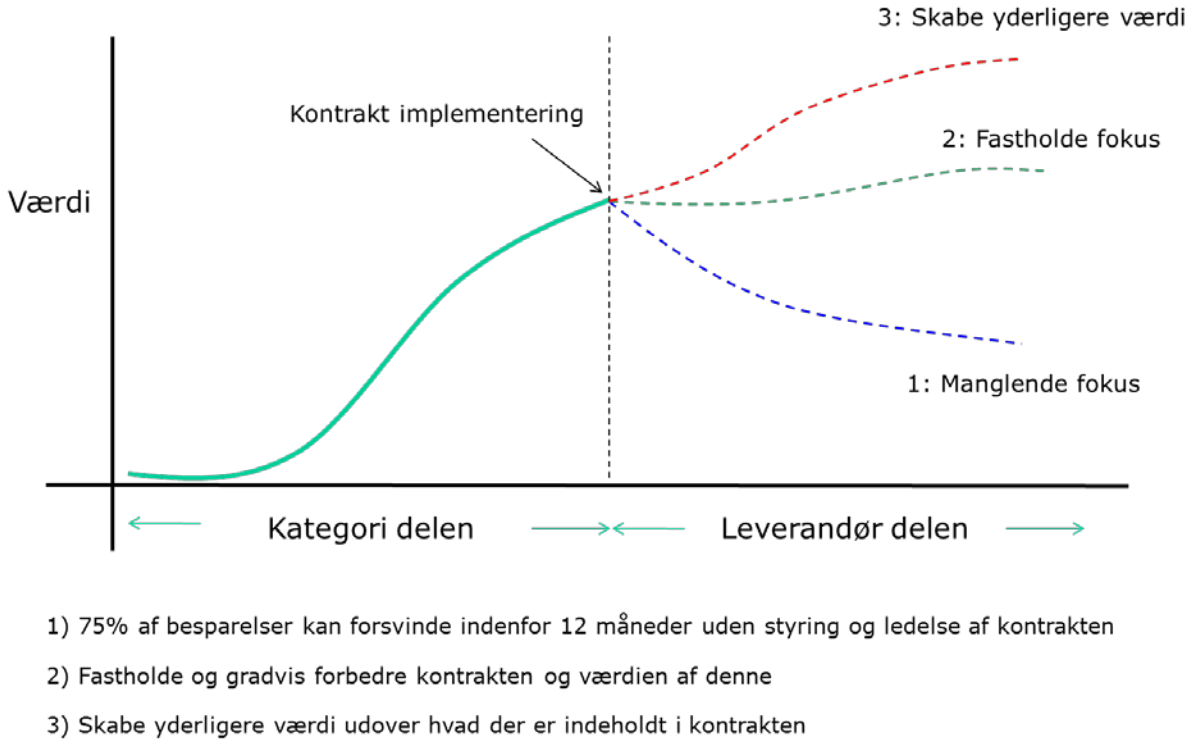


Hvor den eksisterende spilleplade med kategoritænkningen som omdrejningspunkt er en eksisterende kompetence for de fleste virksomheder, er den værdiskabende leverandørspilleplade en ny kompetence for næsten alle. Leverandørsiden har været nedprioriteret de seneste mange år, da virksomhederne har været udelukkende fokuseret på kategoritænkningen. Et årtis arbejdsindsats med etableringen af en mere professionel sourcingproces (=kategoritænkningen) har absolut bragt godt med sig. Problemet er blot, at det i høj grad er sket på bekostning af leverandørsiden/-processen, så mange indkøbsfunktioner er stadig ubalancerede – nu blot omvendt af før. Og flere undersøgelser viser, at besparelser opnået gennem effektive sourcingprocesser forsvinder for størstedelens vedkommende, hvis man ikke efterfølgende har fokus på styringen og håndteringen af leverandørrelationerne i efter-kontraktfrasen.

Spørger man efter strategier og planer for top 5 leverandører, får man derimod sjældent et svar. Det svar, man får, er, at det har vi ikke. I dag er mange virksomheder havnet i en situation, hvor de har forsømt udviklingen af,

hvorledes leverandørrelationerne efterfølgende håndteres. Man kan argumentere for, at mange virksomheders indkøbsafdelinger er blevet baghjulstrukne, da den største indsats ligger i sourcingprocessen (kategori-fokus), og at selve leverandørstyringen er blevet nedprioriteret. Dette er således den stik modsatte situation af den, som var op til starten af år 2000, hvor det meste af tiden gik med operationel brandslukning på leverandørsiden. Det er således ikke en tilbagevenden til det operationelle dag-til-dag perspektiv på leverandørerne, vi taler om, men nærmere et strategisk perspektiv på disse også, ligesom kategoritænkningen har gjort det.

Figur 5.13: Værdiskabelse henholdsvis før og efter indgåelse af kontrakt med leverandør.



Vi forventer, at value-dannelsen på leverandørsiden vil blive den primære udfordring for virksomhederne i de kommende år, se figur 5.13. Vi vurderer dog, at der går nogle år endnu inden, vi ser det store gennembrud, idet mange virksomheder stadigt er relativt umodne i forhold til cost-delen, hvor der stadig er et betydeligt forbedringspotentiale mange steder.

Men hvor der i flowet af produkter og informationer er mange strømme frem og tilbage i forsyningskæden, har det været en-dimensionel bevægelse med hensyn til kravet om at skabe besparelser til aftagervirksomheden gennem lave priser. Fokus har næsten udelukkende været på at øge bundlinjen i virksomheden (kategoritænkningen), og meget lidt er blevet gjort i forsøget på at skabe toplinjevækst gennem leverandørsamarbejde. Traditionelt har indkøb næsten udelukkende fokuseret på at skabe besparelser (da det er målekriteriet) ud fra den logiske konsekvens, at 100 kr. sparet er 100 kr. tjent. Meget lidt er blevet iværksat i forsøget på at gøre indkøb til en potentielt værdiskabende enhed i virksomheden gennem andre typer af samarbejdsrelationer end de rent konfrontatoriske. De seneste mange års ensidige cost-fokusering i indkøb har været decideret skadelig for leverandørens incitament til at indgå i relationer med det formål at skabe øget værdi, viser flere undersøgelser (Henke, 2007).

Philippart m.fl. (2005) argumenterer på lignende vis: ”*The buyer has often squeezed the last nickel out of the supplier. The supplier understands very well the advantage the buyer gains from the integration, but what´s in it for him*?”

Flere videnskabelige undersøgelser (Henke, 2007) samt undersøgelser indenfor særligt automobilbranchen (Supplier Business, 2007) har vist, at udover at den ensidige cost-fokusering har skabt dårligere leverandørrelationer, så har det heller ikke bidraget til skabelsen af konkurrencemæssige fordele, da hovedparten af konkurrenterne har gjort akkurat det samme. Med andre ord har indkøb ikke bidraget til en differentiering af virksomheden, da fokus har været for en-dimensionelt med udelukkende fokus på nedbringelse af omkostninger ved at presse leverandørerne på deres priser. Da konkurrenterne har gjort det samme, er der ikke sket en reel værdiforøgelse i samhandlen med leverandørerne. Det værste er næsten, at spørger man flere af verdens ledende konsulenthuse, hvor de mener, at såkaldt best practice befinder sig, peger de i kor på automobilindustrien.

Derudover har de opnåede omkostningsreduceringer ikke synderligt bidraget til virksomhedens bundlinje, da besparelserne enten er blevet givet videre til kunderne eller brugt andetsteds i virksomheden. Og da det har været kendetegnende for de fleste virksomheder, har denne indsats ikke bragt virksomheden foran konkurrenterne. Som Lars Larsen siger det, så kommer man ikke foran ved at gå i andres fodspor.

Påstanden er her, at ”ægte” samarbejdsrelationer med leverandører kan bidrage til at skabe en øget værdi for organisationen, og indkøb herved kan skabe reelle, varige og svært imiterbare konkurrencemæssige fordele. Idéen om bedre samarbejdsrelationer er ikke ny i forhold til at skabe øget værdi, det vil sige at øge kagen, men ideen er blevet mødt med kraftig modstand i det traditionelle konfrontatoriske perspektiv på indkøb. Vi argumenterer ikke her for et altruistisk, teoretisk eller naivt perspektiv overfor leverandørerne; men det er bemærkelsesværdigt, at i de samme undersøgelser scorer de mest succesfulde automobilfabrikker som Toyota og BMW langt højere score fra deres leverandører end mindre succesfulde som Fiat og General Motors. Der er behov for en ny mental model i indkøb. En ny måde at tænke på og en ny måde at arbejde på. Håbet er, at de fem perspektiver kan hjælpe med til at låse den fastfrosne situation op.

Den nye spilleplade er et bud på, hvordan indkøb potentielt kan være en værdiskabende enhed i virksomheden gennem andre typer af samarbejdsrelationer end de rent konfrontatoriske. Det er nemlig igennem sourcing Excellence projektet blevet pointeret, at de seneste mange års ensidige cost-fokusering i indkøb har været skadelig for leverandørens incitament til at indgå i relationer med det formål at skabe øget værdi. Phillipart & Verstraete (2005) er inde på dette med følgende citat: ”*The buyer has often squeezed the last nickel out of the supplier. The supplier understands very well the advantage the buyer gains from the integration, but what´s in it for him*?”

Vi argumenterer for, at spilleplade 1 kan betegnes som det traditionelle indkøb med kategoritænkningen i fokus, som vi kender det. Det vil sige indkøb, hvor indkøbsafdelingen søger at forhandle den bedst mulige aftale igennem med leverandørerne for at minimere omkostningerne m.m. Typisk er der i disse typer af leverandørrelationer ikke meget værdiskabelse i relationen som sådan, men blot en udveksling af viden, hvor køberen leverer penge i forhold til at få et produkt leveret. Disse relationer har et lavt modenhedsniveau og karakteriserer den eksisterende spilleplade, hvor de fleste virksomheder ligger.

Næste modenhedsniveau omfatter samarbejdsrelationer i den anden spilleplade, hvor leverandører i højere grad inviteres indenfor i et udviklingssamarbejde m.m. og deltager på lige fod som tier 1 leverandører. Relationerne er her typisk mere langsigtede med afsæt i den tætte interaktion mellem parterne. Det sidste stadie i piano-

modellen, hvor der via samarbejde med leverandører sker en vækst af toplinjen, kendetegner en situation, som kun meget få køber-sælger relationer nogensinde når frem til. Der er tale om en relation, som i sig selv er værdiskabende og skaber konkurrencemæssige fordele for virksomheden at være en del af. Eksempel på denne relation er BMW´s samarbejde med lygte-leverandøren Hella, der var med til at udvikle BMW´s signaturlygter med de berømte katteøjne. Denne relation var medvirkende til at differentiere BMW, da man nu også i mørke kan se, at det er en BMW, der nærmer sig bagfra.

5.3 Kategoritænkning kobler sourcing med forretning

Der er på mange måder intet raketvidenskabeligt over de forskellige implementeringsværktøjer. De består alle grundlæggende af en metode til at komme op med tiltag til, hvad der kunne lade sig gøre i en given varekategori. Derved er værktøjerne i princippet en udbygning af Kraljics model om hvilke tiltag, der kunne være en god idé at gribe til i de enkelte hovedkategoriområder. McKinsey har naturligvis også udviklet en model. Den går under betegnelsen Design2Value, og princippet i den model er det samme: Nemlig at facilitere en kvalificeret brainstorming-proces om, hvad man kan gøre på de enkelte varekategoriområder.

I Sourcing Excellence projektet identificerede vi over 100 ideer til, hvad vi kunne gøre ved en udvalgt kategori i virksomheden på en formiddag med repræsentanter fra forskellige afdelinger i virksomheden.

Der tale om basal brainstorming, men kategoritænkningen sikrer, at vi kommer rundt om de væsentligste punkter i forhold til, at de ideer og tiltag, der bliver kategoriseret på baggrund af processen, har en vis lødighed og relevans, og at der er en vis sandsynlighed for, at de vil være succesfulde at anvende. I den henseende kan man forestille sig en algoritme eller computer, der via programmering kommer op med relevante, prioriterede bidrag til tiltag, der kunne laves overfor forskellige varekategorier.

Den vigtigste pointe med kategoritænkning eller category management er, at tilgangen tilbyder en disciplineret fremgangsmåde, der skal sikre, at sourcing-arbejdet bliver koblet direkte til forretningen. Sourcing skal i alle dimensioner være styret af de overordnede forretningsmæssige mål.

Så rent lav-praktisk består udviklingen af en kategori strategi af følgende tre-faser:

1. Idé-generering om tiltag, hvor én eller flere af de ovenstående modeller kan bruges som inspirationskilde til at komme op med forslag og ideer til tiltag.
2. Prioritering af tiltag, der oftest gøres ud fra matrix-værktøjet ”Opportunity Analyse”, der bygger på to dimensioner: 1) Det potentielle udbytte, og 2) hvor svært eller let det er at implementere tiltaget.
3. En konkret handlingsplan udvikles på baggrund af en gruppering af tiltag som et program eller som en ”kill bill”, hvor hvert initiativ defineres og beskrives, som en samling af de forskellige undertiltag.

5.4 Faldgruber ved brug af Kraljics porteføljemodel – teoretisk og praktisk

Kraljics porteføljemodel er den mest anvendte model i praksis og grundlaget for hele katogoritænkningen i indkøb. Ifølge Gelderman (2003) anvendte 74% af hollandske produktionsvirksomheder Kraljics porteføljeanalyse, mens tallet for franske virksomheder var 55% (Kibbeling, 2005). Samtidig med at det er den mest brugte og anvendte model i praksis, eksisterer der en række faldgruber ved brugen af modellen. Sagt anderledes, er (Kraljics porteføljemodel) en meget stærk medicin men med en række, potentielle alvorlige faldgruber eller bivirkninger, som er vigtige at være opmærksom på. Imidlertid har vi igennem Sourcing Excellence projektforløbet registreret, at mange virksomheder anvender eller applikerer den forkert, at de ikke grundlæggende har forstået modellen og dens applikationer eller værre, at de faktisk slet ikke har læst artiklen og derved forstået udgangspunktet for modellen og dens anvendelse på konkrete, praktiske situationer.

Endnu værre er, at det ikke kun er virksomheder, der ikke har læst artiklen og forstået modellen men også mange af de konsulentvirksomheder, som anbefaler den som metode overfor aktuelle og potentielle klienter. Så Kraljic er den mest anvendte men måske også den mest misbrugte model, da han faktisk introducerer en metode (kategoritænkningen i indkøb), som ikke er forstået særligt godt. Kraljics (1983) model og metode bygger på et brud med den gængse praksis og forståelse, der har været i indkøbsorganisationer. Indkøb har og er ofte præget af en udpræget grad af en service- eller supportfunktion, der skulle sikre, at varen var til stede ud fra mottoet: ”Den rette vare på rette sted, til rette tid og til rette pris”. I forhold til en mere simpel Pareto-analyse (80-20 reglen) til at prioritere indsatsen ud fra en ABC-analyse af varerne, introducerer Kraljic flere dimensioner, hvor Pareto-analysen primært er et prioriteringsværktøj. Kraljic introducerede blandt andet:

- At man ikke længere skulle tage én volumen-handel ad gangen og søge at minimere omkostningerne udelukkende.
- At man i stedet skulle udvikle en strategi, da forskellige varegrupper kræver forskellige strategier.
- At man skulle forholde sig til risiko (forsyningsrisiko og andre risici) og muligheder.
- At man skulle forholde sig til hele forsyningsmarkedet og ikke kun den enkelte leverandør.
- At man skulle medtage hele værdikæden og beslutninger skulle ses strategisk fra ledelsen.

Kort fortalt forsøger Kraljic (1983) med sin metode at give et redskab for at se muligheder i forsyningsmarkedet, imødegå flaskehalssituationer og forsyningsudfordringer. Grundlæggende er der dog fem problematiske ting ved Kraljics porteføljemodel - eller fire faldgruber om man vil. De fire faldgruber er:

1. Modellen er udviklet til at kategorisere varer, tjenesteydelser og services – ikke leverandører!
2. Modellen er både teoretisk men også i praksis blevet benyttet til at ”flytte” *leverandører* til mere fordelagtige kvadranter, hvorved portefølje perspektivet er blevet negligeret.
3. Kraljic fremhæver, at der er fire faser, hvoraf hans berømte model kun er fase 1 – så læs artiklen og følg faserne.
4. Strategiske leverandører er ikke nødvendigvis placeret i Kraljics strategiske kvadrant, og det er ikke alle strategiske leverandører, der ønsker at arbejde tæt sammen med købere.

5.4.1 Faldgrube 1: Kategorisér varer og produkter – ikke leverandører

Kraljics porteføljemodel er udviklet til at kategorisere varer og produkter men ofte anvendt til at kategorisere leverandører. Udfordringen er, at du kan have en leverandør, der leverer varer i alle fire kvadranter, og hvordan vil man behandle ham, når Kraljic har forskellige anbefalinger per kvadrant? Det giver ikke mening at plotte leverandører ind i modellen, men det er ofte det, den er blevet brugt til i praksis.

Ofte har virksomheder sagt, at her har vi en strategisk vare, så er leverandøren også strategisk for virksomheden, men sådan skal det ikke nødvendigvis oversættes. Man har sat lighedstegn mellem varen og leverandøren, men én leverandør kan som sagt levere flere varer ind i forskellige kvadranter i modellen, og det er den vej rundt, den skal anvendes. Eksempelvis var der for få år siden en situation, der nøje blev videreformidlet i Børsen. Dansk Supermarked var i en situation, hvor de ifølge dem selv tjente for få penge. De sendte derfor et brev ud til deres leverandører, hvor de bad om et møde sådan, at de sammen kunne finde ud af, hvordan Dansk Supermarked kunne komme til at tjene flere penge. Dansk Supermarked havde gennemgået leverandørernes regnskaber og fundet ud af, at disse tjente flere penge end Dansk Supermarked, og det kunne naturligvis ikke fortsætte. Arla Foods som én af de store leverandører fik også et sådant brev, men ifølge artiklerne, var Arla Foods sent eller meget langsom til at reagere på henvendelser fra Dansk Supermarked. Det fremgik, at samhandlen var omkring 1,3 milliarder kroner, og da der ikke kom en positiv respons fra Arla, begyndte Dansk Supermarked at kigge på de produkter og varer, de købte fra Arla Foods. Mælk var for Dansk Supermarked en strategisk vare, da der kun var én leverandør (nemlig Arla Foods), der kunne levere i de mængder og kvaliteter, som Dansk Supermarked havde brug for. Til gengæld var der en række af Arlas oste-produkter under mærkerne Klovborg og Riberhus, hvor man sagtens kunne finde erstatningsprodukter fra alternative leverandører som Uhrenholdt, Emborg eller andre. Man begyndte så at udmelde de produkter fra Arla Foods, hvor man havde valide erstatningsmuligheder, og først da man havde meldt Arla Foods' produkter ud for et anseeligt millionbeløb, henvendte Arla Foods sig til Dansk Supermarked omkring deres forespørgsel på et møde omkring at finde besparelser eller potentialer i samhandlen, der kunne øge Dansk Supermarkeds overskud.

Eksemplet viser en situation, hvor man aktivt har benyttet modellen som en metode til at finde potentialer i en leverandørs produktportefølje.

5.4.2 Faldgrube 2: Negligering af portefølje-aspektet

Kraljics model er en fantastisk model til at udvikle konkurrenceorienterede indkøbsstrategier, hvorimod både den originale model og de store internationale konsulentvirksomheders videreudvikling af metodeapparatet ensidigt har haft fokus på denne del af indkøbshåndtagene. Så fokus har ligget på de konkurrenceorienterede tiltag og i mindre grad på de samarbejdsorienterede tiltag. I den forstand er metodeapparatet bag hele kategoritænkningen, dvs. Kraljics originale model og de efterfølgende videreudviklinger af denne, en kendt løsning til et kendt problem, nemlig at øge konkurrenceintensiteten med det primære formål at reducere omkostningerne på de indkøbte komponenter.

Fokus på mere værdiskabende aktiviteter i samarbejde med leverandøren har enten været helt fraværende eller negligeret i stor stil til fordel for de mere konkurrenceudsættende aktiviteter og tiltag. I den forstand er modellens porteføljetankegang blevet negligeret. Porteføljetankegangen bygger på de af Markowitz (1952) formulerede principper om, at en velafbalanceret portefølje reducerer ens risiko og maksimerer ens afkast. Populært sagt argumenterede Markowitz for, at man ikke skulle putte alle sine æg i samme kurv, men netop diversificere denne sådan, at man både havde aktier, obligationer m.m. i en portefølje. Hvordan den eksakte portefølje af

varer skal se ud for en virksomhed er selvsagt svært at svare på, men det er klart, at hvis man kun har produkter placeret i den højre side af modellen, dvs. ved de varer og produkter, hvor der er en høj grad af konkurrence og substitutter, så kan der ikke være megen differentiering fra leverandørsiden. Som Loewes administrerende direktør udtalte for mange år siden, men som ikke desto mindre er måske endnu vigtigere i dag: "To be innovative, you need innovative suppliers".

Hver kvadrant kræver en forskellig tilgang til leverandørrelationen. Materialerne skal klassificeres i følgende fire kategorier:

- Strategic (højt bidrag til profitten, høj leverandørrisiko). Beslutningsprocessen angående denne kategori kan med fordel indeholde adskillige analytiske redskaber, som dybdegående markeds-, risiko- og mikroøkonomiskeanalyser. Beslutninger tages på "corporate level" med et langsigtet perspektiv.

- Bottleneck (lavt bidrag til profitten, høj leverandørrisiko). Ligesom ved den overstående kategori kan markedsanalyser være brugbare samt beslutningsmodeller. Beslutningerne tages på "business level".

- Leverage (højt bidrag til profitten, lav leverandørrisiko). Leverandør- og værdianalyse, prisforecastings- og beslutningsmodeller indgår i beslutningsprocessen. Beslutningerne tages på "functional level".

- Noncritical (lavt bidrag til profitten, lav leverandørrisiko). Her foretages simple markedsanalyser, beslutningspolitikker og lageroptimeringsmodeller. Beslutninger foretages på "operating level" og er således kortsigtet.

5.4.3 Faldgrube 3: Læs artiklen! – der er fire faser og ikke kun én…

I forhold til den efterhånden både berømte og berygtede 2*2 porteføljemodel består Kraljics teori i en 4-punktsmetode, hvor porteføljemodellen kun er første trin. Så i stedet udmøntes metoden i fire faser eller trin:

1. Klassificering af indkøbsvaregrupper via 2*2 porteføljemodellen.
2. Markedsanalyse.
3. Strategisk positionering.
4. Handleplan.

Metodens fire faser kan beskrives således:

Trin 1: Klassificering af varegrupper.

I første fase klassificeres alle varegrupper ud fra tabel 5.14.

Figur 5.14: Klassificering af varegrupper.

Den interne akse = Profit impact	Den eksterne akse = Supply Market Complexity
Spend på kategorien – relativt i forhold til det samlede spend i organisationen	Manglende evne til nemt at skifte leverandør
Kategoriens procentdel af den totale omkostning af det endelige produkt	Antal leverandører som kan levere produktet

Volumen indkøbt	Kompleksitet af kategorien
Kategoriens indflydelse på virksomhedens vækst	Konkurrencemæssig efterspørgsel
Kategoriens indflydelse på kvaliteten af slutproduktet	Tilgængelighed som kan udgøre en risiko samt manglende kapacitet i markedet

Ovenstående er lidt af en repetition af beskrivelsen af modellen fra kapitel 4 men medtaget her, da mange forskellige forfattere og konsulenter anvender lidt andre titler, som dækker over det samme. Så titlerne på akserne varierer alt efter, hvem der anvender modellen, se eksempelvis Olsen & Ellram (1997) eller O´brien (2009); men fundamentalt set er der tale som de samme punkter, som i Kraljics originale model.

Dog er det vigtigt at skrive sig bag øret, at der både på den interne og eksterne akse er mange elementer eller faktorer, som skal inddrages for at klassificere varekategorien, og grundigheden af dette trin er vigtigt for den videre bearbejdning og udvikling af kategoristrategien. Problemet er, at de fleste virksomheder ikke kommer længere end til trin 1.

Trin 2: Markedsanalysen.

Klassificeringen af varekategorien i porteføljeanalysen kan ikke stå alene, da det er nødvendigt at forstå virksomhedens markedsmæssige styrke relativt til det forsyningsmarked, som kategorien tilhører. Kraljic fremsætter en lang række af evalueringskriterier, se tabel 5.15. Men han påpeger samtidigt, at det ikke er nogen endegyldig liste, og at kriterierne tilmed ofte kan variere afhængigt af industri.

Tabel 5.15: Kraljics evalueringskriterier.

	Leverandørens styrker	Virksomhedens styrker
1	Market size versus supplier capacity	Purchasing volume versus capacity of main units
2	Market growth versus capacity growth	Demand growth versus capacity growth
3	Capacity utilization or bottleneck risk	Capacity utilization of main units
4	Competitive structure	Market share vis-á-vis main competition
5	ROI and/or ROC	Profitability of main end products
6	Cost and price structure	Cost and price structure
7	Break-even stability	Cost of nondelivery
8	Uniqueness of product and technological stability	Own production capability or integration depth
9	Entry barrier (capital and know-how requirements)	Entry cost for new sources versus cost for own production
10	Logistics situation	Logistics

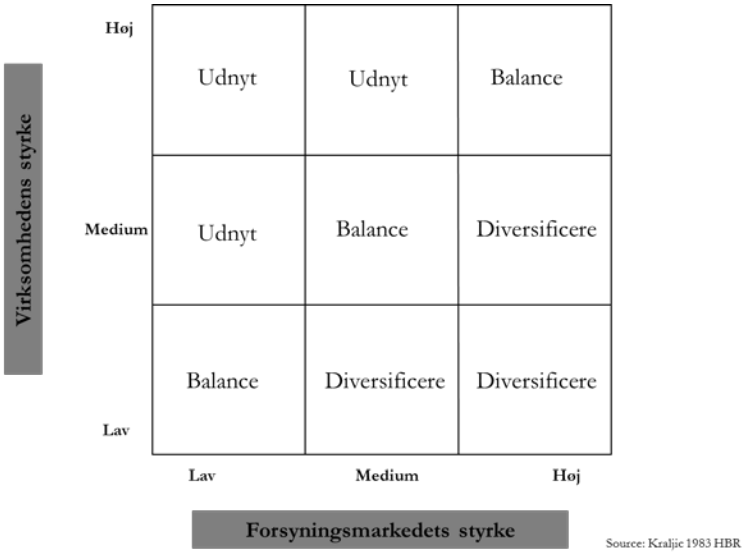
Virksomheden vægter og vurderer leverandørens forhandlingskraft overfor egen indkøbsstyrke. Modellen, jf. tabel 5.15, opstiller kritiske spørgsmål til markedsanalysen for at determinere magt- og afhængighedsforholdet.

Trin 3: Strategisk positionering

Den viden, som klassificeringen (trin 1) og markedsanalysen (trin 2) bidrager med, bruges til at udfærdige et konkret strategisk svar, som kan medvirke til at opnå gearing (leverage) over for leverandørerne. Derefter kan

virksomhedens forhandlingskraft mod forsyningsmarkedets forhandlingskraft positioneres. Positioneringen sker i en 3*3 model, der giver tre udfaldsrum, henholdsvis: Udnytte, balancere eller diversificere, se figur 5.16.

*Figur 5.16: 3*3 model med tre udfaldsrum: Udnyt, balancer eller diversificér.*



- Udnyt – Her bør virksomheden søge at udnytte den fordelagtige markedsposition man har, idet leverandørrisikoen er lav.
- Balancer – når hverken der er betydelige risici eller betydelige fordel, bør virksomheden vælge en velbalanceret strategi og vedligeholde den nuværende position.
- Diversificér – Eftersom det er en ufavorabel position, bør virksomheden finde en løsning som kan muliggøre, at virksomheden flytter sig til en mere favorabel position, så der kan opnås leverage.

Trin 4: Handleplan

På baggrund af de ovenstående faser/trin klarlægges virksomhedens handlingsparametre og hvilke handlemuligheder, som køberen kan fokusere på ud fra den strategiske position, se figur 5.17.

Figur 5.17: Oversigt over handlemuligheder ud fra analyser.

Politik områder	Udnyt	Balance	Diversificere
Volume	Spred	Behold eller skift forsigtigt	Centraliser
Pris	Pres på for reduktioner	Forhandle, opportunistisk	Hold en lav profil
Kontrakmæssig afdækning	Køb på stedet (spot)	Balancer kontrakt med køb på stedet (spot)	Sikre leveringer gennem kontrakter
Nye leverandører	Hold kontakten ved lige	Udvalgte leverandører	Søg kraftigt
Lagre	Holdes lave	Brug lagre som "buffer"	Byg lagre op
Egen produktion	Gå ikke ind i eller reducer	Beslut selektivt	Gå ind i eller byg op
Substitution	Hold forbindelsen ved lige	Forfølg gode muligheder	Søg aktivt
Logistik	Minimer omkostninger	Optimer selektivt	Sikre tilstrækkelige lagre

5.4.4 Faldgrube 4: Den strategiske kvadrant

Interessant nok beskriver Kraljic de ovenstående faser som noget, der kun skal gennemføres for den strategiske varekvadrant. Det vil sige, at de fire yderligere faser, som han introducerer, ikke skal gennemføres, hvis der er tale om ikke-kritiske varer, volumen-varer eller flaskehalsvarer. Årsagen er ifølge Kraljic, at den strategiske kvadrant er den værste kvadrant at havne i, da der er tale om både en høj intern og ekstern risiko.

Derfor skal der laves yderligere analyse som fremført under faldgrube 3. Der kan dog argumenteres for, at de fire faser i Kraljics metodeapparat også burde bruges under de andre vare-kvadranter og da i særdeleshed under flaskehalsvarer, der primært udgør en forsyningsrisiko. I det hele taget vil yderligere analyse være nødvendigt, da første fase i Kraljics metodeapparat udelukkende fokuserer på køberens perspektiv. Men når køberen har forstået, hvordan man selv opfatter typen af forhold til en given kategori igennem Kraljics matrix, kan det være interessant at undersøge, hvordan modparten, dvs. leverandøren, ser på forholdet. I lighed med køberen har leverandøren jo også begrænsede ressourcer til rådighed til at varetage kundebasen. Derfor allokeres ressourcerne til de konti, som har størst betydning for leverandøren. Derfor kan det siges, at strategiske leverandører ikke nødvendigvis er i Kraljics STRATEGISKE kvadrant, og ikke alle strategiske leverandører ønsker at arbejde tæt sammen med købere. Derfor kan det være hensigtsmæssigt at gennemføre en yderligere analyse, der fokuserer på, hvordan leverandøren opfatter køberen, da dette har betydning for de ressourcer, der bliver allokeret til køberen.

I praksis er der sket mange misforståelser og fejlslutninger, hvor køberen har identificeret strategiske varer, dernæst udpeget leverandøren af disse til at være strategiske (køberens perspektiv), men har glemt leverandørens perspektiv, der måske anskuer køberen væsentlig forskelligt. Ordsproget om at hvis du ikke kan få den, du elsker,

må du elske den, du får, gør sig så gældende. Men hvis man ikke er klar over dette faktum, kan man komme rigtig galt afsted.

I det hele taget er betegnelserne i Kraljics porteføljemodel ikke særligt gode og i bedste fald misvisende, da strategiske leverandører som sagt ikke kun findes i den strategiske varekvadrant. Eksempelvis hvis en meget stor del af virksomhedens køb ligger i den ikke-kritiske kvadrant, kan det samlet set være rigtig vigtig for virksomheden, da størstedelen af købet ligger der.

Reelt argumenterede Kraljic for, at hans model skulle ses som en modenhedsmodel, hvor der eksisterer en stigende grad af kompleksitet – både kommercielt og teknisk, sådan at der for de (1) ikke-kritiske vare er tale om ”purchasing managment, (2) for volumen-varer er tale om ”materials management”, for (3) flaskehalsvarer er tale om ”sourcing management og til sidst for de strategiske varer bruges betegnelsen ”supply management”. Så i sin essens argumenterede Kraljic for, at der var tale om en modenhedsmodel med en stigende grad af kompleksitet, hvor det ikke længere kun var simple varer, der skulle købes ind men også komplekse produkter og varer med en markant højere risiko både i forsyningsmarkedet og internt i forhold til vigtighed for virksomheden og dens slutprodukter. Det var på denne baggrund, at Kraljic via titlen på artiklen argumenterede for, at ”Purchasing must become supply management”.

Kraljic argumenterer for fire forskellige kategoristrategier på baggrund af de fire forskellige kvadranter i hans fase 1 model; men i essensen argumenterer han for to forskellige strategier, som påpeget i kapitel 4 under beskrivelsen af den konkurrencebaserede og samarbejdsbaserede indkøbsstrategi. Reelt er der tale om to forskellige spilleplader, hvor den konkurrencebaserede strategi (under ikke-kritiske og volumen varer) er en kendt kapabilitet for de fleste virksomheder. Den ”nye” spilleplade, nemlig den samarbejdsorienterede strategi, er derimod en ukendt kapabilitet for de fleste virksomheder.

5.5 Generelle faldgruber og opmærksomhedspunkter ved category management

Category management (CM) er på den ene side et af de mest udbredte koncepter indenfor indkøb og logistik, og på den anden side er det ikke uden sværdslag og problemstillinger at indføre konceptet. Det viser sig, at der i praksis er store problemer med at implementere CM. Det er der sikkert mange forskellige gode forklaringer på. Vi vil her behandle et par stykker og i den forbindelse samtidig pege på nogle faldgruber samt opmærksomhedspunkter, der er værd at være bevidste om, når man implementerer CM.

De to første opmærksomhedspunkter er: 1) CM har fokus på og tager udgangspunkt i varer og ikke leverandører, og 2) læg ikke alle dine æg i én kurv.

Det første punkt om, at CM fokuserer på varer og ikke leverandører, kan synes banalt, men det er vores erfaring, at det i praksis bliver blandet sammen, og at mange i praksis hurtigt kommer til at tage udgangspunkt i leverandørporteføljen frem for vareporteføljen. Det er helt afgørende for hele kategoritankegangen, at man kategoriserer og analyserer på sine varer i forhold til virksomhedens behov, forretningsstrategi, værdiskabelse, risikostyring etc., og først derefter søger efter egnede leverandører. Det er en grundlæggende pointe i tankegangen, at det

netop er analyserne af varekategorierne, der danner grundlaget for udvælgelsen af leverandøren samt ikke mindst strategien for relationen med leverandøren.

Det andet punkt om ikke at lægge alle æg i én kurv er udledt af forskning inden for investeringsstrategi først og fremmest med rod i en banebrydende artikel fra 1952 af Markowitz med titlen: "Investment Theory". Artiklen påviser, at effektiv porteføljestyring forudsætter en diversificeret portefølje, hvor gevinsten er reduceret risiko. Denne grundidé har spredt sig til andre fagområder, og den gælder også for CM. Når en investor vurderer en ny investering, skal investoren ikke kun vurdere på den enkelte investerings risiko, men i højere grad se på, hvordan den nye investering påvirker den samlede risiko af porteføljen. Det samme gælder for en category manager i en sourcingfunktion: Hvordan passer denne vare eller kategori ind i virksomheden samlede vareportefølje, og hvad betyder det for håndteringen af varen/kategorien?

I Sourcing Excellence projektet er vi i særlig grad stødt på tre typer udfordringer, der medvirker til, at category management ikke lever op sit potentiale. Det omfatter:

1. Mangel på viden og træning: Den første udfordring ligger i, at category management ofte ikke er særligt godt forstået i organisationen. Ofte er der investeret for massivt i konsulenter på bekostning af de interne medarbejdere, der skal køre processen videre efter, at konsulenterne er rejst igen. Grundlæggende er én af de væsentligste udfordringer, at der bliver investeret for lidt i at understøtte tænkningen, da der investeres for lidt i træning, systemer og processer. Dette kan lyde paradoksalt, når det samtidig er ét af de områder i virksomhederne, der får allokeret de fleste udviklingskroner. Alligevel kan man se, at omvæltningen er så massiv i retning mod en øget outsourcingsgrad, at de interne investeringer ikke står mål med den betydning og vigtighed, det eksterne køb har opnået i de fleste virksomheder. Det er min erfaring, at de fleste virksomhedslederes mentale model stadig bygger på en idé om, at de væsentligste funktioner er indenfor virksomhedens grænser og under fuld ejermæssig kontrol. Derudover er det et åbent spørgsmål om resten af organisationen og interessenterne forstår indholdet i, omfanget af og påvirkningen fra category management. På en workshop med en stor dansk virksomhed, fik vi en kommentar fra den øverste indkøbsansvarlige, da der på én af vore slides stod: "category management er ikke særlig godt forstået udenfor indkøb". Kommentaren var: "Det er nu heller ikke særlig godt forstået indenfor indkøb!".

2. Mangelfuld kategorisering: En anden stor udfordring er, at kategori-opdelingen ofte ikke er særlig hensigtsmæssig. Enten bliver kategorierne opdelt for små eller for store. I nogle virksomheder har vi hørt om eksempler på op til 72 kategorier, og det kan næppe være særligt hensigtsmæssigt. Når R&D skal udvikle et nyt produkt, skal de forholde sig til 72 indkøbskategorier, det er simpelthen for uoverskueligt og komplekst. Det er vigtigt i forhold til opdelingen af kategorierne, at disse besidder en kritisk masse sådan, at synergier kan høstes via den strukturelle organisering af indkøbskategorierne. Derudover er det en problemstilling, at værktøjskassen er mere eller mindre generisk, eller i hvert fald primært bygger på Kraljics porteføljemodel, som har en transaktionsorienteret og risiko-minimerende tilgang overfor leverandørmarkedet, hvor det til enhver tid gælder om at reducere sin risici og udnytte sin indkøbsmagt. Derved får category management konceptet et stort problem overfor nogle indkøbskategorier og særligt i forhold til flaskehals- og strategiske varekategorier, for nu at blive i Kraljics terminologi. Sourcing, ikke

kun af produkter, men også af R&D, innovation og viden, stiller nemlig indkøbsfunktionen overfor nogle nye, kritiske og essentielle spørgsmål, da hovedparten af innovationer stammer fra underleverandører! Det er en problemstilling, som category management processen slet ikke tager stilling til. Det indeholder en ny og stigende udfordring, nemlig opgaven med at omsætte ny teknologi, viden og kompetencer fra et samspil mellem eksterne og interne kilder til markedsmæssige muligheder - i et markant hurtigere tempo end virksomhederne hidtil har været vant til. En problemstilling som den klassiske kategori-tænkning ikke tager højde for.

3. Ingen tager ejerskab: Den tredje problemstilling, som måske er den allervæsentligste, er, at ingen føler og tager ejerskab over processen! Det kan godt være, at indkøb får et øget mandat, flere ressourcer og bliver udnævnt som tovholder for category management processen. Men i praksis magter eller evner indkøb ikke alene at drive processen. Problemet er, at størstedelen af værdikæden er blevet outsourcet, hvorfor den viden, der skal til for at source bestemte kategorier, ikke mere er til stede i virksomheden. Sagt anderledes er sourcing processen fragmenteret og spredt rundt omkring i virksomheden og inddrager både teknikere, kvalitets- og udviklingsfolk m.m. Men der er reelt ingen, der har et tværorganisatorisk ansvar. Ofte er der tale om et pseudo-ansvar, og virksomheden fortsætter dermed at gøre, som man "altid har gjort" og følger kun i et begrænset omfang de anbefalinger og strategier, som sourcing processen giver anledning til at følge. Ofte har udviklingsfunktionen et modstridende mål af indkøbsfunktionen, og der er ikke taget stilling til hvilken af disse to funktioner, som har det endelige ansvar. Ofte vil udviklingsfunktionen have tætte relationer til eller partnerskaber med få, udvalgte leverandører, da disse har en stor viden om komponenterne. Jo større viden, leverandøren ligger inde med, jo sværere er det at skifte leverandør. Der kan nemt ske det, at udviklingsfolkene er afhængige af den viden, som leverandøren har opnået. Indkøbsfunktionen vil derimod gerne have flere konkurrerende leverandører for at kunne bruge markedet til at nedbringe priserne. Afdelingsmål konflikter dermed med de tværorganisatorisk mål, og det bliver en kamp om at få sin vilje, da ledelsen oftest ikke er inde over. De forskellige afdelinger i en virksomhed er med andre ord ikke særligt godt afstemt omkring strategien og sender derfor forskellige signaler til leverandørerne. Forskellige signaler som de dygtige leverandører udnytter til egen fordel, vel at mærke.

KAPITEL 6

SOURCING EXCELLENCE MODELLEN- assessment som grundlag for udvikling

I dette kapitel beskriver vi den Sourcing Excellence model, vi har udviklet i forskningsprojektet. Modellen indfanger essensen i sourcingarbejdet og er udviklet i tæt samarbejde med case-virksomheden Grundfos henover et seks måneders forløb. Der har været mange tilbageløb og korrigeringer af modellen samtidig med, at den skulle være praktisk anvendelig. Formålet med modellen er, at den skal sikre, at virksomhederne får en bredere og mere nuanceret tilgang til sourcingopgaven. Modellen har et stærkt fokus på udvikling af organisationens og medarbejdernes kompetencer, fordi vi har erfaret i projektet, at mange indkøbsafdelinger har for smalle kompetencer samtidig med, at forandringstakten stiger markant.

I projektet blev ordstillingen; ”assessment som grundlag for udvikling” brugt i vidt omfang og anerkendt af virksomhederne i projektet. Årsagen er, at forudsætningen for en kompetenceudviklingsproces er, at man må vide, hvor man er, inden man påbegynder et udviklingsforløb, eller som det er udtrykt i følgende citat fra Søren Kirkegaard:

> *At man naar det i Sandhed skal lykkes En at føre et Menneske hen til et bestemt Sted, først og fremmest maa passe paa at finde ham der, hvor han er og begynde der. Dette er Hemmeligheden i al Hjælpekunst. (Søren Kierkegaard[4])*

Men før vi ser nærmere på modellen, vil vi redegøre for baggrunden for modellen, nemlig at kompetenceudvikling, kompetenceafvikling og ikke mindst evne til at lede og gennemføre forandringer spiller en altafgørende rolle for om, virksomheder får succes med sourcingarbejdet eller ej.

6.1 Forandringer, kompetencer og sourcing

Det stigende teknologiske forandringspres er én af grundene til, at virksomheders overlevelsesevne i et historisk lys er meget lav (Piketty, 2003). Virksomheders lavere overlevelsesevne underbygger Charles Fines (1998) påstand om, at ”*all competitive advantage is temporary*”; og særligt indenfor det teknologiske område kan man tale om en accelererende forandringshastighed. Man siger, at nye teorier, metoder og processer opstår i takt med, at verden forandrer sig. I direkte forlængelse deraf er forandringsprocessens ”ydre” logik, at enhver organismes overlevelse i sidste ende afhænger af dens evne til at udvikle sig i takt med – eller hurtigere end – forandringerne i den primære verden.

Oversat til virksomhedssprog betyder det, at ”best practice” (=den stærkeste) får mindre betydning i forhold til begrebet ”best fit” (= den bedst tilpassede til konteksten). Det er en vigtig pointe, når vi ser på, hvordan indkøbsfunktionen skal reagere på de store forandringer, der er sket og fortsat sker med virksomheders værdikæder og

[4] Overskriften for Andet Afsnit, Capitel I, A, §2 i ”Synspunktet for min Forfatter-Virksomhed. En ligefrem Meddelelse, Rapport til Historien”, C.A. Reitzels Forlag.

den voldsomt større betydning, indkøbs- og sourcing-opgaven har fået for virksomhedernes præstationer. Det er også en pointe, der stemmer godt overens med de resultater, vi har fundet frem til i Sourcing Excellence-projektet. Det ser vi nærmere på senere i dette kapitel.

Forandring sammen med kompetenceudvikling og –afvikling går hånd i hånd, og der har ifølge vores forståelse ikke været et mere interessant arbejdsområde end sourcing området i disse år. Sourcing området er ud fra en selvopfyldende profeti blevet stedse vigtigere for virksomhederne, idet jo mere man outsourcer og køber ude, jo større betydning og værdi får det indkøbte for virksomhedens performance. Forandringer der med temporeglen in mente betyder, at indlæringshastigheden skal være lig med eller større end forandringerne. Eller sagt på en anden måde kan man ende i en kompetencefælde, hvis kompetencekravene er steget mere end ens egen kompetence. Derfor er der et massivt pres på hele sourcing området om at opkvalificere kompetencerne, både generelt set og specifikt på udvalgte områder. Grundlæggende kan man identificere to typer eller metoder til kompetenceudvikling:

1. Defensiv = Brandslukning af inkompetence – one-shot indsats, bringer medarbejderne op på basis-niveau, ”opkvalificering”. Ingen kobling til strategi, lav grad af systematik, lav ledelsesmæssig involvering.
2. Offensiv = Fremadrettet, struktureret og bevidst forankret i strategien, høj ledelsesmæssig involvering.

Vi er selvfølgelig af den overbevisning, at der er mest ”value” i den offensive kompetenceudvikling, der på baggrund af virksomhedens strategi og kravene fra omgivelserne har determineret udvalgte kompetenceområder som de fokusområder, der skal arbejdes med fremadrettet. De udvalgte kompetenceområder kan så trænes målrettet med henblik på målopfyldelse i forhold til den valgte strategi.

Ligesom det kan være nødvendigt at tilegne sig nye kompetencer, kan det være nødvendigt at aflære kompetencer. Det kan med andre ord være nødvendigt at aflære for at give plads til ”ny” læring. Det betyder rent faktisk, at det i videnssamfundet ikke kun er vores viden, der er væsentlig, men i endnu højere grad vores evne til at lære og aflære. I en mere og mere turbulent dagligdag kan evnen til at lære være det, der differentierer os fra andre. Eller som Alvin Toffler udtrykte det: ”The illiterate of the 21st century will not be those who cannot read and write, but those who cannot learn, unlearn and relearn”.

Vi kan konkludere, at den menneskelige faktor i virksomhederne er enormt vigtig, og at det i allerhøjeste grad også gælder for sourcingområdet. Hvis ikke den vigtigste. Det er et mantra, der er blevet gentaget i en uendelighed på samme måde som påstanden om den accelererende forandringshastighed. Men hvor der på forandringshastigheden kan siges at være noget om snakken, så har der omkring de menneskelige ressourcer været meget snak og alt for lidt ”walk the talk”. Eksempelvis har de fleste strategier eller bøger for den sags skyld henlagt kapitlet omkring de menneskelige ressourcer til sidst og ikke i begyndelsen. Men det starter vel med dette? Du kan have verdens bedste systemer, verdens bedste processer; men hvis du har gennemsnitlige medarbejdere, får du også gennemsnitlige resultater.

Faktisk kan det undre én, at hvor der igennem de seneste år er blevet brugt store summer på at opgradere indkøbsfunktionen ved hjælp af kategori-indkøb, sourcing processer m.m., så er der ikke brugt samme summer på at opkvalificere medarbejderne, der skal udøve de nye funktioner og roller. Det er bemærkelsesværdigt set i lyset af, at den største ”bottleneck” kategori, for at bruge et Kraljic-udtryk, ifølge vores Sourcing Excellence-

projekt ikke er en vare-kategori men medarbejder-kategorien. Det er her, det kniber, og det er først og fremmest her, der skal sættes ind, hvis category management-potentialet skal realiseres.

Men det er tydeligt, at denne kategori ikke får samme opmærksomhed som varekategorierne og leverandører til disse, selvom der er mange ligheder mellem medarbejderrelationer og leverandørrelationer. Eksempelvis er de typisk begge ansat hos virksomheden gennem en kontrakt, og der er mange andre lighedspunkter, men måden, hvorpå man tilgår og håndterer de to relationstyper, er vidt forskellig.

Derfor skal man passe på; og i vores ordbog er det vigtigt at hæve det gennemsnitlige bundniveau, da enhver, der arbejder med forsyningskæder ved, at "ingen kæde er stærkere end det svageste led". Det betyder ikke, at man ikke også skal arbejde med talenterne, men det må blot ikke kun være den gruppe, der er i fokus, hvis man vil sikre langvarige resultater, der er over niveau. Det gælder i højere grad om at flytte gennemsnittet eller at hæve bundniveauet.

En af hovedpointerne i dette kapitel og i vores Sourcing Excellence-projekt er, at forandring ikke er en færdigvare. Den skal skabes indefra. En metode til at sikre denne forandring er kontinuerlige målinger af kompetenceniveauer sådan, at der kan ske en fælles kompetenceudvikling i det enkelte team. Et kompetenceudviklingsværktøj der kan medvirke til at sikre en udvikling, der matcher de forandringer, som virksomheden oplever i dens omgivelser og matcher den strategi, som virksomheden har anlagt.

6.2 Baggrund for Sourcing Excellence Modellen

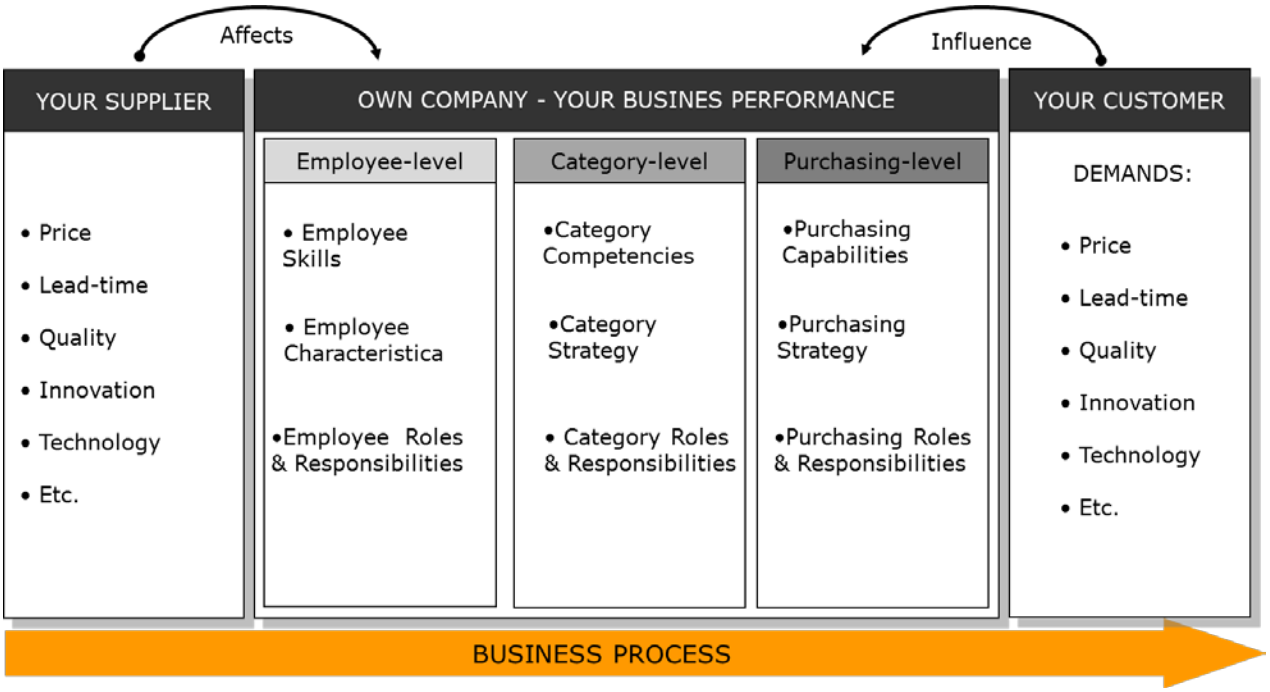
Der eksisterer i dag hverken teoretisk eller praktisk enighed om, hvad sourcing excellence er for en størrelse, og hvad det indeholder. Anvendelsen af begrebet er, som vi har redegjort for flere gange i denne bog, i dag vagt, hvilket gør det svært at skabe et solidt fundament for en praktisk anvendelse. Derudover findes der endnu kun meget få eksempler på overordnede modeller, der betragter sourcing fænomenet i sin helhed. Langt størstedelen af litteraturen og praksis fokuserer således på enkelte elementer.

Det får den konsekvens, at virksomheder får et ensidigt fokus og risikerer at falde i en række fælder i processen, idet der kan være emner og delområder, man negligerer eller helt overser. På den baggrund var det vores ønske i projektet at udvikle en model, der fanger det essentielle i forhold til sourcing opgaven. Udviklingen af modellen blev foretaget i et tæt samarbejde med en af case-virksomhederne (Grundfos) over en periode på et halvt år. Der er med andre ord brugt betydelige ressourcer på at udvikle modellen, dens indholdselementer og beskrivelsen af disse samt metoden til, hvordan den kan applikeres og benyttes i praksis.

Der har været mange tilbageløb og korrigeringer af modellen samtidig med, at den skulle være praktisk anvendelig. I den henseende blev det besluttet, at der kun måtte identificeres 10 kompetencer eller 10 elementer, som der skulle være fokus på. Idéen var, at det skulle være det helt essentielle, der skulle med og ikke alt muligt, der måske kunne være interessant men ikke videre relevant.

Derudover er modellen inspireret af erfaringer og evidens fra projektets casestudier, hvor det særligt fremgik, at kategoritænkningen gennemsyrede virksomhedernes handlemåder. Derfor blev det ret tidligt klart, at analyseenheden skulle være de enkelte varekategorier og ikke eksempelvis indkøbsfunktionen eller medarbejderne. I forhold til procesmodellen i figur 6.1 blev det således besluttet, at fokus var på kategori-niveauet og ikke medarbejder- eller indkøbsniveauet.

Figur 6.1: Forskellige analyseenheder - fra medarbejder til kategori- og indkøbsniveau.



Det blev også hurtigt klart efter en grundig litteratursøgning, at der eksisterer rigtig mange assessment- og vurderingsværktøjer på både medarbejder- og indkøbsniveauet. Der var med andre ord et hul i markedet, da der i litteratursøgningen ikke dukkede litteratur eller lignende op, der havde et fokus på kategoriniveauet. Interessant nok havde særligt de store internationale konsulenthuse som A.T. Kearney og McKinsey m.fl. fokus på assessment- og vurderingsværktøjer, der havde selve indkøbsfunktionen som analyseenhed; mens der videnskabeligt hovedsageligt var fokuseret på kompetencevurderingsmodeller på medarbejderniveauet.

Tankevækkende er det også, at de store internationale konsulentvirksomheder har haft så stor fokus på indkøbsniveauet, da vores projekt har tydeliggjort, at der næsten ikke "sker noget" på indkøbsniveau. De fleste virksomheder er organiseret omkring nogle få (3-5) hovedkategorier med underliggende sub-kategorier. Det er her, virksomhedernes fokus ligger og ikke på indkøbsniveau. Hvis vi tager Grundfos som eksempel, så har de selvfølgelig en indkøbsdirektør, men derunder har de fire store kategori-grupper som mekanik, software, elektronik og indirekte varer. Pointen er, at aktiviteterne ligger i de enkelte varekategorier og ikke på indkøbsniveau længere. Hvis vi gik 20 år tilbage i tiden, så var al fokus på det generelle indkøbsniveau og ikke så meget på de underliggende varekategorier.

En anden væsentlig erfaring fra projektforløbet er, at der er rigtig stor forskel i performance mellem de forskellige hovedkategorier, som typisk ledes af en kategorimanager med kategorichefer for de underliggende kategorier. Et af hovedformålene med at udvikle Sourcing Excellence modellen var at opnå indsigt i, hvad der kendetegner henholdsvis godt performende og ikke performende kategorier. Spørgsmålene var: Hvordan kan det være, at der kan observeres og dokumenteres så store forskelle mellem forskellige kategorier i samme virksomhed? Hvad er årsagen til denne forskel? Hvad er baggrunden, og hvilke elementer kan forklare forskellen i performance?

De observationer, som Sourcing Excellence projektet har givet anledning til, har været følgende:

- Kategoriteams er omdrejningspunktet for, hvordan virksomheder prøver at løse deres sourcing udfordringer.
- Efter en lovende start ser vi, at mange kategoriteams begynder at tabe momentum, og mange virksomheder går tilbage til den gamle og mere traditionelle måde at drive indkøb på.
- Nogle kategoriteams performer markant bedre end andre, og vi ved ikke hvorfor…
- Kategoritænkningen er ikke særlig godt forstået – hverken i indkøb eller i resten af organisationen.

På baggrund af ovenstående satte vi gang i udvikling af en model, der kunne hjælpe med følgende:

- At skabe en bedre forståelse for, hvad der skaber performance i forskellige sourcing teams.
- At skabe en bedre indsigt i determinanterne, der influerer team performance i en sourcing kontekst.
- At udlede ledelsesimplikationer af ovenstående.

6.3 Sourcing Excellence modellens indholdselementer

Formålet med udvikling af en Sourcing Excellence model er at afdække hvilke faktorer og elementer, der i forskellige typer af kategorier er afgørende for at opnå succes og excellence i den enkelte varekategori. I den henseende er Sourcing Excellence modellen at betragte som et kompas. Et kompas er særlig nyttigt, når forandringens vinde blæser, og faktorerne konstant ændrer sig, jf. kapitel 2. Forandringsprocessens logik er, at man hele tiden udvikler sig i takt med omgivelserne, og ifølge Charles Darwin er det ikke de stærkeste, der overlever; men den der bedst tilpasser sig sine omgivelser.

Sourcing Excellence modellen er bygget omkring de 10 kompetencer, der er identificeret gennem workshops og arbejde i projektforløbet, hvor særligt Grundfos har spillet en stor rolle i forhold til at udpege, beskrive og validere elementerne og faktorerne i kompetencerne. De 10 kompetencer, der vurderes som væsentlige i forhold til at bedrive kategoriledelse, er følgende:

- SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT
- NEGOTIATION & CONTRACTING
- BUSINESS UNDERSTANDING
- PERFORMANCE MANAGEMENT
- BUSINESS INTELLIGENCE
- RISK MANAGEMENT
- STAKEHOLDER MANAGEMENT
- CATEGORY STRATEGY
- COST & VALUE MANAGEMENT
- SOURCING MANAGEMENT

Hver enkelt af de 10 kompetencer er beskrevet ud fra skabelonen i figur 6.2, hvor der er illustreret informationer og data for kapabiliteten "Supplier Relationship Management".

Figur 6.2: Beskrivelse af kompetencen "SRM".

CAPABILITY:

SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT

SCORE: Self | Audit

Definition:

The ability to build the right type of relationships with suppliers to deliver additional benefits.

IMPORTANCE: Self | Audit

% Observed

	APPROACH:	DEPLOYMENT:	RESULTS:	
EXPERT	• Technology Roadmaps • Joint project teams • Supplier development teams • Long term investment of resources to achieve benefits	• Develops strategic supplier relationships to share long term roadmaps. Suppliers used as product development partner. • Delivers value improvements for the business • Develops comprehensive supplier strategies and gets approval from stakeholders	Creates a plan for the ongoing management of the most important suppliers that is approved by the business. Current supplier relationship is analyzed and a strategy for the relationship is developed, including a strategic vision and joint business objectives (short & long-term) in the form of a supplier management plan. Enhances suppliers Q systems	10 9
ADVANCED	• Supplier Relationship Analysis • Power & Dependency profiling • Process mapping • Supplier segmentation • Supplier competence profiling and feedback	• Structured approach to and early involvement in development projects • Continuous improvement of supplier performance • Joint agreement on improvement initiatives and objectives (competence gaps) • Regularly communicates performance to stakeholders	Achieves business performance improvement by designing and managing relationships with selected supplier to explore and deliver collaboration opportunities across five key dimensions: Product Development, TCO, Process Efficiency Improvement, Risk Management and Value Improvement	8 7
DEVELOPS	• Supplier Relationship Strategy defined • Process audits • Stakeholder engagement • Supplier of the Year • Supplier governance models • Supplier Satisfaction surveys	• Focus on performance improvement • Cross functional working • Analyze relationships and performance (exceed SLAs) • Structured audit follow up. • Overview of suppliers technical capabilities to support projects	Managing supplier performance for the purpose of reducing costs, mitigating risk and driving continuous improvement. It includes measuring supplier performance, managing poor performance as well as optimizing the relationships by creating and delivering new levels of value. Assist project management with improvement actions from audits	6 5
NOVICE	• Root cause analysis • Plan-Do-Check-Act (PDCA-cycles) • Audits	• Suppliers introduced in development ad hoc • Manages suppliers using a variety of performance management processes, tools and methods to achieve agreed SLAs • Focuses on specific improvement initiatives (audit findings, Q performance, cost and effectiveness)	Manages the supplier to achieve the contract SLAs and manage stakeholder expectations. Focuses on supplier performance as well as optimizing the transactions and relationship through resolution of operational issues. Keeps supplier performance transparent and creates awareness at stakeholders	4 3
BASIC	• Performance scorecard with KPIs • Supplier performance reviews • Categorizing suppliers	• Track and report performance • Reacts to problems as they occur	Is in control of operational issues with the supplier and are executing on agreed goals so they are fulfilled	2 1
	- Skills, tools & techniques applied - Standards of excellence	- Actions - Deployment of the resources	- Performance - What actual is achieved	Score

6.3.1 Teoretisk fundament

Som sagt bygger opbygningen af systemet og kompetenceprofilerne på en gennemgang af de teoretiske principper bag kompetenceudvikling og læring samt HR-teori. Ud fra gennemgangen af den tilgængelige litteratur samt erfaringer indenfor området har vi valgt at basere vores tankegang på et fundament, som omhandler en forståelse og definition af henholdsvis kompetencebegrebet samt læringsbegrebet. Både kompetence- og læringsbegrebet fokuserer på, hvordan vi som mennesker tilegner os ny viden og færdigheder, som i sidste instans kan blive til en kompetence. Derfor vil vi her kort ridse det teoretiske fundament op på henholdsvis kompetencebegrebet som sådant og processen på, hvordan vi tilegner os nye kompetencer, dvs. læringsprocessen.

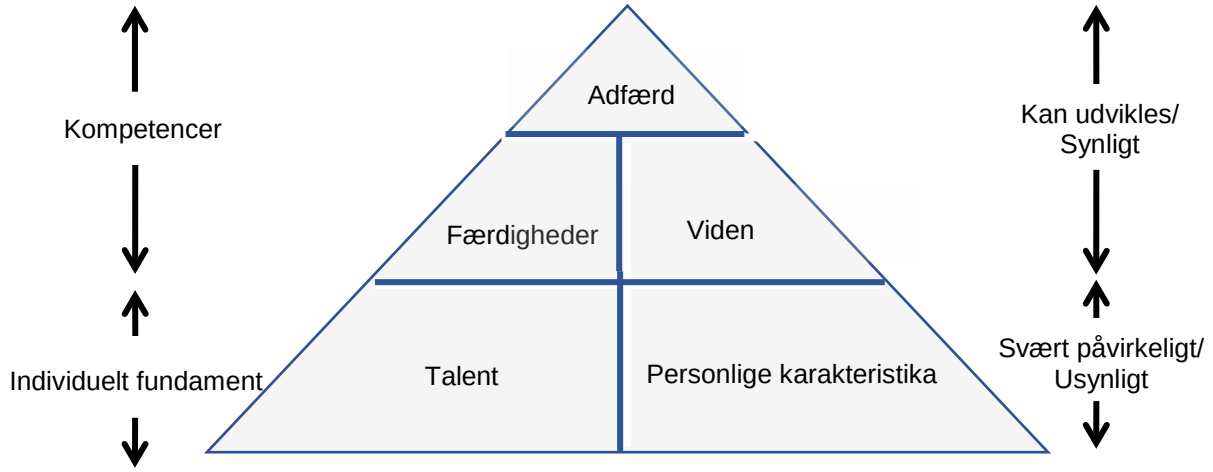
Kompetencebegrebet har vundet stort indpas de senere år. Behovet for en afklaring af begrebets betydning er derfor stort; men problemet er, at der er ligeså mange definitioner på ordet kompetence, som der er forfattere og forskere indenfor området. I gennemgangen af området er vi stødt på flere forskellige gode definitioner af kompetence, og den, vi hælder til, er defineret af Lucia & Lepsinger (1999), som definerer kompetence som:

Den rette kombination af viden, færdigheder og adfærd, der sætter medarbejderen, gruppen eller organisationen i stand til at løse opgaver rigtigt.

Den enkelte medarbejders kompetencebeholdning og derved også i sidste ende virksomhedens samlede kompetencer definerer både nogle muligheder, som personen eller virksomheden er særlig velegnet til at udføre og samtidig nogle begrænsninger, idet der vil være ting, de ikke kan udføre med succes. Så kompetencer indeholder en dobbelt-side, nemlig på den ene side noget, man er rigtig god til at udføre rigtigt (kompetencer), og på den anden side noget man ikke er særlig velegnet til at udføre (inkompetencer). Det sidste er en naturlig følge af, at man ikke kan være god til det hele.

Kompetencedefinitionen medfører, som vist i figur 6.3, at videns- og færdighedsdimensionen af begrebet er relativt synlig og lettere at træne og udvikle end de mere centrale komponenter som værdier, attituder og motivationsdelen, som er dybere, mere skjulte og centrale i forhold til personligheden.

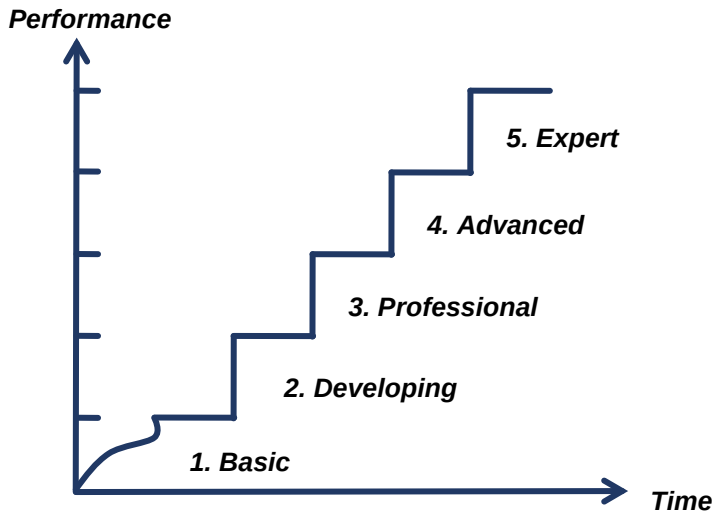
Figur 6.3: Kompetence-isbjerget og overflade samt centrale komponenter.



Kilde: Lucia & Lepsinger (1999).

Selve tilegnelsen af kompetencer bygger på den af brødrene Hubert og Stuart Dreyfus opstillede læringsteori ”Fra begynder til ekspert”, som den er beskrevet i bogen Mind over Machine (1996). Brødrene er henholdsvis professorer i filosofi og operationsanalyse ved University of California i Berkeley og har udviklet en fasemodel til forståelse af kompetencer. Der er fem faser i modellen: (1) Nybegynder, (2) Avanceret begynder, (3) Kompetent udøver, (4) Kyndig udøver og (5) Ekspert. De fem faser har vi modificeret betegnelsesmæssigt, sådan at læringsprogressionen kan illustreres som i figur 6.4.

Figur 6.4: Sammenhæng mellem gradvis læringsniveau, tid og erfaring.



Kilde: Inspireret efter Dreyfus & Dreyfus (1986) samt Drejer (1991).

Dreyfus brødrenes teori er blevet testet i virkeligheden af blandt andre Patricia Benner (1984), der via omfattende kompetenceudviklingsundersøgelser af sygeplejerske har fundet støtte i teorien. Patricia Benner er professor ved Stanford Universitet, og det interessante i den sammenhæng er de omfattende studier, der er foretaget specielt indenfor sundhedsvæsenet omkring kompetenceudvikling, hvor man i høj grad er tvunget til at vide, om en sygeplejerske eller læge har de kompetencer, der skal til for at udføre deres job. Der er med andre ord ikke plads til fejl, ligesom man kan argumentere for, at indkøb de senere år er blevet stedse vigtigere for virksomhederne ud fra en selvopfyldende profeti, da jo mere man outsourcer, jo mere køber man efterfølgende ind. Der eksisterer derfor et stort opsparet behov for at validere de kompetencer, der er til rådighed til at udføre de støt stigende aktiviteter, som foregår eksternt i forhold til virksomhedens grænseflader.

Hver enkelt kompetence er bygget op omkring to dimensioner, henholdsvis en modenhedsdimension (vertikalt perspektiv) fra basic til expert, der angiver, hvor excellent den enkelte virksomhed/kategori er indenfor den udpegede kompetence samt en beskrivelsesdimension (horisontalt perspektiv), der ud fra tre faktorer, (1) Approach, (2) Deployment og (3) Results søger at beskrive, hvordan kompetencen bliver applikeret i praksis.

Hvis vi starter med den sidstnævnte dimension, den vertikale dimension, så er den som sagt delt op i tre områder. Inspirationen derfra stammer fra Jim Collins bog om ”Good to be Great”, hvor han beskriver, at det ikke er nok, at en virksomhed udvikler fantastiske evner og kompetencer. Adfærden (behaviour) skal også være fantastisk, hvis virksomheden skal opnå fantastiske resultater. Ud fra denne inspiration har vi delt det op således, at (1) approach definerer de ressourcer, værktøjer m.m., vi putter ind på en given opgave eller kapabilitet; mens (2) deployment beskriver, hvordan vi applikerer de nævnte værktøjer og ressourcer i praksis. Det sidste element beskriver resultatet af vores (1) approach multipliceret med vores (2) deployment eller adfærd. Et eksempel derpå kunne være tennisspilleren Frederik Fetterlein, der helt givet er en talentfuld tennisspiller (=værktøjer m.m.), men som ikke rigtig har evnet at applikere (attitude) disse i en god praksis, hvorfor resultaterne er derefter. Et populært eksempel kunne være fodboldspilleren Niklas Bendtner, der måske også kunne have været case-

story. Summa summarum er det ikke nok at være talentfuld og have en lang række unikke værktøjer; man skal også applikere (2) talentet og værktøjerne fornuftigt i forhold til at skabe resultater (3).

Sagt anderledes kan vi have nogle fantastiske værktøjer og ressourcer; men hvis vi ikke bruger dem eller ikke bruger dem rigtigt, vil vore resultater være derefter. Så den tredelte opdeling skulle hjælpe med til at identificere, hvad der er årsagen til, at vi ikke opnår de resultater, vi higer efter eller at forklare hvorfor, vi opnår de resultater, vi har. Det er jo to sider af samme sag; er glasset halvt fyldt eller halvt tomt?

Sourcing Excellence modellen er lavet med henblik på, at hver enkelt aktør inden for en kategori vurderer hvilke elementer eller faktorer (kompetence/kapabilitets-dimensionen), han eller hun anser som de væsentligste (importance-dimension) fra 1-10 og dernæst vurderer, hvor godt performende organisationen/teamet er indenfor den pågældende kategori. Performance vurderes på en Likert-skala fra 1 til 5, hvor 5 markerer, at man er ekspert som defineret på kompetencekortet, se figur 6.4. Oversigtskortet over kompetencerne er vist i figur 6.5.

Figur 6.5: Oversigt over kompetencerne i Sourcing Excellence modellen.

Capability:	Definition:	Importance rank:	Performance rate:	Why: (qualitative justification of ranking and rating)
NEGOTIATION AND CONTRACTING	The ability to negotiate within supplier relationships to achieve the desired commercial outcomes for the company	Rank 1-10:	Rate 1-5	
BUSINESS UNDERSTANDING	The ability to understand the interface between the business and the role and create value through effective connection of brand, product and category strategies	Rank 1-10:	Rate 1-5	
SUPPLIER MANAGEMENT	The ability to build collaborative working relationships with supplier to deliver additional benefits.	Rank 1-10:	Rate 1-5	
PERFORMANCE MANAGEMENT	The process of motivating through setting goals, measuring progress, giving feedback, coaching for improved performance, and rewarding achievements.	Rank 1-10:	Rate 1-5	
BUSINESS INTELLIGENCE	The ability to research and evaluate suppliers and the supply market & the ability to use IT-tools and systems to the required level to achieve category and business objectives	Rank 1-10:	Rate 1-5	
RISK MANAGEMENT	The ability to identify business risks and take necessary actions to mitigate them	Rank 1-10:	Rate 1-5	
STAKEHOLDER MANAGEMENT	The ability to research, evaluate and engage stakeholders, and build a coalition to get agreement on what to do.	Rank 1-10:	Rate 1-5	
CATEGORY STRATEGY	The ability to create a structured category strategy that delivers commercial advantage	Rank 1-10:	Rate 1-5	
COST & VALUE MANAGEMENT	The ability to measure and manage the cost and value delivered by suppliers and it's impact on the company	Rank 1-10:	Rate 1-5	
SOURCING MANAGEMENT	The ability to analyse the supply market and to ensure access to adequate resources required for the long term needs of the firm.	Rank 1-10:	Rate 1-5	

Interwier (s): _____ Entity assessed: _____ Importance ranking: 10 = Most important 1 = Least important

Date/place: _____ Entity assessing: _____ Performance rating: 1 = Basic 5 = Expert

Som sagt har vi udviklet et kompetencekatalog, som består 10 forskellige indkøbsmæssige kompetencer, som vi på baggrund af vore studier af markedet vil hævde er "state-of-the-art" indenfor området med fokus på kategoriniveauet. Kompetencekataloget er skitseret i figur 6.5 og viser i oversigtsform den model og det koncept for "Sourcing Excellence", vi i samarbejde med de deltagende virksomheder har udviklet. Det skal nævnes, at særligt Grundfos bidrog og deltog i udarbejdelsen af modellen. Det er en model, der indkapsler de væsentligste dimensioner i at realisere "Sourcing Excellence" for danske virksomheder, da der er behov for en accepteret og robust model, der illustrerer, hvad sourcing excellence er, samt hvad processen i sin helhed består af.

Modellen er som udgangspunkt inspireret af "EFQM Excellence Modellen" samt "Capability Maturity Modellen" til identificering og måling af Business Excellence og modenhed indenfor sourcing-området. Formålet med modellen er at give danske virksomheder et værktøj, der giver dem mulighed for at evaluere deres eget behov for udvikling i forhold til en række centrale dimensioner og temaer indenfor sourcing.

For hver enkelt dimension i "Sourcing Excellence Modellen" har vi defineret beskrivelser, kriterier og spørgsmål samt modenhedsniveauer. Modellens antagelser er følgende:

- Modellen er tænkt som normativ og forsøger at vise, hvordan virksomheder kan strukturere deres arbejde med sourcing. Modellen forsøger dog ikke at diktere, hvordan virksomheder skal agere i forskellige situationer, men giver praktiske anvisninger af hvilke faktorer og sammenhænge, en given virksomhed skal fokusere på i sit udviklingsarbejde indenfor sourcing.
- Modeller anlægger desuden et overordnet, samlet og holistisk syn på sourcing excellence. Dette gør det nemmere for virksomheden at undgå de typiske faldgruber i forbindelse med sourcing, da man garderer sig imod et ensidigt perspektiv på sourcing-opgaven.

Hver enkelt kompetence består som tidligere omtalt af forskellige beskrivelsesniveauer, og det er værd at bemærke, at approach, adfærden og resultaterne, der er beskrevet i de forskellige udførelsesniveauer Basic, Developing, Professional og Expert, er forskellig fra kompetence til kompetence. Det er med andre ord ikke en generisk adfærd m.m. for samtlige kompetencer i de fem udførelsesniveauer, men en beskrivelse som er specifik for den pågældende kompetence.

Formålet med iværksættelse af en kompetence-kortlægningsproces er kort og godt at øge virksomhedens performance via et bedre match mellem de overordnede forretningsmæssige mål og kompetenceudviklingen via en afdækning af de konkrete kompetencegab og dermed udviklingsbehovet. Sourcing Excellence modellen indebærer flere fordele afhængig af, hvordan man vælger at applikere den i praksis.

6.4 Praktisk anvendelse og erfaringer med modellen – assessment som grundlag for udvikling

Betingelsen for at udføre slagkraftig kompetenceudvikling er, at man kender sit udviklingsbehov (=Mål). For at kende sit udviklingsbehov kræver det, at man identificerer de nødvendige kompetencer, som skal sikre, at man kan nå sine mål (=Midler eller retning). Formålet med iværksættelse af en kompetence-kortlægningsproces er derfor kort og godt at:

- Sikre match imellem forretningens mål og kompetenceudviklingen ved at afdække kompetence gab og dermed udviklingsbehov for den enkelte kategori og/eller sourcing team.
- Samt sikre en mere effektiv brug af ressourcer og udgifter til kompetenceudvikling samt planlægning heraf.

Sourcing Excellence Modellen er blevet testet i to forskellige virksomheder på to forskellige sourcing teams eller indkøbskategorier, hvorved vi har afprøvet modellen på i alt fire forskellige kategoriteams. Derudover anvender Grundfos modellen i en lidt anden udformning.

På Chrisplant, som i dag hedder Beumer Group, blev modellen afprøvet på to forskellige kategorier, henholdsvis el-tavler og scanner & kamerakategorien. Dernæst var vi ude og interviewe de forskellige stakeholders, se figur 6.6, hvor de blå er direkte involveret i forhold til el-tavle kategorien, og de røde markerer en tilknytning til scannerkategorien. De ikke-farvede interview respondenter havde interesser i begge kategorier, hvorfor der blev foretaget en assessment i forhold til begge kategorier.

Figur 6.6: Oversigt over interviews med stakeholders i case-virksomhed fordelt på interesser i kategorier.

	Mandag 29. oktober 2012 Mødelokale 6	Tirsdag 30. oktober 2012 Mødelokale 6	Fredag 2. november 2012 Mødelokale 6	Mandag 5. november 2012 Mødelokale 3	Fredag 9. november 2012 Mødelokale 6
Kl. 08.00	**BEKRÆFTET** Lars Ole Christensen Electrical Engineer Product Engineering, PLC	**BEKRÆFTET** Bjarne Schouby Nielsen Systems Engineer Airport Project Engineering	**BEKRÆFTET** Anders Søndergaard Head of Project Procurement Project Procurement	**BEKRÆFTET** Jan Sass Hvass Director, Procurement in Executive Management	**BEKRÆFTET** Finn Lyng Pedersen Operations Director Operations Administration
Kl. 09.00	**BEKRÆFTET** Christian Dolberg Nørskov Electrical Project Manager Airport Project Engineering	**BEKRÆFTET** John Harbo Electrical Project Manager Customer Support, Projects	**BEKRÆFTET** Marc Almekinders* Sales Manager Datalogic Automation Benelux	**BEKRÆFTET** Søren Nielsen Technical Project Manager Logistics Project Management	**BEKRÆFTET** Klaus Schäfer Managing Director Executive Management
Kl. 10.00	**BEKRÆFTET** Niels Chr. Møller Jensen Design Engineer Product Engineering	**BEKRÆFTET** Esben Daugaard Procurement Manager Procurement	**BEKRÆFTET** Morten Juul Christensen Technical Project Manager Logistics Project Management	**BEKRÆFTET** Maira Rodrigues Business Manager Parts Logistics	- Henrik Mortensen Airport & Logistics Director Sales Executive
Kl. 11.00	**BEKRÆFTET** Christoffer Pedersen Internal Project Manager AE Partner	**BEKRÆFTET** Kim Smitt Operational Purchaser Logistics Purchasing	**BEKRÆFTET** Jan Schrøder Team Manager Software Projects, Systems	**BEKRÆFTET** Finn B. Johansen Logistics Manager Logistics Operations	**BEKRÆFTET** Uffe Edslev Systems Director Airport Proposals & Systems
Kl. 12.00	**Frokost**	**Frokost**	**Frokost**	**Frokost**	**Frokost**
Kl. 13.00	**BEKRÆFTET** Jørn Lund Direktør Tricon Electric a/s			**BEKRÆFTET** Per Nielsen Head of Documentation Document. & Standardization Tools	**BEKRÆFTET** Leif Birk Key Account Manager SICK a/s
Kl. 14.00	**BEKRÆFTET** Jørn Toft Projektleder Tricon Electric a/s			**BEKRÆFTET** Lars Pedersen Head of Procurement Procurement	**BEKRÆFTET** Lone Christoffersen Procurement Assistant Project Procurement
Kl. 15.00	**BEKRÆFTET** Carl Christian Knudsen Electrical Engineer Research & Development				

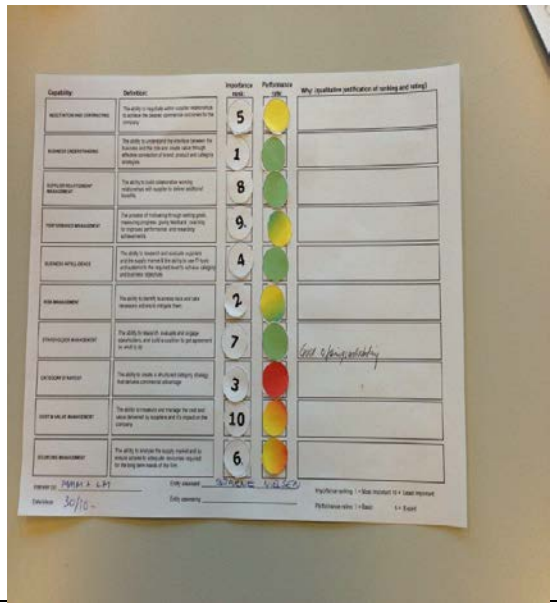
Måden hvorpå Sourcing Excellence metoden blev applikeret på var at bede hver respondent om først at udpege de kompetencer, som han/hun mente var de allervigtigste (importance dimensionen). Mange respondenter havde utroligt svært ved at identificere de vigtigste, da den hyppigste kommentar var, at de jo alle var vigtige. Som sagt har vi kogt de vigtigste kompetencer ned til 10 styks, hvorfor det selvsagt er svært at påpege hvilke,

der er de vigtigste; men det viste sig at være en rigtig god øvelse at bede respondenterne om dette. Det var også med til at vise, hvor svært det kan være at få fokus på det rigtige… eller at gøre det rigtige, rigtigt.

Dernæst bad vi respondenten om at rangere, hvor godt de mente, virksomheden performede på den angivne kompetence indenfor den valgte kategori vist med de farvede cirkler i tabel 6.7, da vi her brugte grøn for best in class eller vurderingen 5 og den helt røde farve som en score 1, der angiver, at man er total begynder indenfor feltet. Så på scoringen eller vurderingen af performance brugte vi de farvede ”bingo-brikker” til at angive performance, som følger; (1) helt rød, (2) lyserød, (3) gul, (4) gulgrøn og (5) helt grøn.

Interaktionen mellem respondenten og intervieweren ved hjælp af kompetence-skemaet og ”bingo-brikkerne” var særlig velegnet, da der både kom en kvantificering af de enkelte elementer, det vil sige, hvor vigtig kompetencen er, og hvor god vedkommende mener, sourcing teamet/kategori teamet er til at udføre den pågældende kompetence samt kvalitative udsagn til at understøtte og udbygge den angivne kvantificering. I tabel 6.11 er der vist to eksempler på gennemførelsen af disse interviews.

Tabel 6.7: Billeder af udfyldte bingo-plader på case-virksomhed.

Respondent A: El-tavle kategorien	Respondent B: El-tavle kategorien
	

De to forskellige billeder af udfyldte bingo-plader viser eksempelvis, at respondent A angiver, at den vigtigste kompetence er ”kategori strategi”, det at have en plan for hvad man vil med kategorien og at have defineret mål og midler for kategorien. Respondent B derimod mener ikke, at kompetencen ”kategori strategi” er særlig vigtig, da han ”kun” giver det scoren 3. Til gengæld er begge respondenter enige om, at der performancemæssigt er tale om en rød bingobrik, der symboliserer scoren 1. Det vil sige, at man er mere eller mindre blank i forhold til at have en sådan kompetence. I interviewene angiver respondenterne, at der er tale om en meget lav score af den simple grund, at virksomheden ikke har udformet nogen kategoristrategi for den pågældende varekategori.

Det kan være svært at beskrive, men i virkeligheden er samspillet i interview-situationen mellem kvantificeringen og de kvalitative udsagn og begrundelser for valg, respondenten kommer med undervejs, utroligt gavnligt i forhold til at identificere opmærksomhedspunkter og til at få forklaret og uddybet, hvordan virkeligheden er i virksomheden, når der skal opereres i forskellige sourcing teams med forskellige formål og vilkår.

De gennemførte interviews danner et godt grundlag for forskellige analyser, der viser forskellige virkeligheder omkring situationen i de enkelte kategoriteams. De forskellige analyser er med til at frembringe et holistisk billede af situationen i de enkelte kategoriteams, og hvad det er for udfordringer, de kæmper med.

Mest interessant viste det sig, at svarene på spørgsmålet om, hvad der er det vigtige i den givne kategori, pegede i mange forskellige retninger. Figur 6.8 viser hvor forskelligt, forskellige grupperinger indenfor virksomheden svarede på spørgsmålet om, hvad de mente var vigtigt i den givne kategori.

Figur 6.8: Projektet viste, at der var stor spredning på, hvilke kapabiliteter forskellige aktører vægter som vigtige i en given kategori.

SCM

Nr	Capability	Score
1	Stakeholder Management	6,91
2	Business Understanding	6,91
3	Supplier Management	6,73
4	Category Strategy	6,36
5	Negotiation & Contracting	5,64
6	Performance Management	5,18
7	Risk Management	5,09
8	Cost & Value Management	4,73
9	Sourcing Management	4,73
10	Business Intelligence	2,73

R&D

Nr	Capability	Score
1	Performance Management	7,93
2	Supplier Management	7,21
3	Negotiation & Contracting	5,43
4	Category Strategy	5,50
5	Sourcing Management	5,29
6	Risk Management	5,21
7	Business Intelligence	5,00
8	Cost & Value Management	5,07
9	Stakeholder Mgmt	4,50
10	Business Understanding	3,79

MANAGEMENT

Nr	Capability	Score
1	Negotiation & Contracting	8,17
2	Business Intelligence	6,50
3	Business Understanding	6,33
4	Performance Management	6,17
5	Supplier Management	5,83
6	Cost & Value Mgmt.	5,67
7	Sourcing Management	5,50
8	Risk Management	4,67
9	Category Strategy	4,00
10	Stakeholder Mgmt	2,00

Eksempelvis mente ledelsen (Management), at den mindst vigtige kompetence var Stakeholder Management, da man havde givet mandatet til indkøbsorganisationen om, at alle henvendelser m.m. til leverandører skulle gå via indkøbsorganisationen, hvorfor de ikke vægtede denne kompetence særlig højt. SCM-organisationen derimod angiver, at den vigtigste kompetence er Stakeholder Management, da de skal forsøge at overtale organisationen til forskellige initiativer, man gerne ville bringe på banen. Billedligt talt var organisationen ikke særlig afstemt eller "aligned" på, hvad der var det vigtige. Så vi må konkludere, at sammenhængskraften ikke var særlig stor. Faktisk tonede et videoklip af Monty Pyton frem, der omhandler de olympiske lege, hvor der bliver afviklet

et 100-meter løb for ”people with no sense of direction”, og da startskuddet lyder, løber de i alle mulige retninger. Billedligt talt er det en metafor, der kan bruges på ovenstående virksomhed, som bestemt ikke står alene. Faktisk så vi præcis det samme billede i samtlige virksomheder i projektet, nemlig at der for de eksterne ressourcers vedkommende ikke var nogen grad af sammenhængskraft internt i organisationen. Det kan undre, at virksomheder er relativt afstemt omkring de interne ressourcer (medarbejderne), hvorimod der ikke eksisterer nogen grad af sammenhængskraft omkring de eksterne ressourcer. I et ”owner’s mindset” er der jo som påpeget i kapitel 2 ikke den store forskel mellem interne og eksterne ressourcer.

Faktum er blot, at virksomhedernes manglende alignment overfor de eksterne ressourcer gør, at de ikke evner at udnytte disse ressourcer lige så effektivt som de interne ressourcer i virksomheden. Og da de eksterne ressourcer i de fleste virksomheder er langt større end værdibidraget fra de interne ressourcer, går virksomhederne glip af en stor del af værdiskabelsen. Det siges, at i de blindes rige er den enøjede konge, så det kan da ikke udelukkes, at nogle har held med at bruge det, men det er påfaldende, at virksomhederne ikke formår at styre og lede sine eksterne ressourcer.

Kapitel 7

Konklusion: Transformationen af værdikæden er i fuld gang, indkøb halter efter

Den mest gennemgående kendsgerning i denne bog er det faktum, at balancen er tippet i virksomhederne. Tidligere foregik størstedelen af værdiskabelsen inden for virksomhedens fire vægge. I dag er det omvendt. Nu foregår op til 80 procent af værdiskabelsen i leverandørnetværket uden for virksomhedens fire vægge.

Det opstiller naturligvis en helt ny opgave for den leverandørvendte del af virksomheden, nemlig indkøbsafdelingen. Vi har i dette projekt om sourcing excellence i danske industrivirksomheder undersøgt, hvordan virksomhederne tackler denne nye opgave.

Vi kan konstatere, at virksomhederne her har et efterslæb. Indkøbs- eller sourcingafdelingerne er ikke hverken kompetence-, ressource- eller strategimæssigt klædt på til at løse den nye opgave med at varetage en ekstern værdiskabelse.

Vores projekt viser, at virksomhederne stadigvæk mentalt lever i den ”lukkede virksomhedstype”, som er orienteret mod, hvad der foregår inden for virksomhedens fire vægge. Virksomhedernes fokus er på selve virksomheden som sådan og ikke på den udvidede virksomhed, selvom mellem 60 og 95 procent afhængig af virksomheden af værdiskabelsen sker eksternt. Det udgør en stor kontrast i forhold til forskningslitteraturen, der anviser og plæderer for, at virksomheders fokus skal skifte fra et internt fokus til fokus på den udvidede virksomhed og det netværk af leverandører, som virksomheden indgår i.

Dette er et paradoks, som bedst illustreres ved, at mange virksomheder gør meget ud af deres HR-strategier med implementering af mus-samtaler, talent- og kompetenceudviklingsprogrammer m.m. Det vil sige, at der investeres i programmer for udvikling af den medarbejdsmæssige ressource (intern ressource), mens der ikke på samme måde investeres i leverandørbasen (ekstern ressource). Det er faktisk tankevækkende at se nærmere, hvor store investeringer industrivirksomhederne har foretaget i deres interne produktionsapparat, på lean-projekter m.m. og sammenligne denne investeringsgrad med deres investeringsgrad i den eksterne ressourcebase. Hvor den interne ressourcebase står for 80 procent af ressourceindsatsen, udgør den reelt kun 20 procent af værdiskabelsen (Pareto-regel). Så virkemidlerne har været ensidigt internt fokuseret, og de eksterne ressourcer har været negligeret eller overset. Det er et paradoks, når de endelige produkter fra virksomheden er sammensat af en kombination af interne og eksterne ressourcer, hvor det er de eksterne ressourcer, der udgør den primære kilde.

Vi foretager mange observationer i vores undersøgelse, men en af de mest centrale er, at mange virksomheder ser kategoritænkningen eller category management som det mest centrale virkemiddel for at håndtere den stigende kompleksitet, den nye indkøbsopgave indebærer. Det tror, vi er rigtig set. Vi kan dog også konstatere, at metoden category management generelt ikke er forstået særligt godt, og at implementeringen af kategoritænkningen indtil videre er meget mangelfuld. Category management lægger op til mere tværorganisatorisk samarbejde mellem afdelingerne, idet afdelinger som for eksempel strategisk indkøb, logistik, kvalitet og produktudvikling i høj grad er slået sammen via enten indkøbskategorier eller på projektmæssig basis. Organiseringen af virksomhederne bliver altså mere projektorienteret og matrixlignende med samarbejde imellem afdelingerne, og ofte vil der dannes projektteams, som refererer til en chef, der sidder i indkøbsorganisationen og har kommercielle interesser og KPI'er.

I praksis betyder dette, at der i større omfang fokuseres på indkøbets vigtighed i virksomhedernes øvrige organisatoriske funktioner. Konsekvensen af den kraftige konsolidering er dog, at netop båndene mellem R&D-afdelingen (teknikerne) og SCM-afdelingen (indkøberne) svækkes og lider skade. Det sker, fordi man i sin iver efter at skabe prisbesparelser glemmer at adressere, hvordan den optimale produktportefølje burde se ud. Mange specialdesignede komponenter kan med fordel saneres væk, men der vil også være områder, hvor specialdesignede komponenter har deres berettigelse og samlet set skaber stor værdi.

Category management drevet udelukkende efter et prispres giver et ubalanceret og utilstrækkeligt resultat. Det leder os frem til en anden central observation i projektet, nemlig at vi kan opdele indkøbsopgaven i to dele, som vi kalder "spilleplader". Den ene spilleplade handler om at reducere virksomhedens omkostningsbase via indkøbet. Den anden spilleplade handler om værdiskabelse og er en mere kompleks øvelse, som kræver en bredere portefølje af kompetencer, indsigter og virkemidler.

Hvor den eksisterende spilleplade med fokus på at reducere omkostninger via kategoritækning som omdrejningspunkt er en eksisterende kompetence for de fleste virksomheder, er den værdiskabende leverandørspilleplade en ny kompetence for næsten alle. Leverandørsiden har været nedprioriteret de seneste mange år, da virksomhederne har været udelukkende fokuseret på kategoritænkningen. Et årtis arbejdsindsats med etableringen af en mere professionel sourcingproces (=kategoritænkningen) har absolut bragt godt med sig. Problemet er blot, at det i høj grad er sket på bekostning af leverandørsiden/-processen, så mange indkøbsfunktioner er stadig ubalancerede – nu blot omvendt af før. Og flere undersøgelser viser, at besparelser opnået gennem effektive sourcingprocesser forsvinder for størstedelens vedkommende, hvis man ikke efterfølgende har fokus på styringen og håndteringen af leverandørrelationerne i efter-kontraktfrasen.

Der ligger en stor udfordring for de fleste virksomheder i at blive dygtigere til at spille spillet på den spilleplade, der hedder leverandørsamarbejde og relationsudvikling. Det er en vigtig pointe, at virksomhederne fortsat skal være dygtige til og fastholde fokus på omkostninger. Begge dele er essentielle, den ene side af spillepladen må ikke overskygge den anden side.

Transformation af værdikæden medfører øget fokus på sourcing, men definerer også markant nye krav og opgaver i forhold til organisering af værdikæden. Der er ikke længere kun tale om en "triviel" forsyningsopgave af komponenter og råvarer. Konkurrencekraft, teknologi- og produktudvikling, innovation og forretning skabes i den nye struktur i et kompliceret samspil og i samarbejde mellem mange forskellige interne og eksterne partnere i værdikæden. Det betyder, at traditionelle grænseflader, ansvars- og samarbejdsområder udfordres. Øget samarbejde både internt i virksomheden og eksternt bliver en forudsætning for at opnå sourcing excellence.

Vores undersøgelser i Sourcing Excellence projektet viser, at de fleste virksomheder stadig lever mentalt i den første type. Det er derfra, deres verden udspringer, og der hvor de dagligt har deres interaktion. De evner eller magter ikke at inddrage de eksterne ressourcer på en meningsfuld måde. Der er ikke fokus på det, selvom mange virksomheder er påbegyndt transaktionen mod den åbne type. Fokus bør i stedet skifte fra egen virksomhed til netværket – eller fra et intraorganisatorisk til et interorganisatorisk perspektiv. Dette stiller krav til nye værktøjer og modeller – og skal bringe os til en interorganisatorisk synsvinkel.

Regnestykket er sådan set meget enkelt. For hver 100 kr., som en virksomhed omsætter, udgør indkøbet omkring 70-80 procent af omkostningerne – og de resterende 30-20 procent henfører til det interne værdibidrag og indtjening. Det betyder, at leverandører står for omkring 80 procent af virksomhedens omkostninger, profitabilitet, CO2-fodaftryk, risiko og kundeværdi m.m.

Det betyder også, at disse "emner" ikke kun er indkøbsafdelingens arbejde, selvom det ofte er sådan, vi opfatter det. Indkøb er faktisk alt for vigtigt til blot at blive overladt til indkøbsfunktionen alene. Indkøb er nødsaget til at blive anskuet, betragtet og vurderet ud fra en virksomhedsmæssig synsvinkel, da indkøb bliver foretaget overalt i virksomheden. Vores opfattelse af indkøb, som noget der kun er indkøbsafdelingens ansvar, er alt for snæver i denne betragtning; og opfattelsen betyder, at vi er nødsaget til at kigge på de forskellige roller, indkøb kan spille i forhold til forskellige opgaver og interne interessenter. Det er en tværgående og "horisontal" opgave.

Vores undersøgelser viser et stort gab, og hovedparten af de virksomheder, som vi har undersøgt, er fortsat organiseret i funktionelle (vertikale) siloer og har en traditionel holdning til sourcing. Det skaber problemer, da det lidt forenklet kan udtrykkes som: "*How can you manage horizontally when you are organized vertically*?

Derfor har vi valgt at kalde denne bog "Indkøb er død. Sourcing længe leve!". Den moderne indkøbsopgave er en helt ny og anderledes opgave. Den nye opgave kalder vi "sourcing", og det skifte indebærer en stor transformation, der involverer hele virksomheden. Den slags skifter tager tid. Lang tid. Måske en generation af medarbejdere og det er vel 15-20-25 år. Vi kan se, de første skridt er taget.

Litteraturliste