

Sourcing Excellence

AFRAPPORTERING

**INDUSTRIENS
FOND** FREMMER DANSK
KONKURRENCEEVNE
The Danish Industry Foundation



Indledning

Dansk Industri står over store udfordringer i disse år. Danske lønninger er dyre. Det gør udgifterne til egenproduktion af komponenterne til virksomhedens kerneprodukter dyre. Derfor har mange virksomheder de seneste år outsourcet meget af den produktion, der ligger til grund for deres endelige produkter. Det betyder, at store summer bliver flyttet fra virksomheden til dens underleverandører hvilket medfører at indkøb og sourcing, ud fra en selvopfyldende profeti, bliver stadigt vigtigere for virksomheden.

Derudover er det ikke kun produktionsopgaver, der bliver outsourcet til eksterne partnere og underleverandører, oftest i lavtlønslande, men også kerneprocesser såsom forskning og produktudvikling er i stadigt stigende omfang genstand for outsourcing.

Den udvikling stiller store krav til danske virksomheder og til de ændringer, det danske samfund skal præstere i de kommende år for ikke at miste sin nuværende position som international topøkonomi.

Sourcingfunktionen i virksomhederne, der her forstås som krydsfeltet mellem teknologi-/udviklingsafdelingen og indkøbsafdelingen, står derfor over for 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, kommunikative evner og samarbejdsevner bliver derfor af afgørende betydning for konkurrenceevnen

Det er baggrunden for forskningsprojektet Sourcing Excellence, der har haft til formål at undersøge og udvikle best practices indenfor sourcing og indkøbsområdet. Konkret har det været ambitionen at afdække hvad fremtidens sourcing excellence indeholder.

Til brug for at realisere visionen bag initiativet har der været involveret en lang række af virksomheder, hvoraf særligt nedenstående virksomheder har deltaget intensivt i løbet af projektperioden.

Aktiviteter og Leverancer

I forhold til at realisere fremtidens "Sourcing Excellence" som er projektets overordnede vision, har der været afholdt en række workshops, kurser og konferencer samt udgivet en række publikationer af både forsknings- og praksismæssig relevans. Leverancerne har primært centreret sig omkring de deltagende virksomheder, på workshops og konferencer med dem, men også via konferencer til resten af erhvervslivet og offentlige organisationer, hvor særligt DILF (Dansk Indkøbs- og Logistik Forening) har spillet en stor rolle i formidlingen og offentliggørelse af projektets resultater.

Hovedaktiviteterne og leverancerne i projektet har koncentreret sig om følgende punkter, der også repræsenterer projektets kronologiske udviklingsforløb:

- Afdækning af status for "Sourcing Excellence". Der blev som det allerførste i projektet gennemført en omfattende undersøgelse, hvor formålet var at afdække status på området indenfor forskellige sektorer og brancher. Status for indkøb og sourcing baserer sig på en række case studier i særligt syv store danske industrivirksomheder, nemlig Siemens Wind Power, Danfoss, Bang & Olufsen, Velux, Grundfos, FLSmidth, Crisplant. Undersøgelsen afslører at danske industrivirksomheders modenhed er lav inden for indkøb, og at de har en traditionel holdning til sourcing. Tankesættet er domineret af principperne bag en "kategori"-tænkning, 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 bevæget og udviklet sig nævneværdigt, selvom de har investeret betydeligt i området.

- Udvikling af en model for "Sourcing Excellence". Som begreb er "sourcing excellence" diffust og flydende. Men hvis fortræffelighed indenfor sourcing af viden, innovation og R&D skal identificeres, er det nødvendigt at udvikle en model som danske virksomheder kan måle sig op imod, der tager højde for forskellige virksomhedsmæssige konfigurationer og strategier. Derfor har det været et hovedformål at udvikle en model for Sourcing Excellence i projektet. Sourcing Excellence modellen er bygget op omkring ti kapabiliteter, der er identificeret gennem workshops og arbejde i projektføreløbet, hvor særligt Grundfos har spillet en stor rolle i forhold til at udpege, beskrive og validere elementerne og faktorerne i kapabiliteten. Udviklingen af modellen blev foretaget i et tæt samarbejde med flere af case-virksomhederne, hvor særligt Grundfos har bidraget. 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. Modellen er tænkt som et praktisk rammeværk som danske virksomheder kan bruge i forhold til at opnå større modenhed inden for sourcing.
- Dybdegående casestudier af "Sourcing Excellence". Sourcing Excellence Modellen er blevet testet i tre forskellige virksomheder (Crisplant, Danish Crown og Tulip) på i alt

seks forskellige sourcing teams eller indkøbskategorier, hvorved vi har afprøvet modellen på i alt seks forskellige kategori-teams. På Chrisplant, som i dag hedder Bumer Group, blev modellen afprøvet på to forskellige kategorier, henholdsvis el tavler og scanner & kamerakategorien. Dernæst var vi ude og interviewe de forskellige stakeholders, hvor over 38 interviews blev gennemført alene for denne ene virksomhed. Derudover anvender Grundfos Sourcing Excellence modellen i en lidt anden udformning.

Effekt

En af de mest centrale observationer i vores undersøgelse er, at mange virksomheder ser kategoritanken eller category management som det mest centrale virkemiddel for at håndtere den stigende kompleksitet, den nye sourcing opgave indebærer. Det tror vi, er rigtig set. Vi kan dog også konstatere, at metoden omkring category management ikke er forstået særligt godt og at implementeringen indtil videre er meget mangelfuld. Vi har i løbet af projektperioden haft fokus på, hvad virksomhederne kan gøre for at blive mere effektive til at bedrive category management og har arbejdet meget med virksomhederne omkring dette centrale område. Effekten har været, at der er kommet mere fokus på, hvad indholdselementerne i at bedrive effektiv category management er via Sourcing Excellence modellen. Derudover har en anden væsentlig effekt været, at vi har formået at få virksomhederne til at se videre end category management. Category management har i vores undersøgelser primært været drevet af et prisbesparelsesfokus. Men et fokus 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 indkøbs-opgaven 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 kategoritækningen. Et årtis arbejdsindsats med etableringen af en mere professionel sourcingproces (=kategoritækningen) 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 efterkontraktfasen.

Der ligger en stor udfordring for de fleste virksomheder i at blive dygtigere til at spille spillet på den spilleplade, der hedder leverandørsamarbejde og relations udvikling. 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.












Derudover lever projektet videre via seminarer på MBA- og MMT-uddannelserne i Ålborg samt på det

oprettede enkeltfag i HD i Strategisk Sourcing og Indkøb.

Forankring og Formidling

Projektet er i slutningen af 2017 blevet afsluttet med en konference hvor flere af bidragsyderne og virksomheder har deltaget.

Figur 1: Deltagende virksomheder i undersøgelsen.

Virksomhed	Industri	Sourcing ratio (% af omsætning)	Antal indkøbsmedarbejdere	Logo
Bang & Olufsen	Audio/Video	60-75%	65-67	
Beumer Group	Bagage- & materialehåndterings-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-Danfoss	Mobil hydraulik	50%	150	
Siemens Wind Power	Vindenergi	85%	320	

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

Forskningsgruppen der har arbejdet med projektet, omfatter en kernegruppe der har været optaget af projektet på fuld tid samt en associeret gruppe, der på ad hoc basis har deltaget i projektets aktiviteter. I nedenstående figur er kernegruppen afbildet til højre mens den associerede gruppe er afbildet til venstre.

Figur 3: Forskningsdeltagelse med kerne gruppen (højre-side) og ad-hoc gruppen (venstre side)

CORE TEAM

Morten Munkgaard
Møller



Associate Professor

John Johansen



Professor

Anders Peder
Lysholm Hansen



Ph.D-student

Nina Lidegaard



Ph.D-student

Chris Ellegaard



External, Professor

Lars Mikkelsen



External, Associate
Professor

Ulla Normann
Christensen



Ph.D-student

Linda Nhu
Larsen



Ph.D-student

ASSOCIATED TEAM

PROJEKTNAMN:

Sourcing Excellence

BEVILINGSMODTAGER:

Aalborg Universitet

PROJEKTANSVARLIG:

Morten Munkgaard Møller

MAIL:

mmm@business.aau.dk

TELEFONNUMMER:

99 40 30 23