

DET TRADITIONELLE INDKØB ER UDFORDRET – ER SOURCING EXCELLENCE DET NYE SORT?

Resultater fra Sourcing Excellence projektet støttet af Industriens Fond



AF MORTEN MUNKGAARD MØLLER, ASSOCIATE
PROFESSOR, AALBORG UNIVERSITET

Introduktion

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 gør, 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.

En af de mest gennemgribende kendsgerninger for danske industrivirksomheder 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 sourcing afdelingerne er ikke hverken kompetence-, ressource- eller strategimæssigt klædt på til at løse den nye opgave med at varetage en ekstern værdiskabelse.

Paradokset i virksomhedsstyrelsen

Vores projekt viser, at virksomhederne mentalt stadig lever i den "lukkede virksomhedstype", som er orienteret imod, hvad der foregår inden for virksomhedens fire vægge. Virksomhedernes fokus er på selve virksomheden og ikke på den udvidede virksomhed, selvom mellem 60 - 95 procent af værdiskabelsen sker eksternt hos forskellige typer af partnere, leverandører og aktører, hvor spændet selvfølgelig afhænger af den konkrete virksomhed. 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.

How can you manage horizontally when you are organized vertically?

Det vil sige, at der investeres i programmer for udvikling af den medarbejdermæssige ressource (intern ressource), mens der ikke på samme måde investeres i leverandørbasen (ekstern ressource). Det er 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 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 indsatsen 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 til værdiskabelse. Paradokset er således, at vi fokuserer på det, der egentligt ikke bibringer særligt meget og overser det væsentlige, nemlig den eksterne værdiskabelse som dog selvfølgelig skal ses i sammenhæng med den interne værdiskabelse i virksomheden. Pointen er, at de fleste virksomheder overser potentialet i at komplementere de interne ressourcer med eksterne ressourcer, udenfor virksomhedens fire vægge.

Vores observationer

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, som den nye indkøbsopgave indebærer. Det, tror vi, er rigtig set. Vi kan dog også konstatere, at disciplinen "category management" generelt ikke er forstået særlig godt, og at implementeringen af kategoritænkning 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 det øgede fokus på de kommercielle aspekter betyder, 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 lave 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. Sagt anderledes, kommer mange virksomheder galt afsted, da man for ensidigt fokuserer på pris alene og ikke værdien af det indkøbte emne.

Category management, drevet udelukkende efter et prispres, giver et ubalanceret og utilstrækkeligt resultat. Det leder os frem til en anden central observation i projektet,

SOURCING EXCELLENCE

Sourcing Excellence projektet er et forskningsprojekt på AAU med støtte fra Industriens Fond. Projektet fokuserer på nye modeller inde for strategisk sourcing, samt hvorledes man kan få mere ud af produktet når man ikke udelukkende fokuserer på interne ressourcer, men ligeledes sætter fokus på eksterne ressourcer.

nemlig at vi kan opdele indkøbsopgaven i to dele, disse kalder vi "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 første spilleplade, med fokus på at reducere omkostninger via kategoritænkning 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 sidste mange år, da virksomhederne har været meget fokuserede 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.

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 post-kontraktfasen.

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

Hvordan opnår man sourcing excellence?

Den transformation der er sket af værdikæden, hvor hovedparten af værdiskabelsen sker eksternt, fremfor internt, medfører et 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, mere netværksbaserede, virksomhedsstruktur 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 befinder sig mentalt i den første type, altså den interne, lukkede virksomhedstype. 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, som skal hjælpe os til en inter-organisatorisk synsvinkel.

Regnestykket er sådan set meget enkelt. For hver 100 kr., som en virksomhed omsætter, udgør indkøbet omkring 70-80 procent af omkostningerne. De resterende 20-30 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 ligeledes, at problemstillingerne og udfordringerne ved sourcing 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. Sourcing er nødsaget til at blive anskuet, betragtet og vurderet ud fra en virksomhedsmæssig synsvinkel, da indkøb bliver foretaget overalt i virksomheden. Vores opfattelse af sourcing, som noget der kun er indkøbsafdelingens ansvar, er alt for snæver. Opfattelsen betyder, at vi er nødsaget til at kigge på de forskellige roller, som indkøb kan spille i forhold til forskellige opgaver og interne interessenter. Sourcing bør altså være en tværgående og "horisontal" opgave.

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?"

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 skifte tager tid. Lang tid. /