

SRM

Afgangsprojekt, 20. August 2018
HD – Supply Chain Management
Handelshøjskolen (CBS) København
Forfatter: Peter Frederiksen 29.09.76
Vejleder: Thomas Frandsen
Sideantal: 98 inkl. bilag

Supplier Relationship Management

Hvordan kan SRM anvendes som et ledelsesmæssigt styringsværktøj til at forbedre projektering og leveringen af løsninger hos en mellemstor projektorienteret grossistvirksomhed?

Indholdsfortegnelse

1 Executive Summary	4
2 Indledning.....	6
2.1 Baggrund.....	6
2.2 Problemfeltet.....	8
2.3 Problemformulering	9
2.4 Undersøgelsesspørgsmålet	9
2.5 Afgrænsning.....	9
3 Opgavens struktur	10
3.1 Definition af SRM.....	11
3.2 Definition af Category Management.....	12
4 Research design	13
4.1 Research paradigme	14
4.2 Data indsamling.....	14
4.3 Indsamling af primære data – survey.....	15
4.4 Strategi	15
4.5 Tidsperspektiv.....	16
4.6 Kvalitetsvurdering af metode og data	16
5 Litteratur.....	19
5.1 Litteratur søgning	19
5.2 Leverandør risici/relationer.....	20
5.4 Teoretisk ramme	21
6 Intro til Analyse.....	22
7 Analyse.....	23
7.1 Undersøgelsesspørgsmål 1 – Hvad er SRM og hvorfor er det ikke så udbredt som CRM?.....	23
7.2 SRM baggrund og fokus.....	23
7.3 Præsentation af data	33
7.4 Et konkret eksempel.....	34
7.5 Brønnum og SRM.....	34
7.6 Delkonklusion	37
7.7 Undersøgelsesspørgsmål 2 – Hvordan influerer søgen efter større grad af tillid og attraktiviteten leverandørrelationen?.....	38
7.8 kort introduktion til teori.....	38
7.9 Præsentation af data	41

7.11 Diskussion af besvarelsene fra spørgeskema.....	46
7.12 Delkonklusion	50
7.13 Undersøgelsesspørgsmål 3 – Er det nødvendigt at differentierer sin SRM tilgang for at dække alle typer leverandører?.....	51
7.14 kort introduktion til teori.....	51
7.15 Brønnum og leverandørerne	52
7.16 Delkonklusion	56
7.17 Undersøgelsesspørgsmål 4 – Vil Brønnum kunne udnytte sine ressourcer bedre ved at segmenterer sin leverandørbase og kun være interesseret i at opbygge relationer hos sine strategisk vigtige leverandører?	57
7.18 Introduktion til teori.....	57
7.19 Hvordan kommer Brønnum i mål med at styre sine ressourcer	60
7.20 Delkonklusion	63
7.21 Undersøgelsesspørgsmål 5 – Hvilke mitigations strategier kan anvendes for at introducerer og implementeret SRM ved Oluf Brønnum?	64
7.22 kort introduktion til teori.....	64
7.23 SRM introduktion og implementerings struktur samt proces.....	66
7.24 Diskussion af findings og teori.....	67
7.25 Delkonklusion	74
8 Konklusion	75
9 Perspektivering.....	80
10 Litteraturliste	82
Bilag 1 – Intro tekst sendt sammen med spørgeskema de udvalgt leverandører.	86
Bilag 2 – Spørgeskema sendt til Leverandørerne	87
Bilag 3 – Eksempel på spørgeskema sendt til Brønnum medarbejder.....	97
Bilag 4 – Forslag til Faktuelt Leverandør overblik	98

1 Executive Summary

Ensuring the best prices through strategic sourcing is no longer perceived as a strategic capability of the procurement function. As a result of further outsourcing of non-core competencies, organizations are starting to realize that they have become more reliant on suppliers in terms of innovative power, security of supply, corporate social responsibility, and on-going cost savings. Strategic partnerships are at the top of the corporate agenda of many global organizations and Supplier Relationship Management (SRM) is seen as one of the few remaining procurement topics that can still make a significant difference. Many organizations encounter difficulties in initiating, developing and managing partnerships. In particular, leadership and soft skills are mentioned as primary reasons for failure, alongside technical & functional competencies. I will initiate a study on SRM to gain a better understanding of the typical challenges involved and to determine how supplier capabilities drive competitive advantage.

The most important SRM objectives are leveraging supplier capabilities, delivering cost savings and reducing supply risk exposure.

Many companies have a formal segmentation process in place; with spend size, product/service importance and risk exposure as the most important segmentation dimensions.

While the benefits of SRM are acknowledged, the average SRM maturity level is still low. The top-three challenges seen in the literature are an overemphasis on cost reduction, a lack of specific SRM competences and insufficient alignment between the business, procurement and supplier.

Typical best practices are quantification of benefits and costs (ROI), proactive and two-way performance management, and documented supplier strategies per segment.

Benefits measurement, executive sponsorship and strategic coherence are indicated as the most critical success factors.

Technical/functional, relational and developmental competencies must be balanced and continuously developed.

Innovation, sustainability, leagility and resilience are seen as the key drivers for SRM value creation. Current SRM programs already contribute to performance management and risk exposure reduction.

The indication is that there is a positive correlation between the presence of SRM and an increase in market share, responsiveness to market changes, increased return on investment and shortening order fulfilment lead times.

Nearly all self-respecting procurement organizations have a stated intent and commitment to do more in the area of supplier relationship management. For all the right reasons: Without SRM, negotiated savings may never be realized.

The business might consider procurement "missing in action" when something goes wrong, and Suppliers may begin to see procurement as just negotiating, and not involved in the real business. As a result, they might not make their best effort going forward, let alone be proactive in offering innovative suggestions.

The call to do more with SRM is not new, so is it not about time we actually started doing more and talking less? The answer is yes, but the process is not easy and some help and input on the following could be valuable:

The capabilities and composition of the procurement team might need to change, The team's orientation may need to be adapted (with a view to primarily selling the Company to suppliers to get the best inputs first), Time allocation could need tweaking (spending more time with suppliers than with the procurement team), and Roles and engagement with internal stakeholders might need a review (essentially, Inserting procurement into a business-centric relationship).

Put simply, being able to negotiate a deal does not mean a buyer is able to manage a relationship, nor is it possible to ensure premium access to suppliers in a contract. So our team and our toolkit need work.

The time is now for procurement to start doing what it has been meant to do for a long time.

2 Indledning

2.1 Baggrund

Baggrunden for at tage fat i emnet, SRM – Supplier relationship management, kommer fra den seneste tids fokus på emnet i diverse medier. Det har altid undret mig at CRM – Customer Relationship management, var så udbredt og anerkendt som værktøj. Hvorfor skulle det være anderledes set fra den anden side af bordet? Jeg har selv arbejdet med indkøb, og leverandører fra mange forskellige lande og kulturer, men har aldrig været i en virksomhed, eller hørt fra nogle af mine leverandører, at man arbejdede aktivt med SRM. Der er altid tiltag, som i større eller mindre grad, er en del af SRM, men aldrig som en samlet enhed og platform, som CRM. Jeg føler, at der er mindst lige så meget at hente rent økonomisk, ved at have en struktureret og strømlinet tilgang til sine leverandører, som man kan opnå ved struktureret og strømlinet tilgang til sine kunder. I mange tilfælde vil der faktisk, i min optik, være mere at hente, da den evt. gevinst, der hentes ved en leverandør kan være direkte målbar på bundlinjen. Gevinsten i salg hentes når en kunde øger omsætning og indirekte indtjening, men gevinst fra en leverandør går direkte på bundlinjen, da det er en reduceret omkostning. Et bedre samarbejde med leverandøren, samt en bedre forståelse af deres evner kan også øge indtjeningen. Vi får som leverandør, en bedre mulighed for at formidle kundens behov og stille relevante spørgsmål til kunden, da vi forstår vores leverandørens forretning meget bedre, hvilket i sidste ende kan give mersalg. I bund og grund gælder det om at sikre brug af leverandørens ekspertviden, til at løse den pågældende problemstilling, samt få det integreret i sin egen forretning til fælles gavn. Ved at sikre mersalg og større grad af involvering hos leverandørerne, gør man sig også mere attraktiv overfor sine leverandører, som (Mortensen, Freytag & Hansen 2008) beskriver i deres indlæg i tidsskriftet Ledelse & Erhvervsøkonomi 2/2008.

Det svære ved at have gode relationer til sine leverandører, er at gøre det målbart. Tilliden til sin leverandørbase, er derfor essentiel, for tør man åbne op for direkte dialog. Årsagen er den risiko, der ligger i at kunden næste gang går direkte til leverandøren. Supplier Relation Management er en hårfin balance mellem at sikre tillid, gøre sig attraktiv som kunde, samt sikre magtbalancen i forholdet. Om det kan

sikre via en kommerciel kontrakt eller et SLA er usikkert, men har man en god dialog, så er det helt sikkert et skridt i den rigtige retning. For hvad opnår man egentlig og hvordan synliggøre man sine cost avoidances, som også omtales af Seuring & Goldbach, 2013 I artiklen Cost management in supply chains.

Jeg har gennem hele dette HD studie i Supply chain management, set og hørt om de store internationale organisationer, med rigtig mange underleverandører, have stort behov for en styring af disse, for derved at sikre leveringerne rettidigt til deres kunder, men samtidigt opnår de en kæmpe erfaringsbase at trække på.

Virksomheder af den størrelse, har selvfølgelig også andre ressourcer og muligheder at fokusere på at udvikle værktøjer specifikt til opgave. For på trods af hvor godt og grundigt alle teorier er beskrevet og undersøgt, så er der utrolig stor forskel på den tilgang de store producenter har til styringen af deres supply chain organisationer.

"Baraldi (2008) illustrerer, hvordan Ikea arbejder strategisk med segmentering af leverandørbasen og etablering af meget tætte leverandørrelationer med udvalgte leverandører" Baraldi, E. (2008). Strategy in industrial networks: experiences from IKEA. California management review, 50(4), 99-126.]

Men spørgsmålet er, om alene virksomhedens størrelse og ressourcer er nok til at implementere SRM? (Morrissey, W. J., & Pittaway, L. (2006). Buyer-supplier relationships in small firms: the use of social factors to manage relationships. International Small Business Journal, 24(3), 272-298.) Omhandler præcis dette forhold og fortæller om hvilke muligheder, der ligger i styring af ressourcer selv i mindre virksomheder.

Alt dette samlet gjorde mig nysgerrig på emnet, og da det samtidigt er en stor del af min hverdag, så passede det perfekt i tråd med skrive denne opgave.

Ud over at det er super relevant for mig selv i min hverdag, så mener jeg også at det er en super relevant betragtning, som helhed i supply chain. Der har været rigtig meget fokus på at sikre det optimale flow i gennem værdikæde, men kæden er ikke stærkere end det svageste led. Der har været en høj grad af fokus på intern optimering i virksomhederne, men det bliver ofte indenfor kendte rammer.

SRM er muligheden for at gå upstream og downstream i kæden, og sikre at kunden får den bedste mulige løsning, selv om det ikke var den han troede han skulle have. På sammen tid sikre giver det mulighed for at bruge leverandørens ekspertviden til selv at blive klogere og i samarbejde optimerer samhandel til næste niveau.

2.2 Problemfeltet

Jeg har valgt at bruge grossistvirksomheden Oluf Brønnum & Co A/S (Brønnum), som case til mit afsluttende projekt. Brønnum er en virksomhed, der forhandler inventar og udstyr til professionelle storkøkkener.

Brønnum har både løssalg af udstyr og isenkram, projektsalg, hvor man er med fra rådgivning til levering, samt eftermarkedssalg og service ved egne service montører. I august 2017 blev indkøbsafdelinger delt i 2 kategorier (isenkram & maskiner) og Category management blev indført, som styringsmindset via 2 Category managers. Kategorien "maskiner" består primært af udstyr (ovne, køleskabe og lign.), som typisk fylder en palleplads eller mere, men kan også være alt fra en stavblender til et speciallavet kølebord på 5 meter. Brønnum har en udfordring med styring af leverandørerne, da der ikke er et overblik omkring ressourcerne bruges rigtigt, samt at interne roller og ansvarsfordeling stadig skal vende sig til introduktionen af Category management. Jeg har gennem mine første 12 mdr. ansættelse hos Brønnum erfaret, at der kommer vare hjem i rigtig god tid, fordi der er ikke er tillid til at leverandøren leverer til tiden. Konsekvensen heraf er at der bruges meget tid på rykke rundt på varerne på lageret og der mangler overblik, styring og prioritering. Manglende tillid og styring af leverandører kombineret med begrænset plads samt udstyr, der fylder meget, udgør en dårlig cocktail, der sætter pres på vareflowet ind og ud af Brønnum.

Jeg ønsker som Category manager, at forbedre det generelle vareflow, herunder en bedre koordinering med salg og projektafdelingen. Målet er at Brønnum har de rette mængder vare på lager på det rigtige tidspunkt, og ved at opnå dette, burde Brønnum kunne reducere de totale omkostninger, der er forbundet med håndtering af vare på lageret samt sikre rettidig levering til alle kunder.

Der syntes der er behov for nytænkning, af den måde virksomheden styrer sine leverandører. Brønnum har brug for et bedre overblik og derigennem en større grad af tillid til sine strategiske leverandører, så ved de hvad der skal leveres hvornår og bedre kan prioriterer, samtidigt med at Brønnum øger sin attraktivitet overfor leverandørbasen og sikre en konkurrencefordele i forhold til sine konkurrenter.

2.3 Problemformulering

Hvordan kan SRM anvendes som et ledelsesmæssigt styringsværktøj til at forbedre projektering og leveringen af løsninger hos en mellemstor projektorienteret grossistvirksomhed?

Mine undersøgelsesspørgsmål vil starte med at forklare hvad SRM er og hvorfor det ikke er så udbredt som CRM. Hvorfor kan det give mening at bruge SRM og hvilke risici skal man som virksomhed være opmærksom på. Opgaven vil søge at analysere, hvordan man gennem øget grad af tillid i leverandørrelation, kan opnå højere grad af attraktivitet hos sine leverandører og hvordan det påvirker relationerne i det forhold. Har man de rette ressourcer og kompetencer til stede for at kunne håndtere SRM? Hvordan kan SRM blive introduceret og implementeret samt hvilke mitigation strategier skal der benyttes og hvordan hele supply chain bliver påvirket af SRM.

2.4 Undersøgelsesspørgsmålet

- Hvad er SRM og hvorfor er det ikke udbredt som CRM?
- Hvordan influerer søgen efter større grad af tillid og attraktiviteten, leverandørrelationen?
- Er det nødvendigt at differentiere sin SRM tilgang for at dække alle typer leverandører?
- Vil Brønnum kunne udnytte sine ressourcer bedre, ved at segmentere sin leverandørbase og kun være interesseret i at opbygge relationer hos sine strategisk vigtige leverandører?
- Hvilke mitigations strategier kan anvendes for at introducere og implementere SRM ved Oluf Brønnum?

2.5 Afgrænsning

Jeg har valgt at afgrænse projektet til især at kigge på attraktivitet og tillid i forholdet mellem Brønnum og Brønnums top 30 leverandører. Top 15 i hver af Brønnums leverandør kategorier (Isenkram & Maskiner).

Jeg afgrænser projektet fra at omhandle CRM.

Selv om det i min undersøgelse ville være relevant at inddrage andre teorier fra Strategisk Indkøb, Organisation og Erhvervsøkonomi, har jeg afgrænset mig fra dette. Jeg har ønsket at vende årsager indenfor det oplyste specifikke emne, og jeg mener ikke, at jeg kan få indhentet nok specifik data, hvis spørgeskemaet skulle dække flere emner. Jeg prioriterer at få så mange svar som muligt, ud fra et enkelt emne frem for få svar om flere emner. Dette er for at sikre en grundig besvarelse af min problemformulering. Jeg er dog klar over, at min undersøgelse så kun dækker én side af emnet, og vi fraskriver os dermed muligheden for at få det komplette overblik.

3 Opgavens struktur

Jeg vil her kort søge at give en kort beskrivelse af flowet i opgaven. Efter emnevalg baseret på tidens trend, en undren over hvorfor CRM var udbredt og ikke SRM samt en konkret problemstilling ved Brønnum, så gik jeg i gang med at indhente litteratur på området for at forøge min viden. Jeg startede med at definere selve begrebet "SRM" fra forskellige kilder og personer internt såvel som eksternt for at sikre en konkret definition.

For at sætte opgavens teoretiske ramme valgte jeg kort at gennemgå et udvalg af de forskellige teoretiske modeller, der er indeholdt i begrebet "SRM" og læringen herom. Brønnum er en virksomhed med 145 års historie og derigennem mange langvarige leverandørrelationer, men hvordan ser leverandørerne egentlig Brønnum. Det gjorde at jeg besluttede mig for at lave en internet survey på Brønnum's top 15 leverandører baseret på omsætning i hver af Brønnums leverandørkategorier. Ved valg af internet survey havde jeg mulighed for både SurveyXact og Survey Monkey, hvor sidstnævnte blev valgt pga. brugervenligheden både i design af spørgsmål samt de efterfølgende visuelle præsentationsmuligheder. For at sikre størst mulig sikkerhed i primære data, startede jeg med en pilotundersøgelse for at afprøve funktionalitet, spørgsmålslogik og brugervenlighed. Ud fra input tilpassede jeg spørgeskemaet. Til sidst sammenholdte jeg de forskellige data; sekundære data fra litteraturen og primære fra survey for derigennem at konkludere på mine findings. Som afslutning vil jeg perspektivere og give anvisninger til yderligere undersøgelser.

3.1 Definition af SRM

SRM er en forkortelse for Supplier Relationship Management. På dansk styring af leverandør relationer. Det er defineret på følgende måde:

" Supplier relationship management (SRM) is the systematic approach of assessing suppliers' contributions and influence on success, determining tactics to maximize suppliers' performance and developing the strategic approach for executing on these determinations. It helps to create positive buyer-supplier relationships and determines which activities to engage in with each supplier. Supplier relationship management is used by supply chain professionals involved in areas such as procurement, project management and operations where these professionals regularly deal with suppliers. SRM includes both business practices and software."¹

"Supplier relationship management is the systematic, enterprise-wide assessment of suppliers' assets and capabilities with respect to overall business strategy, determination of what activities to engage in with different suppliers, and planning and execution of all interactions with suppliers, in a coordinated fashion across the relationship life cycle, to maximize the value realized through those interactions.

The focus of SRM is to develop two-way, mutually beneficial relationships with strategic supply partners to deliver greater levels of innovation and competitive advantage than could be achieved by operating independently or through a traditional, transactional purchasing arrangement"²

¹ Definition from WhatIs.com

² Definition fra Wikipedia

3.2 Definition af Category Management

Category Management bliver defineret således af Morten Møller Munkgaard, som er forsker og lektor på Aalborg Universitet

"Category management handler om at dele sit indkøb op i varekategorier, som så bliver analyseret via en proces, der minimum indeholder:

1. Intern analyse: Hvor meget køber vi? Hvor køber vi det? Hvorfor har vi behov for det? M.m.
2. Ekstern analyse: Hvor kan vi købe varerne? Hvilke faktorer i forsyningsmarkedet skal vi være opmærksomme på? M.m.

Disse to faser er input til de to akser i Kraljics berømte portefølje-model til segmentering af forskellige varekategorier.

Peter Kraljic introducerede modellen i 1983, og modellen har siden været en hjørnesten i udviklingen og professionaliseringen af indkøbsarbejdet i alverdens virksomheder. Den går ud på at segmentere materialer i en matrix med strategisk vigtighed på den ene akse og kompleksitet på forsyningsmarkedet på den anden akse.

Når man plotter materialerne ind i matrixen, får man en opdeling af porteføljen i fire kategorier, som han kalder: strategisk, flaskehalse, vægtstangsvirkning (leverage) og ikke-kritisk. Analysen giver et hurtigt overblik, som ledelsen kan bruge til at bygge individuelle planer for, hvordan virksomheden vil håndtere hver kategori ligesom kategorierne selvfølgelig kan blive brudt ned i flere kategorier.

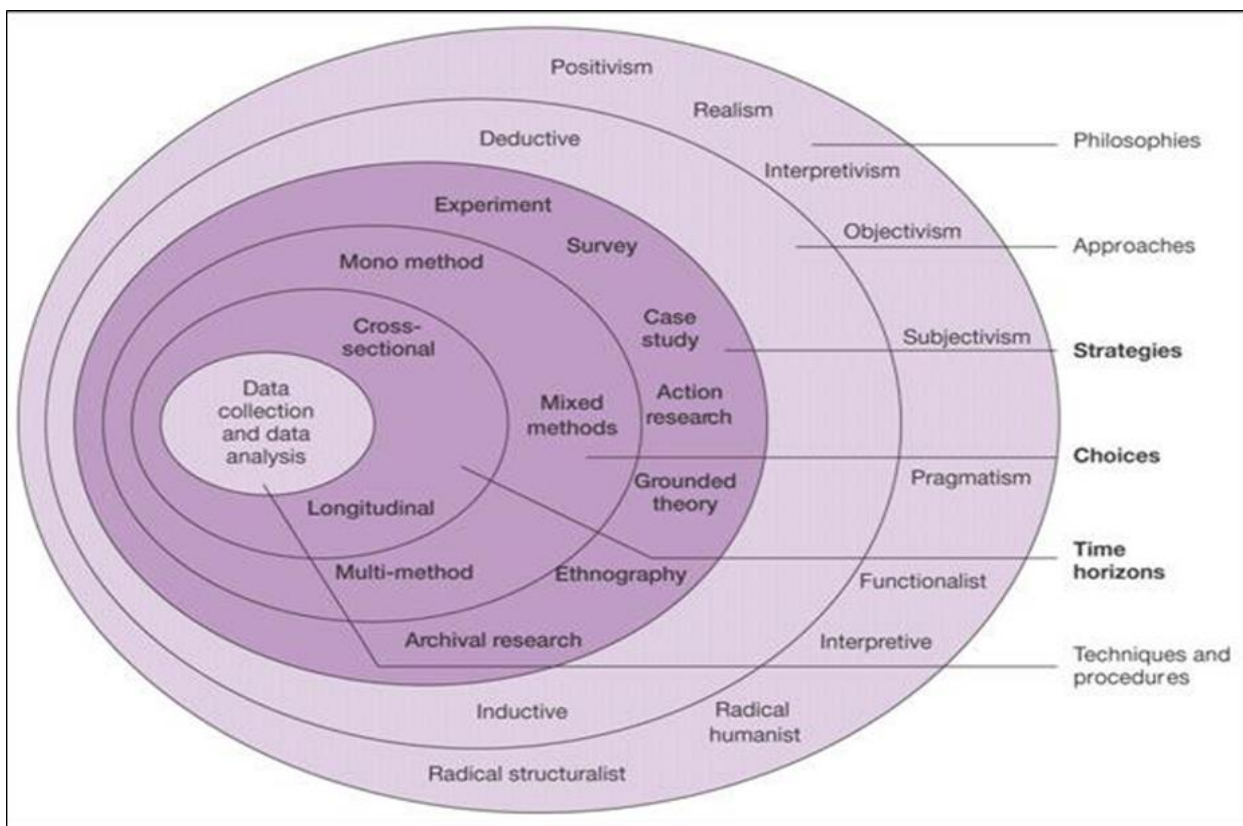
Det kan på den måde danne basis for category management, som i princippet er indkøbsafdelingens svar på salgsafdelingens key account management. "

Brønnum er stadig ved at tilvende sig til denne forandring, og den nye tilgang til leverandørbasen og ansvarsfordelingen. Alle i salgs- projektafdeling, har før hen selv haft dialog og placeret ordre direkte ved Brønnums leverandører uden hensyntagen til indkøb, som mere var en disponeringsafdeling end en real indkøbsafdeling. Dette bliver ændret med Category management introduktionen.

Jeg er derfor påpasselig med at implementerer flere nye begreber eller tiltag, før de første tiltag er inkorporeret. Dog er SRM i min verden en naturlig del af Category Management, men det er ikke det ikke i de fleste andres, da man gennem mange år har gjort tingene på en måde og det har virket. Omgivelser og omverden er dog en anden ting, og er i rivende udvikling. Brønnum er derfor nødsaget til at følopge med. Et follow up interview med udvalgte Brønnum leverandører er derfor et naturligt næste skridt efter opgaven for at sikre videreudvikling af leverandør relationen (SRM) ved Brønnum.

4 Research design

Dette afsnit fortæller, hvilke metoder jeg har valgt som tilgang til at løse mine undersøgelsesspørgsmål. Valg af metode fortæller om hvilken strategi, systematik³ og teknik jeg indsamler og fortolker data. Som ramme for afsnittet benytter jeg The Research Onion (Saunders et al 2011)⁴, som jeg beskriver efterfølgende ved at gennemgå de enkelte lag og uddybe min tilgang til projektet for hvert lag.



³ Andersen, Ib 2008, "Den skinbarlige virkelighed - vidensproduktion inden for samfundsvidenskaberne", 4. udgave, 3. oplag.

⁴ Mark Saunders, Philip Lewes and Adrian Thornhill, 2007 "Research methods for business students", Fifth Edition, Pearson Education. Kap. 5.

4.1 Research paradigme

Jeg har en konstruktivistisk tilgang, idet jeg fortolker ud fra egne erfaringer og viden, og jeg benytter kritisk realisme, når jeg designer spørgeskema og vælger, hvordan jeg spørger ind til virksomheders holdninger og erfaringer med Brønnum, og jeg må antage, at deres synspunkt er præget af deres erfaringer, holdninger og viden, som ikke nødvendigvis er hele sandheden.

Jeg benytter en interprevistisk⁵ tilgang, når jeg interviewer nøglepersoner i de enkelte afdelinger, hvor jeg fortolker ud fra egne erfaringer og holdninger. Mine indsamlede data, omsætter jeg til konklusioner baseret på mine egne fortolkninger og viden på området.

4.2 Data indsamling

Det inderste lag i The Research Onion omfatter metoder, hvormed jeg indsamler data. Jeg har valgt at indsamle data fra forskellige kilder. Jeg har indsamlet eksisterende litteratur indenfor Supplier Relationship Management for at undersøge, hvad andre forskere har af værktøjer og viden på området. Jeg har søgt i databaser som Google Scholar, DILF og Effektivitet.dk.

Primære data

Mine primære data indsamles via et elektronisk survey. Disse kategoriseres og sammenholdes, så jeg kan udpege tendenser og se forskelle. Jeg udvælger efterfølgende virksomheder til et follow up interview, hvor jeg finder eksempler på konkrete problemstillinger eller og forslag løsninger inden for Supplier Relationship Management. Follow up interview vil blive en del af det efterfølgende arbejde med at implementerer Supplier Relationship Management ved Brønnum. Brønnums organisation er i forvejen ved at vende sig til introduktion af Category Management, som blev introduceret sammen med min ansættelse.

⁵ Mark Saunders, Philip Lewes and Adrian Thornhill, 2007 "Research methods for business students", Fifth Edition, Pearson Education, Kap. 4

4.3 Indsamling af primære data – survey

For at opnå størst mulig svarprocent har jeg valgt at kontakte Brønnums dag til dag kontaktperson. Valget af disse personer er baseret på at for et klart indtryk af deres opfattelse af Brønnum, da de har størst berøringsflade med Brønnums forskellige interne afdelinger. Jeg har primært valgt personer, som typisk har salgstitler, som kundeservice, intern salg, key account manager, salgsansvarlig og lign. For at øge repræsentationen fra den enkelte virksomhed har jeg valgt også at sende survey til leverandørernes Key account manager.

Sammen med survey vil der være en tekst, som beskriver formålet, omfang og muligheden for at få et opfølgende opkald med baggrund i resultatet.

Ligeledes vil jeg bede Brønnums interne indkøbs afdelinger om at besvare de samme spørgsmål for hver leverandør. Data vil blive brugt til sammenligning senere i opgaven.

4.4 Strategi

Strategien er med til at sikre at retning fastholdes gennem projektet, og at problemformuleringen bliver besvaret af undersøgelsesspørgsmålene. Jeg definerer min research strategi som en kvantitativ survey undersøgelse, hvor data indsamles via elektronisk spørgeskema. Det er en konkret problemstilling, jeg søger at belyse når jeg spørger mange respondenter om deres holdninger og erfaringer med Brønnum og indirekte omkring Supplier Relationship Management. En del af det videre arbejde ved Brønnum bliver at følge op med semistrukturerede interviews med åbne spørgsmål internt ved Brønnum, som indeholder spørgsmål vedr. forståelse og fortolkning af begrebet Supplier Relationship Management samt hvilken betydning tillid, magtbalance og attraktivitet har for Brønnum i forholdet med deres leverandører. Udbyttet af disse interviews ender ud i kvalitative udtalelser og økonomiske estimater forbundet med Supplier Relationship Management. Den indsamlede viden vil jeg sammenholde med eksisterende data på området og survey data fra de forskellige respondenter, for at få et holistisk billede af emnet.

4.5 Tidsperspektiv

Mit projekt er et Cross-sectional studie, idet jeg ikke sammenligner flere års udvikling, men alene registrerer det nuværende setup og holdninger på tværs af virksomheder, som Brønnum har haft den største omsætning ved i 2017.

4.6 Kvalitetsvurdering af metode og data

Jeg har valgt Oluf Brønnum & Co A/S, som case virksomhed, da det er min arbejdsplads og jeg har derved let adgang til data. Jeg arbejder som Category Manager og indførslen af Category management, og efterfølgende Supplier Relationship Management er konkrete problemstillinger, der skal understøttes af data og business cases.

Min videnskabsteoretiske synsvinkel vil her være konstruktivistisk og positivistisk⁶, da jeg benytter kvantitative vurderingskriterier for spørgeskemaet baseret på Saunders et al (2012).

Derudover vil jeg primært benytte mig af sekundære data fra Brønnums ERP system. Jeg har tænkt mig at anvende en deduktiv⁷ metode, dvs. gå fra teori til praksis. At indføre Supplier Relationship Management skal først og fremmest være baseret på et rationelt beslutningsgrundlag. Analysen vil jeg gennemføre ud fra en positivistisk synsvinkel.

Projektets validitet og reliabilitet sikres ved at gennem teste, genskabe og bekræftet de fundne resultater ud fra indsamlet data.

⁶ Mark Saunders, Philip Lewes and Adrian Thornhill, 2007 "Research methods for business students", Fifth Edition, Pearson Education, Kap. 4

⁷ Mark Saunders, Philip Lewes and Adrian Thornhill, 2007 "Research methods for business students", Fifth Edition, Pearson Education.

Spørgeskema

Saunders et al (2012) henviser til Foddy (1994), der påpeger, at for at sikre validitet og pålidelighed⁸ skal spørgsmålet være forstået af respondent, på den måde undersøger mener, og respondentens svar skal være forstået af undersøger, på den måde respondent mener. Jeg har forsøgt at sikre respondenternes forståelse af min mening ved at forklare formålet med undersøgelse, da jeg udsendte mail med link til spørgeskemaet. For omvendt at sikre min forståelse af respondenternes svar har jeg givet lukkede svarmuligheder, for at minimere fejl tolkning og fejlkodning af individuelle åbne besvarelser.

Validitet af spørgeskema

For at validere mit spørgeskemas indhold, har jeg fået min chefs vurdering af første version af spørgeskemaet, og herefter to andre kollegaers vurderinger af flere versioner af spørgeskemaet, som herefter er gjort simplere og kortere over flere omgange. Uanset disse forsøg på at imødegå validitetsproblemer er den grundlæggende problemstilling, at uanset at der er en reel risiko for at selve Supply Chain tankegangen, og forståelsen af at være afhængig af andre led i kæden, ikke er særlig udbredt blandt leverandørerne. En stor del af litteraturen antyder, at jeg reelt kan have spurgt ind til et emne, som er ukendt eller ikke taget stilling til hos respondenterne.

Data fra spørgeskema

Jeg har for at sikre validitet af data kontaktet flere af de virksomheder, som jeg har sendt spørgeskemaet til. Som udgangspunkt var det Key account manager, salgschef, kundeservicechef eller den interne salgs ansvarlige, for at sikre at respondenterne, sad inde med den rette viden om Brønnum. Som beskrevet ovenfor fik jeg positiv respons fra 22 respondenter ud af populationen på 60 respondenter. Dette er en tilfredsstillende svarprocent, men jeg kan ikke formode, at de virksomheder, der fravalgte at deltage i undersøgelsen, ville svare det samme som respondenterne. Dermed kan jeg kun finde tendenser i materialet, jeg har ikke statistisk belæg for at konkludere noget fra svarene. Skemaet er som udgangspunkt sendt til minimum 2

⁸ Mark Saunders, Philip Lewes and Adrian Thornhill, 2007 "Research methods for business students", Fifth Edition, Pearson Education.

personer i hver virksomhed. Dog må jeg konkludere, at det ofte kun er 1 person, der har svaret på skemaet, og selv om jeg har udvalgt respondenter med formodet ekspertviden, så er svarene udtryk for personlige holdninger, erfaringer og formodninger, hvor andre personer i samme virksomhed kan have en anden oplevelse. Jeg har heller ikke spurgt indtil specifikke antal hændelser, men udelukkende bedt om deres holdning ud fra en frekvens: aldrig/nej, sjældent, jævnligt eller Ja/ofte. Disse kategorier kan tolkes fra respondent til respondent, og kan variere internt i virksomheden, samt betyde at jeg ikke kan sammenligne antal hændelser på tværs af virksomheder, men udelukkende finde en tendens i hvad respondenterne oplever. De data, som blev indsamlet i disse spørgeskemaer, blev genereret ved brug af Likert-skalaer, som er såkaldte bipolare sociologisk-psykometriske skalaer⁹. De var nyttige for mig at bruge i denne sammenhæng, da de er i stand til at måle styrken af en subjektiv vurdering på en skala, som går fra en ekstrem til den modsatte ekstrem. Derved omdannes kvalitative data til kvantitative data. Dog skal det nævnes at idet spørgeskemaet er udfærdiget ud fra eksisterende teorier, er der en risiko for, at jeg har afskrevet mig muligheden for nye data, der ikke er taget højde for.

Strong Disagree	Disagree	Agree	Strong Disagree
1	2	3	4
50 % Negativ		50 % Positiv	

⁹ <http://da.wikipedia.org/wiki/Likert-skala>

5 Litteratur

5.1 Litteratur søgning

Jeg har brugt forskellige databaser og hjemmesider til at indhente litteratur om mit emne Supplier Relationship Management. Søgning er indsnævret ved at søge på ordene: Supplier Relationship Management, SRM, Supplier relations og mitigation i Google Scholar. Efter at have læst abstrakt eller skimmet artiklerne igennem blev flere valgt fra, og dette litteratur review vil omhandle de artikler, der var tilbage. Jeg konkluderede på denne baggrund, at der fandtes tilstrækkelig litteratur indenfor det valgte emne, og det virkede derfor sandsynligt, at jeg kunne finde relevant litteratur til at underbygge min opgave.

Udover disse artikler har jeg gennemgået undervisningsmateriale fra HD faget Supplier Relationship Management samt fra Strategisk indkøb, fra lektionerne der omhandler Leverandørstyring og segmentering samt netværksstrategi. Den udvalgte litteratur om Supplier Relationship Management påpeger, at Supply Chains over tid er blevet mere komplekse og globaliserede, med leverandørnetværk geografisk længere væk fra den fokale¹⁰ virksomhed. Dette medfører øgede risici for forsyningssvigt pga. transporttid, toldforsinkelser og forsinket information grundet forskellige tidszoner. Samtidig har mange Supply Chains indført Lean produktion og evt. JIT principper med minimeret spildtid og reducerede lagerbeholdninger. Dette medfører, at virksomhederne hverken har buffer lagre eller overskudskapacitet til at imødegå forstyrrelser i Supply Chain. En stor del af litteraturen understreger vigtigheden af tætte relationer mellem den fokale virksomhed og dens leverandører, hvor det er tilliden i de tætte partnerskaber, der giver basis for at imødegå de risici der opstår upstream i supply chain. De tætte relationer og opkobling på hinandens IT systemer kan modsat også være en risiko i sig selv, da det kræver at parterne blotter sig og investerer i relationen i langt højere grad, end det er tilfældet for arms length relationer. Efter dette generelle indtryk, inddeler jeg resten af litteratur review i følgende emner: Definitioner af SRM, tillid som risiko faktor og barrierer for SRM, leverandørsegmentering, ressource fokus samt mitigation strategier.

¹⁰ https://da.wikipedia.org/wiki/Fokal_virksomhed

5.2 Leverandør risici/relationer

Relationen og risikostyringen af underleverandører spiller en stor rolle i SRM, derfor har jeg udvalgt 3 teorier med hver sin tilgang til leverandør vurdering/relation styring.

Brian D. Neureuther og George Kenyon (2009) definerer 3 SC basis strukturer:

Single source: Virksomheden kun har én leverandør.

Multiple single source: Virksomheden har mange leverandører, der hver leverer alt af én komponent eller service.

Multiple source: Virksomheden har flere leverandører til hver komponent eller service. Forfatterens system bestemmer for hver komponent, hvilken effekt den har på risiko, afhængighed, omkostninger og effektivitet. Ying Kei Tse and Kum Hua Tan (2010) mener, at en højere gennemsigtighed af risici i Supply Chain leddene kan minimere truslen fra kvalitetsfejl. Tse og Tan (2010) vil synliggøre kvalitets risiko også ud mod leverandørers underleverandører, og inkorporere denne kvalitets risiko i udvælgelsen af leverandører. De inddeler risiko i 4 kategorier:

Risiko fra leverandørs produktion, Leverandørs kvalitetsstandard, Leverandørs logistik service og produkt kvalitet gennemsigtighed. J. Hallikas, V.M. Virolainen og M. Tuominen (2002) bruger en transaction cost tilgang til at vurdere forholdet mellem relations omkostninger og risici. Ud fra et omkostnings perspektiv er minimering af leverandør basen positivt, idet transaktions omkostninger nedbringes, men en mindre leverandør base og eventuel single sourcing medfører også højere risiko for virksomheden. Forfatterne anbefaler at man i hver relation tager hensyn til følgende drivers for usikkerhed: Elektronisk udbud/efterspørgsel informations deling, Leverings tid og nøjagtighed, Produkt involvering og forecast unøjagtigheder. Management af partneren afhænger af, om det er en kernepartner, potentiel strategisk partner, operationel partner eller en partner af lav værdi. Pointen er at udbygge samarbejdet, med de partnere der bidrager til virksomhedens strategi og mål, og dermed sænke både transaktionsomkostninger og risici for fejl i forsyningskæden. For mindre virksomheder medfører dette dog også en afhængighed, der er en risiko i sig selv. For alle tilgange kræves der mange ressourcer, og det fordrer en høj grad af tillid at kunne gå så grundigt ned i underleverandørbasen. Spørgsmålet er om mellemstore virksomheder, som Brønnum har ressourcer og kompetencer til at gennemføre dette?

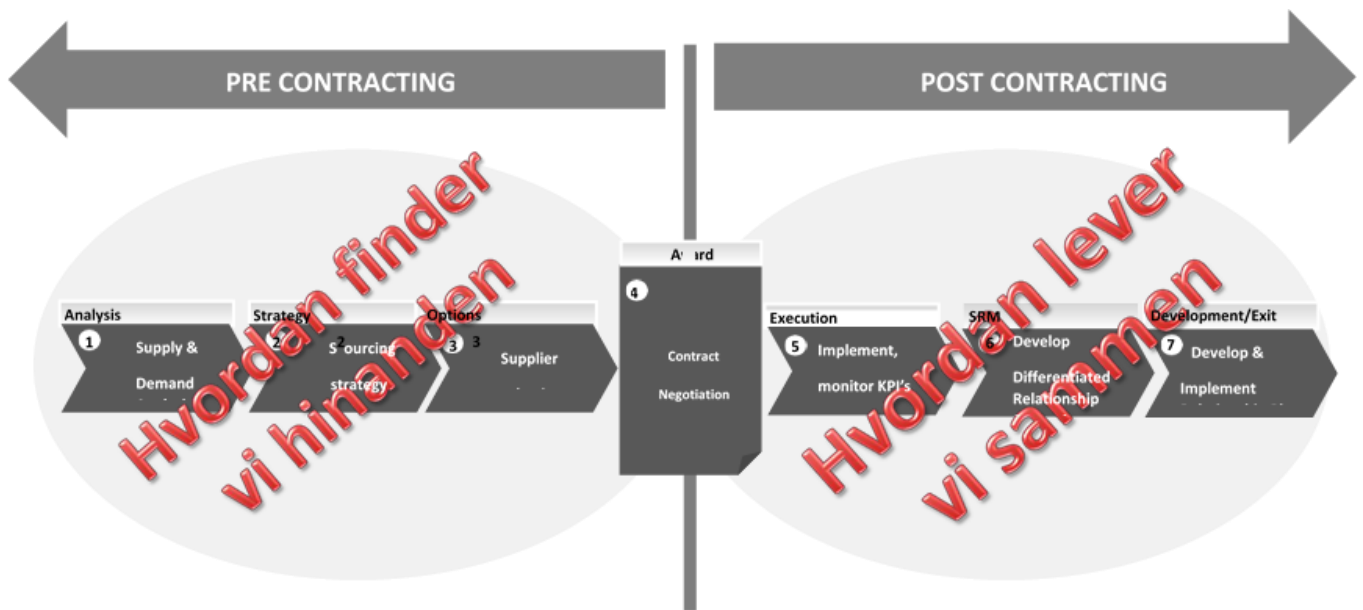
5.4 Teoretisk ramme

Undersøgelsesspørgsmål	Teori
1) Hvad er SRM og hvorfor er det ikke så udbredt som CRM?	Generelt antydes det i litteraturen at det indkøb ofte er meget sene til at agerer på ny viden og teori. Ulagas value drivers er ikke i fokus. CRM drives af salg og den udadvendte facon.
2) Hvordan influerer søgen efter større grad af tillid og attraktiviteten leverandørrelationen?	Faisal et al. mener at den grundlæggende årsag er et distanceret forhold og manglende tillid mellem parterne i Supply Chain. Hald et al's (2009) Conceptual model of attraction in buyer---supplier relationships
3) Er det nødvendigt at differentierer sin SRM tilgang for at dække alle typer leverandører?	Alle forfatterne i litteraturen påviser, at SRM er en nødvendighed for at flytte indkøb til næste niveau. Hvis virksomhederne ikke er bevidste om SRMs betydning og bliver leverandørbasen ikke segmenteret f.eks. ved Krajlics vil det ofte få negative konsekvenser. Mayer, Davis, og Schoorman lægger op til en diskussion om leverandørerne har evner(Ability), de rette hensigter(Benevolence) og integriteten(Integrity).
4) Vil Brønnum kunne udnytte sine ressourcer bedre ved at segmenterer sin leverandørbase og kun være interesseret i at opbygge relationer hos sine strategisk vigtige leverandører?	Jüttner et al, mener at mange mellemstore virksomheder ikke er bevidste om deres afhængighed af andre led i Supply Chain.
5) Hvilke mitigations strategier kan anvendes for at introduceret og implementeret SRM ved Oluf Brønnum?	Nogle af Chopra & Sodhis samt Jüttners anbefalede mitigation strategier testes op mod virksomhedernes praksis.

6 Intro til Analyse

Hvad er det reelt jeg siger når jeg snakker om pre contracting og post contracting?

Traditionelt indkøb handler om fokus på pre contracting og når kontrakten er indgået og besparelsen på kostprisen er opnået, så blev resultatet fejret. Kontrakten blev arkiveret og så blev den først fundet frem igen året efter når det nye mål omkring kostprisreduktion skal opnås.



Kilde Søren Vammen & Lars Mikkelsen

Post contracting handler om at implementere og leve op til de aftaler, der er indgået i kontrakten. Forventningsafstemning er med til at sikre, at de fælles relationer bliver opbygget og det er her den innovation værditilvækst skabes, gennem fælles forståelse af problemstillinger. Udfordringerne løses via åben dialog og kommunikation.

Tillid er altafgørende for succes, men det kræver man vil ændre sine vaner og dræbe "plejer" og ikke mindst tør kaste sig ud i denne forandring. Ledergruppe skal være med til at sikre den strategisk ændring i virksomhedskulturen, fordr et nyt mindset, samt sikre at de rette kompetencer er tilstede for at drive relationerne, som gør at virksomheden flytter sig til næste niveau og holder konkurrenter væk.

7 Analyse

7.1 Undersøgelsesspørgsmål 1 – Hvad er SRM og hvorfor er det ikke så udbredt som CRM?

SRM er defineret under punkt 3.1 i denne opgave, men hvorfor efterspørges SRM ikke i Supply Chain, som CRM efterspørges i salg?

7.2 SRM baggrund og fokus

Grundet globalisering af udbud og efterspørgsel, er det i stigende grad blevet vanskeligt at forudsige, hvor udviklingen driver virksomhederne hen og hvad de skal være forberedt på. Globaliseringen gør at alle virksomheder skal være forberedt på en mere differentieret kundegruppe, som stiller langt større krav og forventer meget mere. Dette er ikke kun gældende indenfor Business 2 Business segmentet, men selv slutkunderne stiller større og større krav. Krav som "shorter time to market", kontinuerlig pres på udsalgspriser og derved pres på kostpriser. Der er også i langt større grad pres på Corporate Social Responsibility (CSR) og generelt mere fokus på miljø og omgivelser. Teorien bag omverdens indflydelse er blandt andre beskrevet via PESTLE modellen fra Michael Porter, analysen er at indgå som et element i virksomhedens strategivalg. Det betyder, at man kun skal inddrage de forhold, som på en eller anden måde kan få betydning for strategiens udformning. Virksomheden skal i den forbindelse inddrage erfaringer med den hidtidige strategi, og den skal medtage de foreløbige overvejelser, man har gjort sig med hensyn til den kommende strategi. Virksomheden er jo ikke på bar bund, eftersom den har et nogenlunde klart billede af, hvor den er på vej hen. Det er altså i det lys, virksomheden skal udarbejde PESTLE-analysen.

PESTLE analysen kan ikke stå alene, som vurderingsgrundlag, men skal bruges som input til at danne en samlet vurdering af strategivalg.

		PESTEL-analyse		
POLITICS	- Government type and policy - Funding, grants and initiatives	Political factors, dvs. politiske forhold:	Economic factors, dvs. økonomiske forhold:	Social and cultural factors, dvs. sociale og kulturelle forhold:
ECONOMY	- Inflation and interest rates - Labour and energy costs	Skatte- og afgiftspolitik Erhvervspolitik Arbejdsmarkedspolitik Offentlig regulering Offentlige tilskud	Bruttonationalprodukt Konjunkturer Økonomisk vækst Inflation Renteniveau Lønniveau Valutaforhold	Demografi Uddannelsesniveau Indkomstfordeling Mobilitet på arbejdsmarkedet Livsstil og værdier
SOCIAL	- Population, education, media - Lifestyle, fashion, culture			
TECHNOLOGY	- Emerging technologies, Web - Information & communication	Technological factors, dvs. teknologiske forhold:	Environmental factors, dvs. miljømæssige forhold:	Legal factors, dvs. lovmæssige forhold:
LEGAL	- Regulations and standards - Employment law	Den teknologiske udvikling Nye patenter og produkter på markedet Forskningsaktiviteter på bl.a. universiteter Offentlig støtte til forskning Konkurrenternes forsknings- og udviklingsaktiviteter	Affald fra virksomheden Energiforbrug i virksomheden Virksomhedens forurening Økologi Grønne regnskaber CSR	Konkurrence- og monopol-lovgivning Lovgivning om arbejdsmarkedsforhold Lovgivning om produktansvar og produktsikkerhed Eksport- og importreguleringer
ENVIRONMENT	- Weather, green & ethical issues - Pollution, waste, recycling			

Kilde Michael Porter

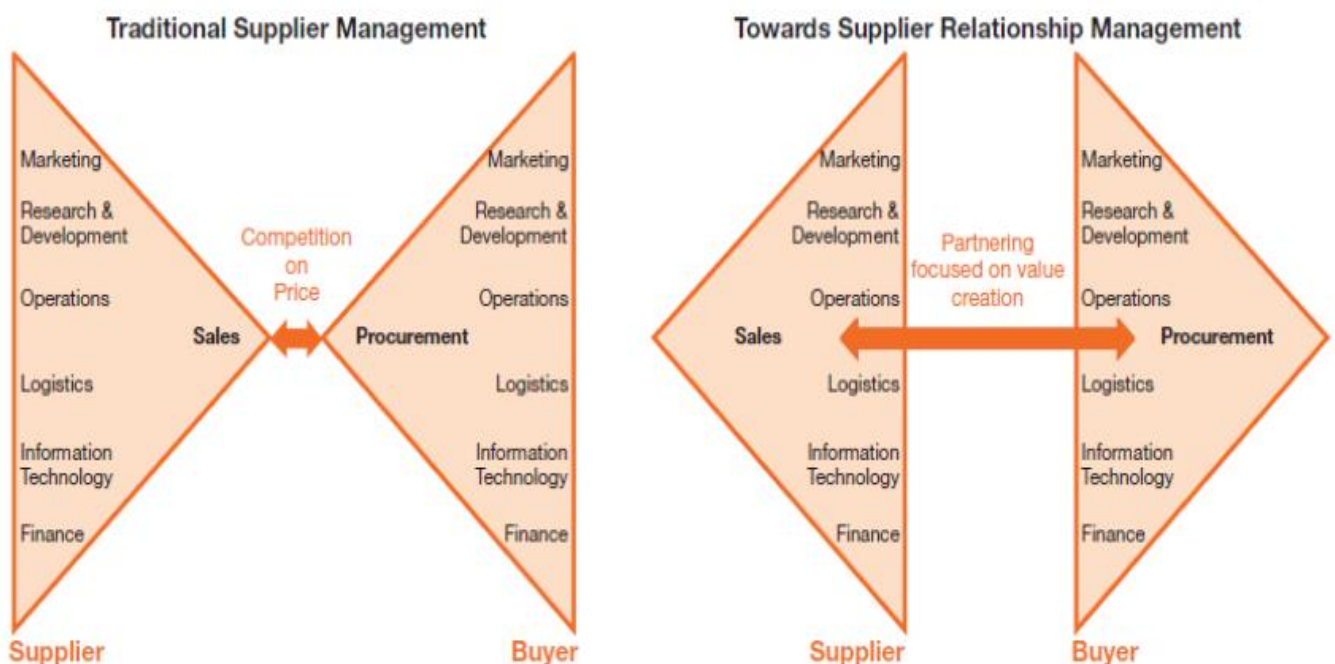
Resultatet af dette pres og fokus betyder, at det er blevet langt vigtigere at virksomhederne har fuldstændig styr på sine omkostninger, og den strategiske styring af sine leverandører.

Hvad er egentlig det vigtigste at have styr på når man generelt snakker om SRM? Når jeg kigger litteraturen igennem, så er der 3 emner, som stort set altid nævnes. De 3 emner er at SRM er fokuseret på at skabe synergi og fælles værdiforøgelse baseret på tillid, åben kommunikation samt at danne partnerskaber med et udvalgt antal af leverandører. Generelt kan man sige at man i Supply Chain er blevet opmærksom på at det er for dyrt at in-source alle aktiviteter, da det både vil kræve viden, ressourcer og kapacitet. Derfor er SRM og det at komme tættere på sine leverandører kritisk for at sikre at hver virksomhed får kommunikeret og dækket sine behov. Dette skifte er dog vanskeligt at håndtere for virksomhederne har igennem mange år været vant til at alle kompetitive fordele er noget, der er blevet værnet om, beskyttet og holdt internt (f.eks. produktudvikling, produktionsudstyr og opsætning samt service og lign). Derfor er det kritisk at virksomhederne og deres samarbejdspartnere tør vise hinanden den gensidige tillid og åbne op. Det gælder om at de i fællesskab kan sikre kundens behov er dækket på den mest optimale måde og nogle gange på måder, som selv ikke kunden havde forudset.

At tilliden er tilstede er kritisk for at begge parter opnår adgang til unik viden, optimal

udnyttelse af ressourcer samt at ideer, forretningsudvikling, kundeudvikling og talenter er udnyttet optimalt.

Når der tales om samarbejde med leverandører og indkøb, så vil snakken naturligt altid falde på kost reduktioner og i mange tilfælde kun på kostprisreduktion. Det er nemlig det som mange tror at alt indkøb handler om.



Kilde Morten Munksgaard Møller

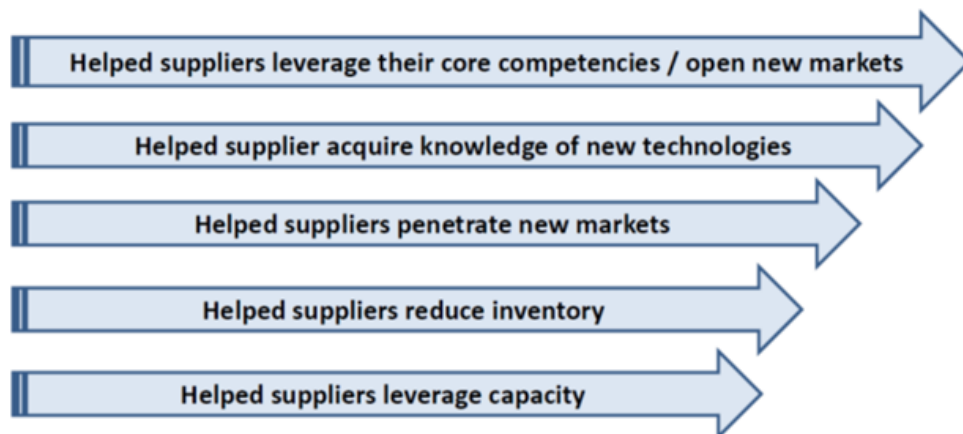
I virkeligheden, så er det lige præcis her at virksomheden udstiller, hvor langt den er i sin udvikling, hvor forandringsvillig virksomheden er samt hvor meget fokus, der er på Supply Chain. Tilliden kommer igen i spil her samt den åbne kommunikation, for hvor meget tør man blottet sig, og er det stadig en noget for noget holdning, der er styrende for partnerskabet. Det er lige præcis her, at SRM kommer til sin fulde effekt. Tør virksomhederne åbne sig her er der i den grad grobund for kostpris reduktion, som vil have en helt anden effekt end den virksomhederne vil kunne opnå, ved at sidde rundt om et bord, og kaste diagrammer omkring råvare prisstigninger efter hinanden. Diagrammer som er tolket og manipuleret til at passe den ene virksomheds argumentation. Jeg har selv været i denne situation mange gange og der er ingen

vindere i den slags forhandling. Begge partner vil kunne gå derfra og føle de har vundet, men i virkeligheden har begge tabt. Har den ene part givet en reduktion på prisen, så bliver den nok bare langt på igen et andet sted eller også, så bliver næste års prisstigning blot det større. Den anden part vil gå hjem og berette om sin reduktion, som betyder at varen sælges billigere for at opnå en højere omsætning, men det vil i sidst ende ikke have den store betydning for indtjeningen.

Hvis man i stedet for prøvede at vise tillid, og den køvende part fortalte om sine behov samt viste hvordan virksomheden bruger produkterne, håndtere produkter igennem sin egen produktion eller lager, så ville det give en helt anden forståelse og den sælgende part ville kunne hjælpe samt komme med håndterings fremmende tiltag.

En vigtig faktor for et samarbejde er, at begge parter har noget at byde ind med og at begge parter opnår noget ved samarbejdet. Jeg har været inde på, at det er tillid og åben kommunikation. Ligeledes giver den åbne kommunikation mulighed for at byde ind med nye kunder, ny teknologi og tilgang til nye markeder med leads. Det kunne f.eks. hjælpe leverandøren med at reducere sine lagre af "døde" vare eller sikre en bedre udnyttelse af leverandørens produktions kapacitet. Dog må man ikke glemme den risiko, der ligger i at leverandøren får flere kunder i sin forretning, som kan give udfordring mht. prioriteringerne omkring levering. Igen her kommer tilliden i spil og hvor attraktiv vi kan gøres os selv om kunde.

Why did the firms become interesting to their important suppliers?



Kilde CBS

Der er mange faktorer, som spiller ind blandt andet har Ulaga¹¹ beskrevet flere value drivers der er skrevet meget litteratur omkring relationship værdi af Ulaga og Eggert (Ulaga 2003; Ulaga and Eggert 2005; Ulaga and Eggert 2006) og de inddeler fordele og ulemper ind i 3 forskellige klasser af Value drivers;

The core offering, the sourcing process & customer operations.

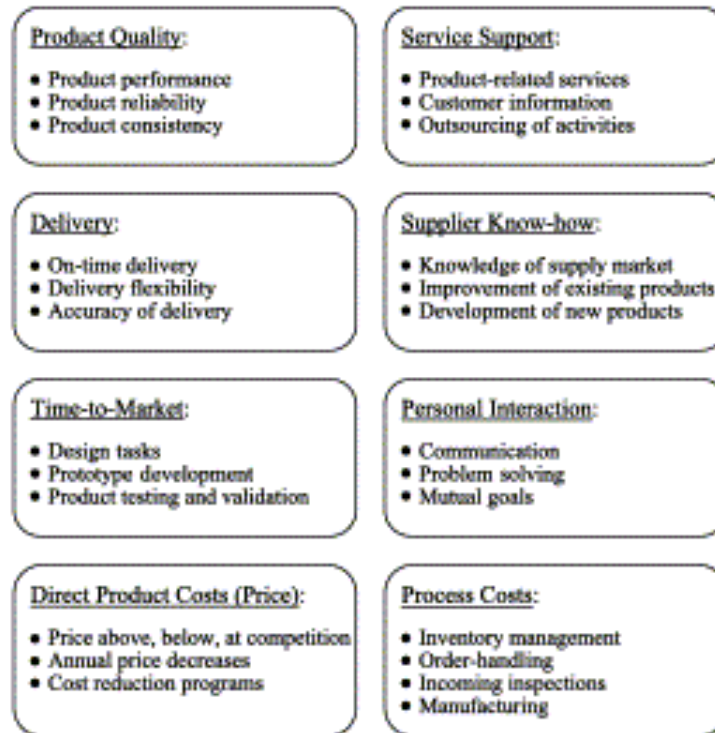
Hver af disse klasser repræsenterer forskellige måde hvorpå en virksomhed kan opnå værdi gennem supplier relationships. Studierne fra Ulaga and Eggert er blevet samlet i et diagram som vist nedenfor.

Værditilvæksten gennem "the core offering" er repræsenteret via værdien af det leverandøren tilbyder og derfor stærkt styret af den opfattede værdi af de tilbudte produkter. The core offering har vital betydning for den opfattede værdi af forholdet mellem parterne, for forholdet kan være nok så godt, men hvis produkter ikke lever op til det forventet, så kommer det aldrig til at holde. Elementer i denne klasse er beskrevet som "must have", som betyder at de er obligatoriske for at nogen form for samhandel skal kunne lykkes.

Udover værdi skabt ved the core offering, så vil den køvende part også opleve i selve købsprocessen. En sådan værdi vil have stor betydning for indkøbschefen, men sjældent have den store betydning for resten af organisationen. Denne type af værdiskabelse, er relateret til leverandørens evne og vilje til at leverer en høj servicegrad, og lyst til at lave forretning. Til en vis grad relaterer denne klasse sig også til købers erfaring, samt til opfattelsen af leverandøren og dennes ansatte

Den sidste klasse, som er Customer operations, repræsenterer den effekt, som samhandlen har på købers forretning. Værdiskabelsen sker gennem optimering af eksisterende produktions processer, samt gennem at give købers virksomhed ideer eller input til nye produkter. Denne klasse involverer derfor tværorganisatorisk læring og viden omkring håndtering af produktet.

¹¹ Ulaga, W. (2003). Capturing value creation in business relationships: A customerperspective. Industrial Marketing Management, 32(8), pp. 677-693.



Kilde Ulaga

Fra et virksomhedsmæssigt synspunkt, så er der en stigende interesse for at styre sine leverandør relationer for at få mest mulig værdi ud af disse forhold for at opnå konkurrencemæssige fordele (Fliess and Becker 2005; Soosay et al. 2008).

Indkøberens rolle skifter fra at være en der flytter papir og er meget administrativ til at være en relation skabende og vedligeholdende person, som opbygger forholdet for at sikre sin kundens behov. Denne tilgang indeholder stadig pris sammenligninger og andre kost relateret forhold, men den primære fokus er opbygning af Supplier Relationship management.

Fra et omkostningsmæssigt perspektiv så er indkøberens rolle primært at minimerer Sourcing relateret omkostninger (Hartmann et al. 2012; Nollet et al. 2012; Van Weele 2005).

Omkostningsfokuseret indkøb søger typisk 3 typer af optimering. Prisreduktion, omkostningsreduktion eller at fjerne omkostninger (Anderson and Katz 1998; Hughes et al. 1998). Typisk opnås disse reduktion via leverandørforhandlinger. Når prisen så rammer en vist niveau, så bliver besparelserne fundet via reduktioner i omkostning i stedet (Hughes et al. 1998). Dette opnås gennem samarbejde mellem den købende

og sælgende part via at optimerer både design af produkt samt processerne omkring transport, produktion og håndtering af disse produkter (Anderson and Katz 1998).

Fra et Supplier Relationship management perspektiv, handler det om at opbygge det langsigtede leverandørforhold, for at opnå de konkurrencemæssige fordele. Typisk er det omkostningsmæssige fokus meget kortsigtet. Derfor vil der også være en forskel på de værdiskabende drivers som kommer i spil.

	Core Offering	Sourcing Process	Customer Operations
Relationship Benefits	Product Quality - Performance - Reliability - Consistency	Service Support - Service quality - Responsiveness - Accuracy of info	Supplier Know-How - Supply market know-how - Experience with customer - Early involvement in NPD
	Delivery Performance - On-time delivery - Flexibility - Accuracy	Personal Interaction - Working relations - Problem solving - Openness	Time To Market - Accelerating design work - Fast prototyping - Fast testing and validation processes
Relationship Sacrifices	Direct Product costs - Purchasing price - Commitment to reduce prices	Acquisition costs - Inventory costs - Order-handling costs - Product inspection costs	Operations costs - Product cost reductions - Manufacturing process costs - Tooling & warranty costs

Leveringssikkerhed er også altid nævnt, som en kritisk faktor hver gang, der snakkes omkring leverandør samarbejde. Uлага har det også med, som en af de forskellige drivers. Det er en kritisk faktor igen baseret på at sikre den rette tilgængelig af de ønskede produkter. Det globale marked er igen en væsentlig faktor, fordi der er mange udbydere af de enkelte produkter og der er mange udbydere af råvarer. Ofte kan der være ret så stor forskel på de forskellige råvarer. Igen er det tillid og kommunikation, der vil sikre om at man får en stabil og ensartet kvalitet hver gang. Det kan ofte være en god dialog at man sikre hvilken kvalitet man gerne vil have.

Det er derfor kritisk af kvalitet og leveringssikkerheden er i top, så virksomhederne sammen kan sikre at lever det kunden ønsker og til den tid kunden ønsker det. De mest typiske udfordringer med hensyn til at implementerer SRM er, på trods af de

forskellige åbenlyse fordele, stadig i udviklingen, implementering og styringen af partnerskaberne. Supplier Relation Management kræver et helt andet mindset.

Det er også tydeligt i litteraturen, at et absolut must for succes er opbakningen fra ledergruppen. Ledergruppen skal se SRM, som en vej til at opnå de strategiske målsætninger og sikring af tilstrækkelig ressourcer til projektet. SRM vil have størst chance for at lykkes, hvis det er baseret på en business case og drives som et projekt med styregruppe i start up fasen. Det vil samtidigt sikre mandat til at lave ændring og løse problemstillinger. Business casen vil sikre at man kan spore fremdrift fra baseline og hjælper med til at kvantificerer de opnået fordele rent økonomisk. Uden ledergruppens fokus og prioritering, så vil SRM ikke have en chance for at lykkes. Årsagen til dette er at resultaterne i SRM for det første er svære at måle, men samtidigt også som regel er langsigtet. Ledergrupper vil have en tendens til at se resultater her og nu. En anden typisk udfordring er manglende forståelse af hvad SRM egentlig er (se punkt 7.3).

Kostreduktion er og bliver et synonym for indkøb eller i hvert fald opfattelsen af indkøb. Rigtig mange KPI har netop fokus på de kortsigtede optimeringer, som nogle gange vil modarbejde den ønsket væremåde og samarbejde samt sætter yderligere fokus på den traditionelle indkøbs rolle, hvor det at få den laveste kostpris er i fokus. De langsigtet value drivers, som innovation, bæredygtighed samt Lean og agil produktion ses ikke som værdiskabende for det er ikke muligt på den kort sigt.

Indkøb har været vant til at køre Sourcing projekter. Projekter hvor de funktionelle kompetencer, som forhandlingsevne, markedsanalyser samt omkostning & risiko management er betragtet, som nødvendige for succes. Supplier Relationship management kræver dog en helt anden værktøjskasse. SRM handler om at påvirke ledelsen/beslutningstagerne og om forandringsledelse. Dette er ikke normalt evner som alle indkøbere er i besiddelse af og de bliver ikke trænet i at udvikle disse evner.

Forandringsledelse er en markant parameter i alt samarbejde ikke kun internt, men også indkøb og leverandør relationen. De strategiske målsætninger hos Brønnum, som leverandør vil ganske givet ikke være de samme eller afstemt ift leverandøren strategiske målsætninger. Søger Brønnum derfor at skabe et strategisk partnerskab med en leverandør, som søger at udnytte Brønnum, som kunderelation så er det trods de bedste intentioner fra den ene part aldrig komme til at lykkes.

SRM parathed og standpunkt

Hvis man skal forsøge at danne sig et overblik og lidt gennemsigtighed ift. sin egen eller en leverandørs parathed eller standpunkt omkring SRM, så vil en hurtigt inddeling i 4 kategorier måske hjælpe:

Ingen SRM: Organisationen styre alle sine leverandører med kontrakter, samhandelsaftaler eller gentleman agreements uden differentiering af leverandør strategi. Målsætning er at realiserer performance jf. den gældende aftale. Performance styring er en dimensionale og mere ordre end samarbejde. Alle tiltag er ustruktureret og ikke afstemte med den resterende organisation.

Eksplorativ: Organisation anerkender den potentielle værdiskabelse af at have defineret nøgleleverandører og initierer et begrænset antal pilot projektet for at opbygge tillid, erfaringer og troværdighed. Fælles initiativer bliver ikke begrænset til kun at omhandle kostreduktion og er meget mere struktureret, men de bærer stadig præg af at være på operativ eller taktisk niveau.

Etableret: SRM er en fuldt ud integreret og velfungerende forretningsproces. Alle nøgleleverandører er dækket af SRM programmet og de økonomiske fordele er synliggjort og bliver opfyldt samtidigt er risikoen i samarbejdet væsentlig reduceret. SRM leverer strategiske forbedrings optimeringer og bliver anset, som værende en stærk bidragsyder til at opnå konkurrencemæssige fordele. Fælles forbedringstiltag er formaliseret med en klar fordeling af ansvar og styring.

Verdensklasse: SRM er fuldt ud inkorporeret, som en del af virksomhedens strategi og DNA. Organisationen er "customer of choice" for et udvalgt antal af strategiske leverandører, hvor det er fuldt integreret. Organisationen viser 2 cifret forbedringsprocenter hvert år og som resultat forbliver man førende på markedet. Samarbejde mellem parterne er way of working; procedurer er ikke længere nødvendige.

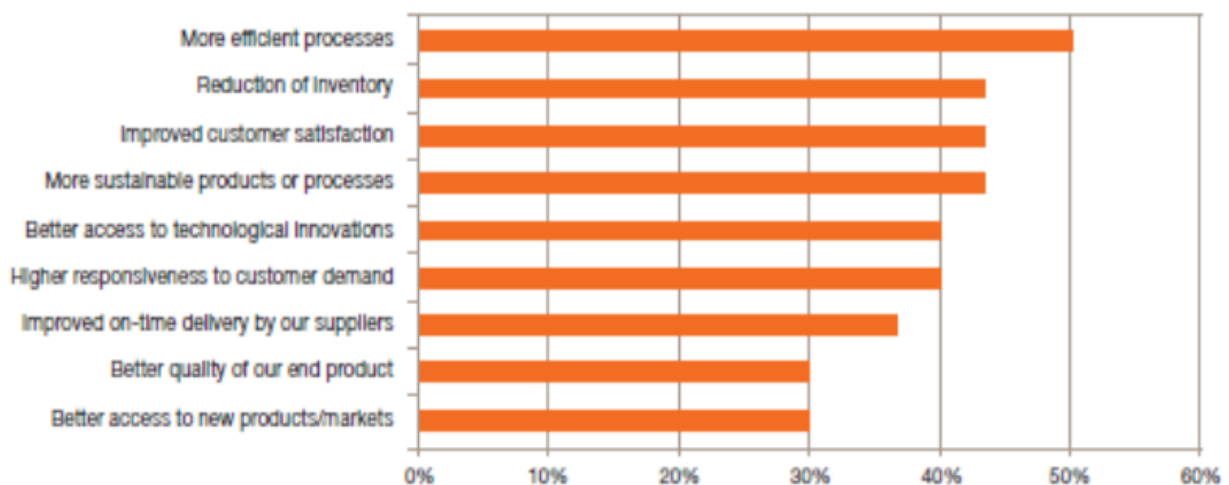
Kritiske succes faktorer

Kigger man igen på litteraturen, for at vurderer de mest kritiske succes faktorer i at opnå SRM målsætningen, så falder det naturligt, at det er nødvendighed at organisationen er forandringsvillig.

Det er vitalt at man kan synliggøre og spore de ønsket fordele. Positive resultater skaber troværdighed og sikre fokus. Det er kritisk at sikre at tiltag er strategisk afstemt og der er opbakning i ledergruppen. Forretningen og indkøb skal være internt afstemt, så SRM fuldt ud bidrager til virksomhedens målsætninger. Når det er afstemt, så vil et strategisk partnerskab have mulighed for at blive en succes, hvis der er en strategisk enighed mellem det købende virksomhed og nøgleleverandøren. Eksempelvis vil Cost leadership strategien hos den købende virksomhed ikke være et match, hvis leverandøren har fokus på differentiering via innovation.

Kigger man på litteraturen for at undersøge, hvor SRM primært er brugt og hvad der er opnået ved forskellige virksomheder, så har DILF samlet input I nedenstående figurer. Grafen er ikke udtryk for hvor stor effekt de enkelte tiltag har haft, men viser hvor ofte de bruges.

Figure 11. Performance benefits of SRM



Kilde DILF

7.3 Præsentation af data

I mit interne spørgeskema havde jeg stillet følgende spørgsmål:

"Hvad synes du der er vigtig i forbindelse med SRM?"

Dette spørgsmål var stillet, som et åbent spørgsmål for at få lidt viden omkring hvad Brønnums indkøbere, samt afdelingsledere i salg og projekt afdelingen vidste og synes om SRM.

Indkøbere:

"Jeg ved ikke så meget om SRM, men så vidt jeg kan læse mig frem til så handler det om forholdet til leverandører. Jeg synes det generelt er vigtigt at have et godt forhold til sine leverandører. "

"jeg ved ikke hvad det er"

"jeg kan forstå at det handler om forholdet man har til sine leverandører"

"det er ikke noget jeg bekymre mig om for jeg skal bare have varerne hjem til tiden"

"Løbende kommunikation og face-to-face møder er vigtige. På den måde viser man hele tiden interesse for sine leverandører og forsikre dem om at de ikke er glemt - og ved face-to-face møder skabes der ofte en bedre forståelse for hinanden og de udfordringer man hver især sidder med, det er med til at styrke relationen og tilliden".

"SRM forstår jeg som (Basis relationer til lev.) grundsten for udvikling af egen forretning og udvikling af relationer til de lev. Der er med til at udvikle ens forretning. Hvis ikke disse redskaber bruges, arbejdes der ud fra følelser og den enkelte person meninger. Det er i min verden ikke en sund indgang til vækst. "

Afdelingsledere & nøgle medarbejdere:

"Er det ikke det samme som CRM"

"SRM er Supplier Relationship Management og handler om hvordan man håndterer sine leverandører. "

"Det er noget som I styrer i indkøb"

"Det handler om at sikre leverandører gør som vi siger og følger de retningslinjer som vi sætter for dem"

"SRM skal sørge for at vi behandler alle leverandører ens og at vi har en plan for dem hver især"

7.4 Et konkret eksempel

Jeg købte proportional ventiler til den hydrauliske industri ved en stor amerikansk leverandør. En leverandør meget større end min virksomhed. Samhandlen havde stået på i + 20 år, men den var meget traditionel, selv om det blev betragtet som partnerskab. Forhandlingerne omkring aftale og priser blev altid varetaget af virksomhedens direktør og salgschef. Meget sjældent var Supply Chain involveret. I den anden ende var en stor kunde, som havde en klar forventning til store årlige prisreduktioner. Efter en del år og et stigende pres fra kunden, så blev Supply Chain involveret for, der måtte jo være noget galt med måde vi købte ind på. Det resulteret i at Supply Chain satte sig sammen med leverandørens Supply Chain. Med baggrund i en fælles forståelse for opgaven og en fælles forståelse for flow og opsætning, så blev løsningen at vi mødtes 6 personer (3 fra hver virksomhed) 1 gang om måned i 1 år på forskellige produktions lokationer og talte de enkelte udfordringer igennem. Det resulteret i hidden cost besparelser på + 15% via at ændre indkøbsantal, specifikke ordredage, ny speditør og blot bedre forståelse. Leveringsperformance blev hævet fra 82% til 97 % OTD baseret på leverandørens første bekræftelse. Alt dette uden at ændre på den reelle kostpris, men vi delte de bagved liggende besparelser på omkostningerne.

7.5 Brønnum og SRM

Hvorfor kender Brønnum ikke til SRM? Og Hvorfor har Brønnum ikke implementeret SRM for længst? Begge spørgsmål er yderst relevante, men kan nok bedst besvares med et spørgsmål. Har Brønnum haft behov for SRM? Jeg har tidligere skrevet at SRM i selv sig ikke er særlig udbredt og hvorfor egentlig ikke? En del af forklaringen er at "Indkøb er generelt late adopters til alt, Kraljic publicerede sin matrice i 1984, de fleste danske virksomheder hørte først om den efter 2000. Og man er notorisk late adaptor på IT, ifølge en analyse er man sidst blandt alle funktioner" udtaler Søren Vammen direktør for DILF. Jeg kan sagtens følge det udsagn fra Søren og er langt hen af vejen enig. Jeg vil dog våge den påstand at det ikke er for Indkøb ikke vil, men der har simpelthen været så stort pres eller fokus på kostprisreduktioner og besparelser, at fokus på relationer har været 100 % op til den enkelte indkøber. Dette

sammenholdt med at de bløde værdier aldrig har været en del af indkøbs traditionelle værktøjskasse har gjort at man aldrig har dyrket relationerne. Indkøb har aldrig set en struktureret tilgang til relationer, som værdiskabende. Skal jeg være meget farvet i min betragtning, så har Indkøb altid været dem, som kommer med pisken når en leverdør skulle tæves på plads eller presses hårdt for 1 % mere i besparelse. Tidligere var fokus på stabilitet. Hvordan standardiserer vi medarbejdernes adfærd? (Gentagne processer, færre fejl). Hvordan beskytter vi kernen i produktionen fra ydre påvirkninger (lange serier, ingen tilpasning/customisering). Mindre global konkurrence og langsommere skiftende arbejdsmiljø. "If it aint' broke, don't fix it! " var det fremherskende motto. I dag langt større fokus på forandring Hovedpointen er, at vi i dag lever i en tid med store og dramatiske forandringer, som vil få konsekvenser for os som enkeltindivider, for samfundet og ikke mindst for de forskellige organisationer. Med andre ord kan man sige at leverandørerne har været vant til at se Indkøb også ved Brønnum, som en samling af benhårde bøller med køller, som kun er sat i verden for at opnå en ting og det er kostprisreduktion. Guleroden har noget man fandt og spiste i kantinen.



Den tid er forbi også ved Brønnum, men det er ikke noget der ændre sig fra den ene dag til den anden. Der skal spilles på en helt ny spilleplade i Indkøb og det skal både Brønnum som helhed, men indkøb i særdeleshed vende sig til. Leverandører skal også lære at køllen er blevet udskiftet med en gulerod for dem, men det kræver tillid og mod at ændre den opfattelse. Det handler om at ændre sit mindset fra transaktions- til relationsmindset, som fordrer et helt anderledes samarbejde, både internt i samarbejdet på tværs af afdelinger, og eksternt i samarbejdet med leverandører.

Det er nødvendigt at anerkende "What got us here won't get us there! ".

Forandringen er nødvendig og drevet af den teknologisk udvikling for nye muligheder stiller nye krav på tværs af funktioner og virksomheden. Der sker en løbende globalisering både upstream og downstream og det sker hurtigt, så er man ikke med, så er man sat af. For Brønnum, som har agenturer og søger at have dem for sig selv handler det om at være på forkant med udvikling hos den enkelte leverandør, men samtidigt også om at have en finger på pulsen, så man kan være klar på det næste nye agentur eller nye produkt der er på vej. Det gælder for Brønnum om at sikre sig den ekstra lille konkurrence fordel.

For Brønnum handler det om at komme væk fra de fast vaner. Væk fra at tro man altid ved det hele bedst. Væk fra kun at plukke de lavt hængende frugter og væk fra at tro at nogen eller noget er en "sure thing". Brønnum skal turde give og måske få noget igen, da det muligvis kan åbne dørene for en ny god forretning. Hvordan fastholder Brønnum så fremdrift i relationen? Man vil nemlig typisk blive mødt af en række bortforklaringer som; men vi kender jo hinanden vi har arbejdet sammen i årevis. Vi ved godt hvad de kan, og de ved godt hvad vi vil have. Vi taler jo sammen hele tiden. Men hvis vi fortæller dem det kan de jo bruge det imod os. Selv om det er lyder simpelt, så handler det om at kommunikere - afstem forventninger og oplevelser samt vær åben og ærlig. Brønnum skal lægge en plan for SRM og evt. starte med en 1 leverandør for at vise det gode eksempel og lære hele Brønnum hvad SRM kan og betyder.

7.6 Delkonklusion

Hvad er SRM og hvor er det ikke så udbredt som CRM?

SRM eller Supplier Relationship management er en systematisk og struktureret tilgang til sin leverandører. En tilgang hvor opbygning af relationerne mellem Brønnum og leverandøren er i fokus. I fokus for at skabe fælles forståelse af hinandens og kundernes behov. Hele tiden under påvirkning af en konstant skiftende hverdag med globalisering og teknologi i rivende udvikling. Det sætter store krav til en proaktiv og åben kommunikation parterne imellem. Der er mange eksempler på hvad tillid, attraktivitet og loyalitet, som er grundstenene i SRM, kan gøre for at øge en virksomheds konkurrencemæssige fordele. Påvirkningerne gælder for både Brønnum og leverandører hvis man tør og vil. For Brønnum kan det give kunderne en bedre oplevelse hvor alle leveringer kommer til tiden og produktet er innovativt, da man ved hjælp fra leverandøren benytter den seneste teknologi, som måske både er billigere og bedre. For leverandøren kan kommunikationen med Brønnum betyde adgang til nye kunder, deres produktion kan optimeres med baggrund i dialog omkring ordreprioritering og evt. forecast. Generelt kan alle værdiskabende faktorer bringes i spil og påvirkes positivt. Hvor er Brønnum så ift. SRM? Jeg synes i høj grad at udsagnene fra Brønnums ansatte viser at SRM ikke er introduceret, implementeret eller forstået. Det er kritisk viden. For forsøger man at introducerer eller implementerer begreber, nye systemer eller værktøj uden at modtageren har forstået hvorfor eller hvad det er der skal implementeres så er det dømt til at fejle. Ofte vil manglende viden fordre modvilje mod forandring og "nej hat" og hvis noget er kritisk ved SRM, så er det tillid og åben kommunikation.

Hvor er SRM så ift. CRM det kan egentlig bedst beskrives med Sørensen kommentar "Indkøb er generelt late adopters til alt, Kraljic publicerede sin matrice i 1984, de fleste danske virksomheder hørte først om den efter 2000. Og man er notorisk late adaptor på IT, ifølge en analyse er man sidst blandt alle funktioner" udtaler Søren Vammen direktør for DILF

7.7 Undersøgelsesspørgsmål 2 – Hvordan influerer søgen efter større grad af tillid og attraktiviteten leverandørrelationen?

7.8 kort introduktion til teori

Supplier Relationship Management drejer sig i høj grad om tillid. Eller sagt på en anden måde, så er graden af tillid en væsentlig faktor for succes. Der er som vist i nedenstående figur og i tilhørende litteratur (Indsæt note). Der er mange definitioner og ting der spiller ind på begge partners opfattelse af tillid.

“The willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party” (Mayer et al., 1995, p. 712).

The believe that a party´s word or promise is reliable and a party will fulfill his/her obligations in an exchange relationship (Schurr and Ozanne, 1985).

Vi kan og skal ikke det hele med dem alle sammen eller skal vi?

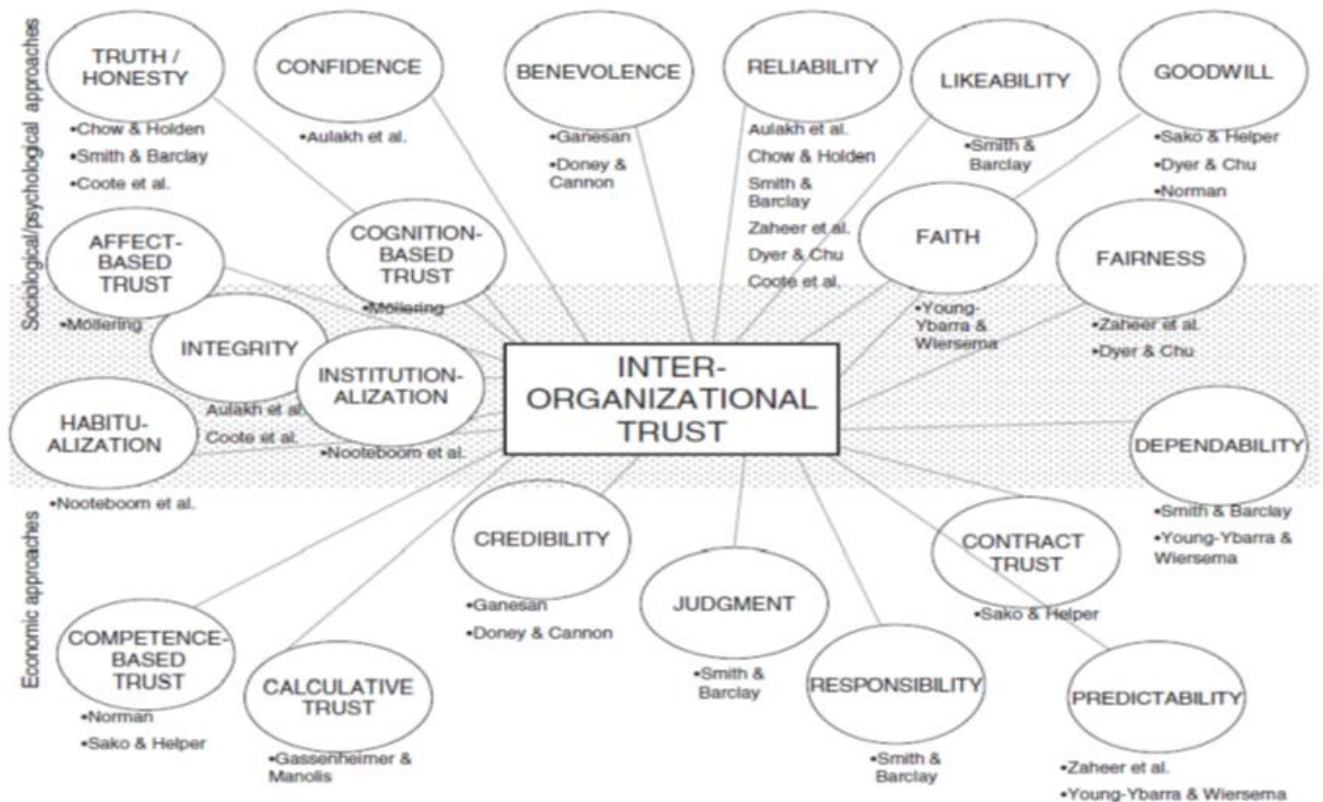
Kunsten er at finde de rigtige, og efterfølgende behandle dem derefter



There are different cures for different illnesses

Sir Ronald Ross

Der er mange elementer, som spiller ind når tillid skal vurderes, som illustreret i nedenstående figur. Jeg har tidligere vist, hvordan en påvirkning af hver element samt opfattelsen af denne påvirkning fungerer i samspil, og er med til at skabe den samlet opfattelse af tillid mellem de involveret parter.



Kilde

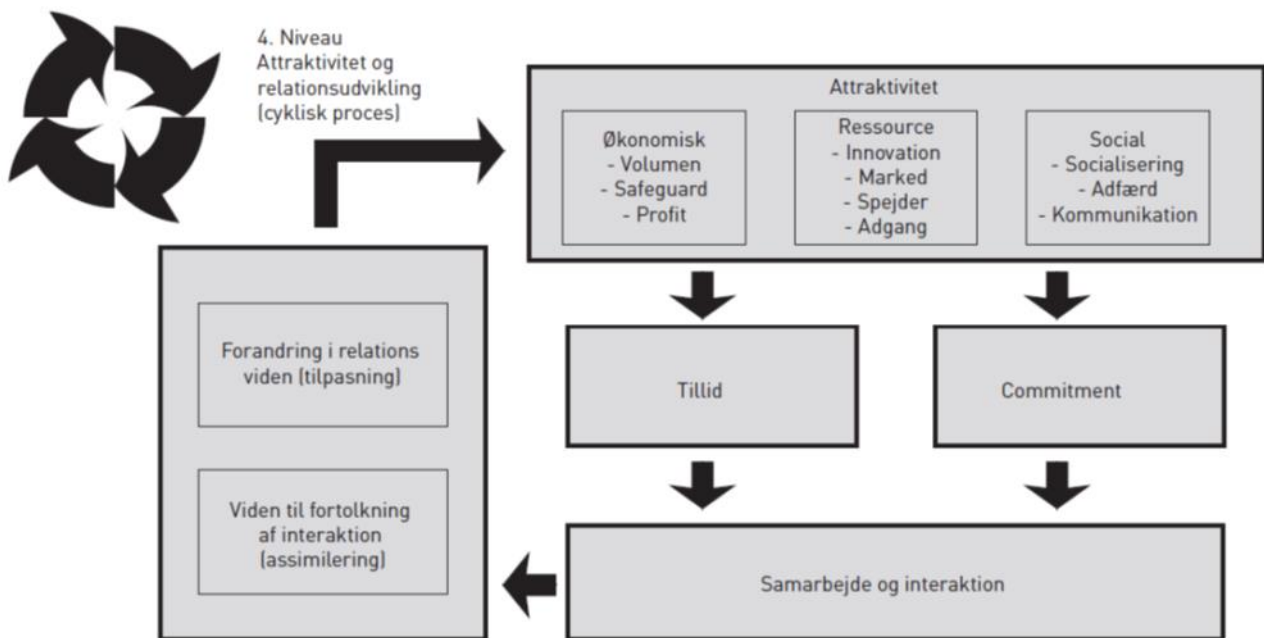
Tilliden lægger sig op ad om leverandørerne har evner(Ability), de rette hensigter(Benevolence) og integriteten(Integrity). Et forkert udfald i hver parameter vil påvirker tilliden og lysten til at involverer sig og åbne op for yderligere tiltag.

Ability	Benevolence	Integrity
Competencies	Does the trustee have good intentions?	Does the trustee behave according to a set of "sound" principles?
Training	Focus on optimizing own interests?	Are there some kind of consistency in the way the trustee acts?
Execution of tasks	Is the trustee positive and helpful to the trustor, even if no value is given to the trustee?	Do the trustee stick to what is promised?

Kilde Mayer, Davis, og Schoorman

Man kan i den grad se effekten af alle disse hensigter og følelse og hvor meget der tolkes og antages. At processen er cyklisk uden stop illustrerer, hvor vigtigt det er at virksomhederne er konstante og konsekvente i sine udmeldinger og loyalitet. Tillid opbygges via gentagelser og ved konstant at gøre det man siger man gør samt ved at gøre tingene sammen med sine samarbejdspartnere.

Brønnum skal turde stole på at deres samarbejdspartnere har gode intentioner og er villig til at åbne op for fælles vindings skyld. Dette skal være gældende i alle relationer mellem de involveret parter.



Kilde Walter, Ritter og Gemünden (2001)

Formålet bag Supplier Relationship management er at få sine leverandører til at forstå kundens behov, og at få leverandørens erfaringer og viden formidlet retur til kunden, så man sikre en optimal løsning for begge parter. Den optimale løsning har de lavest mulige transaktionsomkostninger, sikre kunden er tilfreds og kommer retur for det opbygger tillid, som vil påvirke den næste handel.

I mange år har salgsfunktionen benyttet den sociale faktor i leverandør/kunde relationen til at opbygge tillid og gøre sig mere attraktiv. Specielt i situationer, hvor konkurrence er stor er det væsentlig, at man kan konkurrerer på andet en pris og

levering. Tilliden er gennem årene opbygget i relationen ved at salg husker at spørge ind til ferie, familie og generel velbefindende hos kunden. Dette sikre at kunde åbne sig mere og sælgeren får adgang til mere info, som kan bruges positiv til at sikre næste handel eller sikre involvering i næste projekt. Man kunne sige det var ren manipulation og kun for at udnytte viden til egen fordel, men faktisk er det en win/win, da kunden sikre sine behov dækket bedre, da sælgeren har en bedre forståelse af kunden behov.

Lige præcis dette faktum, er det jeg tror er skelsættende for at SRM, er begyndt at komme frem i bevisheden ved mange Supply Chain ledere. Det underbygges af Hald et al's (2009) Conceptual model of attraction in buyer-supplier relationer, virksomhedernes opfattede værdi af disse relationer. Når Arend & Wisner (2005) mener, at det kræver en stærk organisation med en strategisk tilgang til Supply Chain samarbejde at få nok udbytte af relationerne, og synes det relevant, at de mellemstore virksomheder bruger disse modeller, for at skaffe sig overblik og bestemme strategi for den pågældende relation.

7.9 Præsentation af data

Leverandørerne blev i spørgeskemaet bedt om at komme med sin vurdering af deres vigtighed på en Likert-skala¹². Likert-skalaen var opbygget som vist i eksemplerne nedenfor på 4-punkts Likert-skala. De samme spørgsmål som vist nedenfor, dog med modsat fortegn, blev også stillet til medarbejdere i fokusvirksomheden. Specielt ved vurderingen af de overordnede parametre var det min anbefaling, at en 4-punkts Likert-skala blev brugt for at sikre en stillingtagen i besvarelsene jf. nedenstående eksempel.

Hvordan er samarbejdet med leverandøren?	Kan du stole på leverandøren som samarbejdspartner?	Ville du anbefale samarbejde med leverandøren til andre?
1 - Meget besværligt	1 - Nej slet ikke	1 - Nej slet ikke
2 - Ikke nemt	2 - Nej ikke helt	2 - Nej sandsynligvis ikke
3 - Nemt	3 - Ja for det meste	3 - Ja men med forudsætninger
4 - Meget nemt	4 - Ja fuldstændig	4 - Ja uden tvivl

¹² <http://da.wikipedia.org/wiki/Likert-skala>

Bruttolisten med selve spørgsmålene til de overordnede parametre til leverandørerne kan ses i Bilag 2. Spørgsmålene med "modsat fortegn" stillet til medarbejderne i fokusvirksomheden kan ses i Bilag 3.

I mit spørgeskema have jeg et meget åben og generelt spørgsmål, som lyder "hvordan er det at arbejde sammen med Brønnum. Spørgsmålet er selvfølgelig meget personrelateret og baseret på konkrete hændelser. Svarene viser at langt størstedelen af leverandørerne synes at det er nemt at handle med Brønnum. Det kan ikke tages som en konklusion, men som en tendens, da jeg ikke kan vide om de personer, som ikke har svaret ville have påvirket svarene anderledes. Sammenligner jeg med svarene fra leverandørerne med svarene fra Brønnum interne medarbejdere i graf til højre, så er der overensstemmelse med den opfattelse af det generelle samarbejde opfattes som værende nemt. Der er på begge sider enkelte afvigelser fra den opfattelse.



Svarene er underbygget af flere kommentarer fra Brønnums leverandører på dette punkt.

" - A very long, trustfull and fruitfull collaboration since 40 years with Robot-Coupe. - Oluf Bronnum has strong market-shares in DK. - Oluf Bronnum's strong image in our field in DK. - Oluf Bronnum has a solid financial structure. - Oluf Bronnum has a strong inner and outer sales team covering the whole country."

"You are honest and reliable"

"It is a professional partner, honest, straightforward, the company and the showroom looks lovely and the people are nice, smart, kind and professional. They are punctual with payments, they deal with the best hotel chains and restaurants and have a focus on technical assistance. They show that they have a clear vision of future."

"Trust-worthy Business Partner for over +40 years. Sales enabling entity with loyal customers. Committed partner with organizational strength and strong direction. A growing and expanding sales and service platform with the ambition to be No. 1. KR Morten"

"Trustworthy partner Skilled sales- & project people."

"They are a very structured company that is well established in the danish market. We have a great partnership that goes back many years and will improve even more in the future."

"Brønnum represents a professional and sizeable sales channel within the Danish HoReCa market and is a perfect, strategic fit for collaboration with HOUNÖ products."

"professional"

"Oluf Brønnum is a very god representant for our Company and our products."

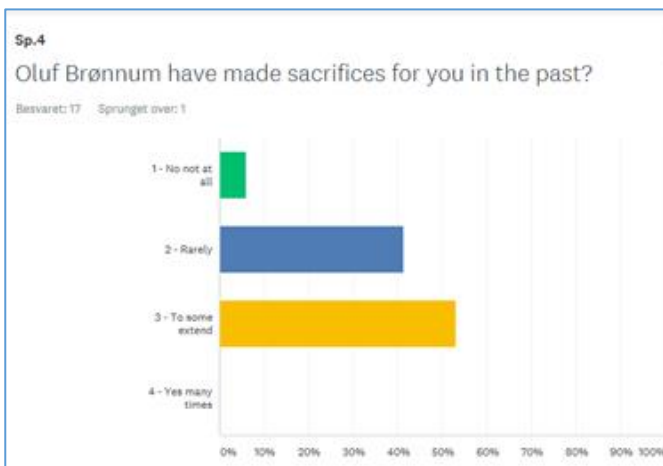
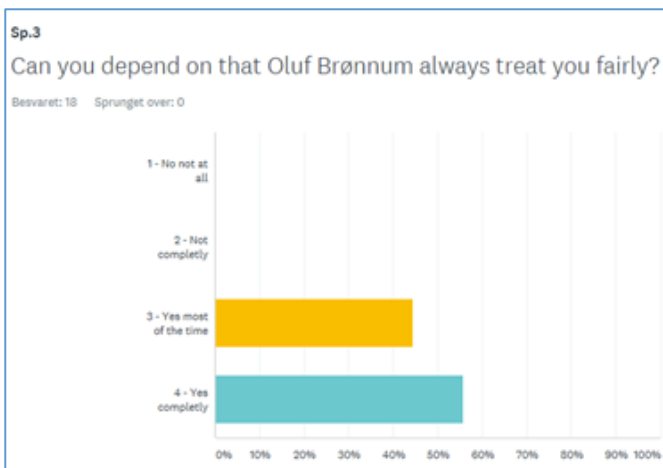
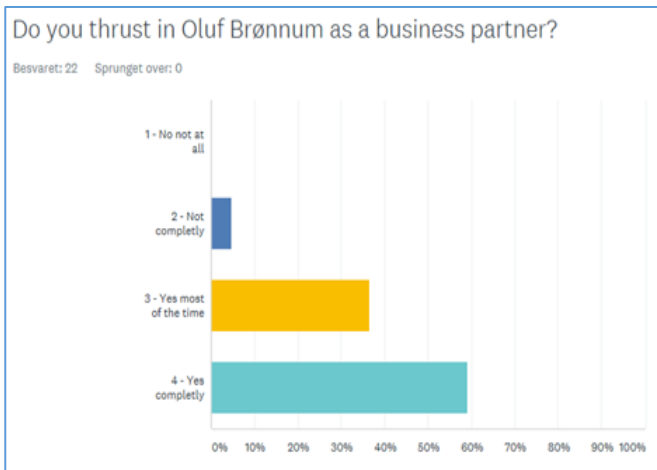
"Mutual trust"

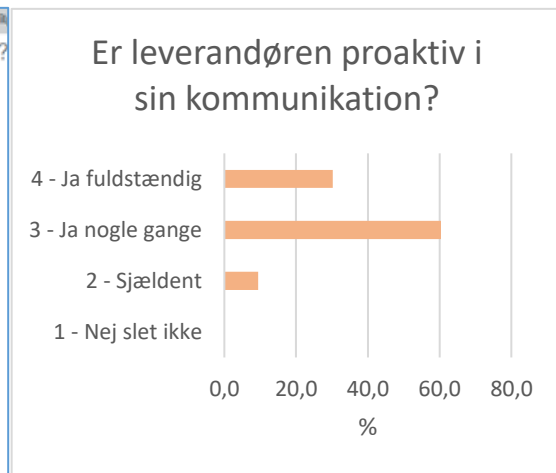
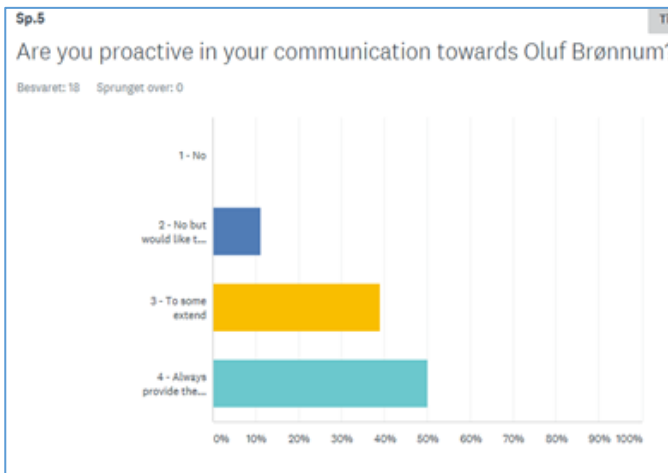
"Long fruitful relationship between the companies. Common goal to grow business in Denmark together"

"Trustable partner"

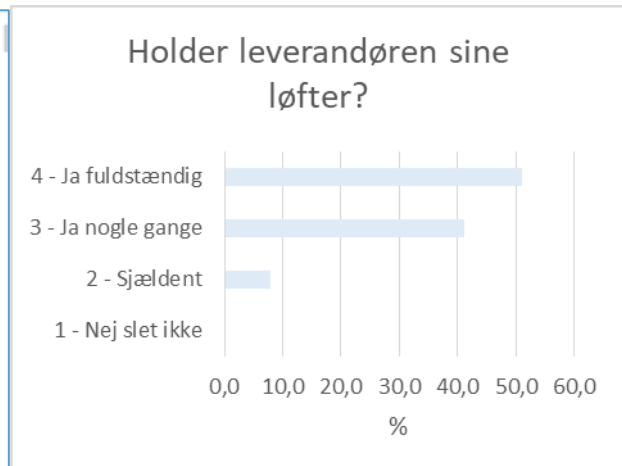
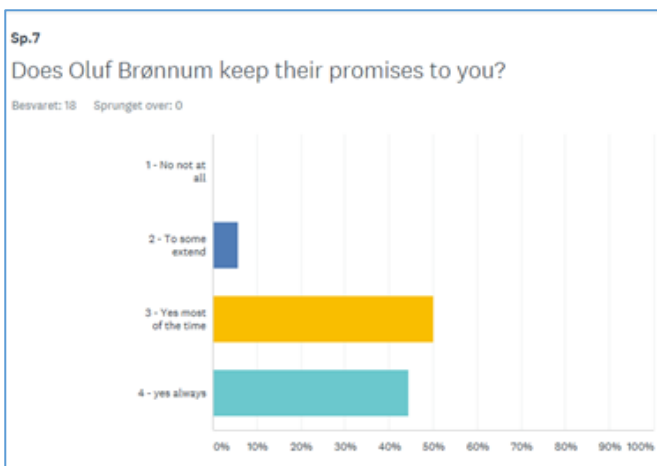
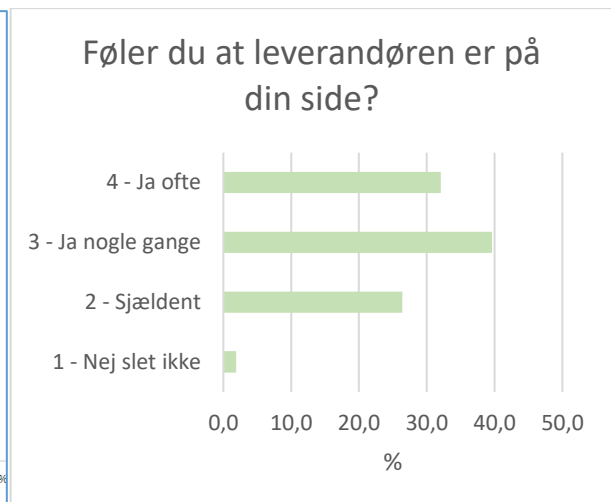
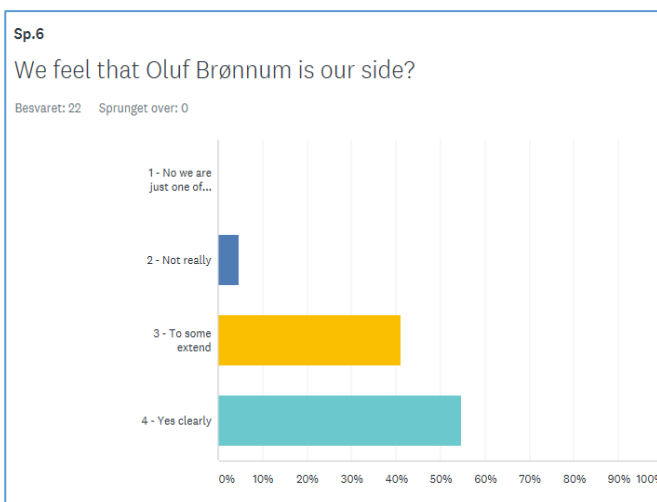
"Brønnum er en stor og vigtigt spiller på det danske marked. Brønnum har mange dygtige medarbejdere med stor indsigt og som formår at sælge kunderne de rigtige løsninger, så kunderne får opfyldt deres reelle behov"

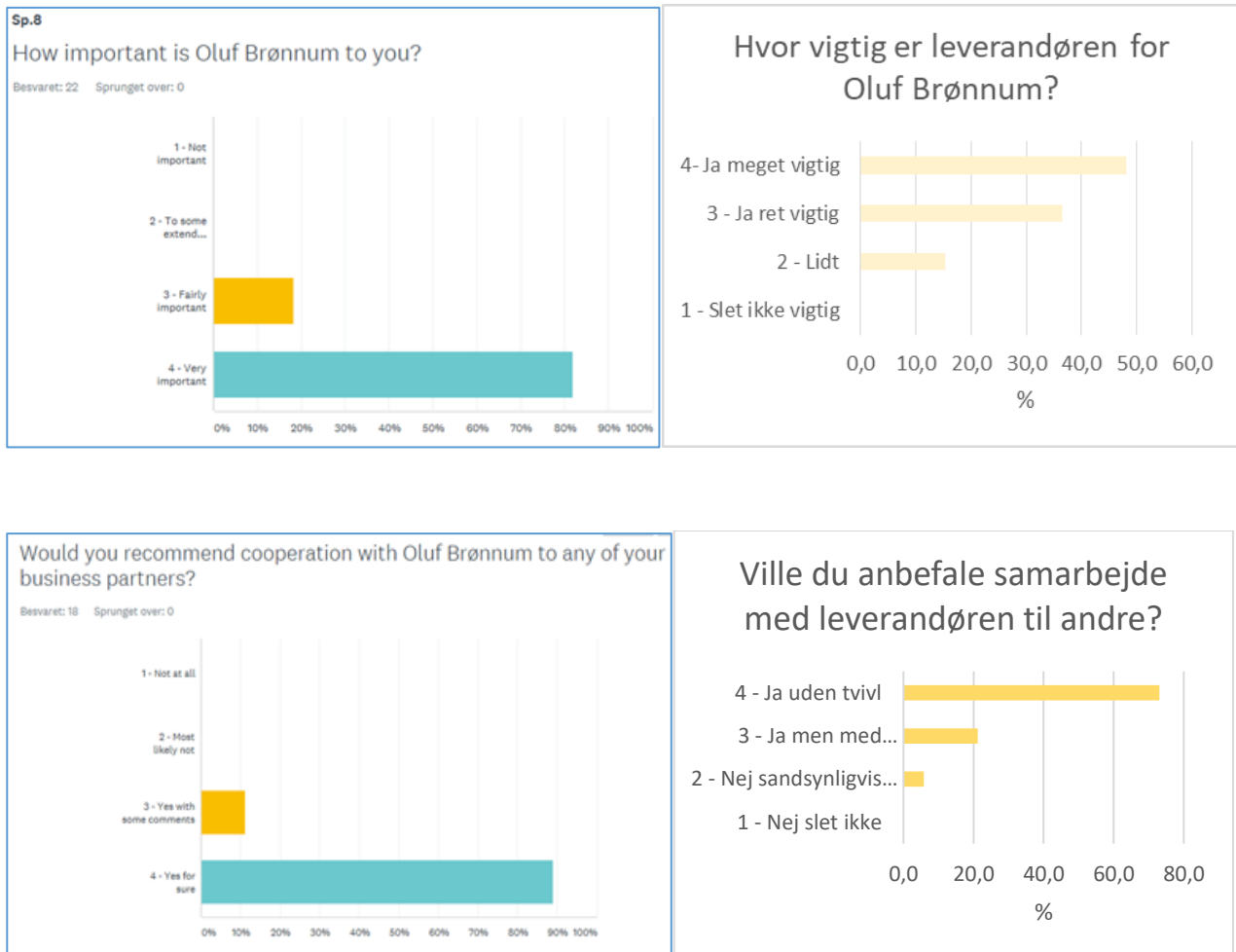
For at spørge lidt ind til tillidsforholdet mellem Brønnum og vores nøgleleverandører, så har jeg stillet følgende spørgsmål både internt, men også til Brønnums ansatte.





De sidste spørgsmål, handler omkring følelsen af loyaliteten mellem Brønnum og vores nøgleleverandører.





7.11 Diskussion af besvarelserne fra spørgeskema

Spørgsmål 1 ser jeg, som værende det generelle og mest overordnet for samarbejdet mellem Brønnum og vores nøgleleverandører. Besvarelserne fra både leverandører og de ansatte ved Brønnum er langt overvejede meget positive. Mere end 90% af leverandørerne, synes det er nemt eller meget nemt. Det kan der selvfølgelig være mange årsager til. Først og fremmest, så er det kun Brønnums top 15 leverandører i begge kategorier, der er blevet spurgt. Det i sig selv er naturligvis ikke ensbetydende med at svarerne vil være positive. Det er dog mere sandsynligt at svarerne er positive, hvis der er en god omsætning og et generelt godt vare flow. Jeg har i mange tilfælde spurgt folk med en salgsstilling ved leverandørerne. De personer er ofte

provision eller bonus lønnet baseret på omsætning, så de vil have en større tilbøjelighed til at synes det går fint, hvis omsætningen er god. En anden årsag kan være den forventet opfattelse af et svar. Det skal forstås sådan at nogle besvarelser kunne være afgivet i høflighed. Det vil sige at leverandørerne ikke vil svare negativt, fordi de ved at svaret kommer direkte til Brønnum og ikke via en uvildig virksomhed, som holder leverandøren anonym. Jeg er bevidst omkring dette og havde skrevet i min indledende tekst, som blev sendt sammen med spørgeskemaet se bilag 1. Sidst men ikke mindst, så kan personligheden eller kulturen ved den person, der svare på spørgsmålet være sådan, at man ikke ønsker at sige noget negativt om sine kunder i et offentligt spørgeskema. Jeg har tidligere nævnt at det er svært at tage svarerne, som en konklusion for forholdet mellem Brønnum og nøgleleverandørerne. Det kan højst blive en indikation eller tendens. Årsagen hertil kan være flere, men den vigtigste er at det ikke er 100 % af de adspurgte, der har svaret på spørgeskemaet. En anden årsag kan være at det er de forkerte personer, som er blevet spurgt.

Det overrasker mig lidt mere at svarerne fra Brønnums ansatte, er så overvejende positive. Jeg sidder nemlig i samme rum, som alle indkøbere i Brønnum og der er det ikke ros til leverandørerne, som jeg høre mest. Igen her kan det spille ind at jeg kun har spurgt ind til de 15 største leverandører i hver kategori. Der er nemlig omkring 200-300 leverandører i hver af Brønnums kategorier. Jeg forventer ikke at der skulle være noget hæmmende fra de ansatte ift. at det er mig i min rolle, som Category manager, der har stillet spørgsmålene. Jeg forventer tværtimod at det måske kunne være et oplagt sted at komme af med en evt. frustration.

En årsag til svarende fra de ansatte kan sættes lidt i perspektiv, hvis jeg kigger på deres besvarelser, omkring hvad SRM egentlig er. For er de ikke bevidste om vigtigheden af relationen, så vil der være en tendens til at have et meget mere kortsigtet perspektiv, og fokus på en enkelt hændelse og ikke den samlet relation. Havde jeg nu har stillet spørgsmålet, om hvad de synes om kontaktpersonen ved nøgleleverandøren, så var svarerne måske blevet mere nuanceret.

De ansattes svar om SRM lød sådan:

"Jeg ved ikke så meget om SRM, men så vidt jeg kan læse mig frem til så handler det om forholdet til leverandører. Jeg synes det generelt er vigtigt at have et godt forhold til sine leverandører. "

"jeg ved ikke hvad det er"

"jeg kan forstå at det handler om forholdet man har til sine leverandører"

"det er ikke noget jeg bekymre mig om for jeg skal bare have varerne hjem til tiden"

Tendensen i svarene fra leverandører og ansatte sammenholdt med hverdagen viser mig, at der er grobund for at grave yderligere i emnet, og indikerer samtidigt, at der kunne være muligheder, som ikke benyttes i dag.

De næste 4 spørgsmål omhandler indirekte tillidsforholdet mellem nøgleleverandørerne og Brønnum. Tendensen er den samme, som ved det generelle spørgsmål, nemlig i overvejende grad meget positiv. Igen er det samme billede gældende ved både leverandører og Brønnums ansatte når det handler om at stole på hinanden og en fair behandling. Jeg ser årsagerne som værende de samme, som ved det generelle spørgsmål. Tendensen skifter dog og bliver mere negativ når spørgsmålene drejer sig om at der er ydet noget ekstra i samarbejdet eller om hvor vidt leverandøren er proaktiv i sin kommunikation. Lidt overraskende for mig er de ansatte væsentlig mere positive overfor leverandørerne end omvendt på spørgsmålet om der er ydet noget ekstra i forholdet. Det kunne indikerer at vi Brønnum måske har en tendens til at love mere end vi kan holde. Eller også at leverandørerne forventer mere af Brønnum. Jeg vil i hvert sige at det ligner en tendens til at forholdet mellem parterne ikke er afstemt. Det overrasker mig også en del at Brønnums ansatte svare så positivt omkring at leverandøren er proaktiv i sin kommunikation mod Brønnum. For igen er det ikke det jeg høre fra de ansatte jeg sidder sammen med og som er dem der har svaret på spørgsmålene. I min verden er en leverandør proaktiv når informationer omkring restordre, nyheder og generel viden flyder uhindret og kommer uden at Brønnum skal rykke for noget, eller spørge ind til f.eks. restordre. Det er bestemt ikke tilfældet. Jeg ved der bruges mere end 1 time, om dagen, af alle indkøbere på at søge informationer, primært omkring restordre. Jeg må igen her sige

at der ikke er et match med det, jeg oplever i hverdagen og noget der kræver en yderligere undersøgelse.

Generelt kan man sige for de første 5 spørgsmål, som går lidt mere på tillid og opfattelse heraf bærer præg af at der kan tolkes på alle spørgsmål og at der for hver svar ligger en masse tanker og tolkninger bag. Der findes en berømt spørge teknik, som hedder 5 x hvorfor om man vil. Denne teknik bruges for at komme til bunds i en problemstilling. Der stilles et spørgsmål og hver gang, der kommer et svar retur, stiller man spørgsmålet hvorfor retur. Prøv selv man kan komme langt omkring.

En ting er tolkning, men omgivelser og specielt personlige forhold spiller meget ind her hvert svar der gives og hver beslutning man foretager. Disse forhold kan inddeles i 3 grupper, som er som følger.

Kognitiv modvilje/mistillid: "jeg forstår ikke det her" Personen er forvirret, uenig eller ikke overbevist.

Følelsesmæssig modvilje/mistillid: "jeg har det ikke godt med det her" Personen kommer udenfor sin komfort zone, utryk eller føler sig truet.

Personrelateret modvilje/mistillid: "jeg stoler ikke på dig" Personen handler på rygter, forskelle, kemi eller negative erfaringer med et firma eller en person

De sidste 4 spørgsmål omhandler indirekte forhold omkring loyalitet og attraktivitet. Igen her opstår der en undren hos mig ved det første spørgsmål. Det lyder føler du at leverandøren er på din side. Næsten 30% af svarerne er negative fra Brønnums ansatte. Leverandørerne er i langt overvejende grad positive. Det hænger dog ikke helt sammen med den besvarelse leverandørerne lavet omkring om Brønnum gør noget ekstra i forholdet. Disse besvarelser indikerer igen for mig at der er ting som ikke er afstemt i forholdet mellem Brønnum og nøgleleverandørerne. Dog skal jeg igen sige at det kan skyldes tolkning af spørgsmål og opfattelsen blandt respondenterne. De sidste 3 spørgsmål her er utrolig positive fra begge sider. Specielt på spørgsmålet om man ville anbefale samhandel med Brønnum eller leverandøren til andre er scoren voldsomt høj. Sammenholdt med at Brønnum ikke helt føler leverandøren er på sin side og de er ikke så proaktive. Leverandøren som ikke helt føler Brønnum gør noget ekstra og samlet at forventningerne ikke helt er afstemt. Det skal bestemt undersøges.



Kilde Lars B Mikkelsen

7.12 Delkonklusion

Tillid er en svær størrelse, for der er så mange ting der spiller ind. Samtidigt skal der kun et enkelt fejltrin eller opfattelse af et fejltrin til at den opbygget tillid ryger. Vi er alle forskellige individer, vi har forskellige opdragelse, fra forskellige miljøer og opfatter alt forskelligt. Hvordan skal man kunne få tillid til et andet mennesker? Det handler om at ville og ikke mindst at turde. Tillid opbygges over tid ved at gøre det man siger, holde det man lover og ikke mindst skulle noget ændre på det så skal man være proaktiv og fortælle det upfront. Når Brønnum derfor søger efter mere tillid i leverandørrelationen, så er det op til Brønnum at turde/vise man vil og op til leverandøren at turde og ville stole på oprigtigheden af det ønske. Af dette grundlag vil SRM have en mulighed for at lykkes. Gennem SRM vil attraktiviteten i leverandørforholdet langsomt øges, som effekt af den fælles forståelse og de afstemte forventninger gennem en åben dialog og proaktiv kommunikation. Besvarelserne viser at der er et stykke vej endnu og at der skal arbejdes med at forstå baggrunden for besvarelserne. En anbefaling er fælles at lave nogle performance målinger, som drøftes jævnligt. Blot en dialog om det vil hæve forståelsen og tilliden mellem parterne. Relationen påvirkes positiv hvis man tør og vil det.

7.13 Undersøgelsesspørgsmål 3 – Er det nødvendigt at differentierer sin SRM tilgang for at dække alle typer leverandører?

7.14 kort introduktion til teori

Skal alle leverandører have samme fokus og kan man forvente det samme retur fra sin leverandørbasen?

Det spørgsmål er der givet mange svar og forklaringer på igennem tiden. Det mest kendte er nok Krajlics model vist nedenfor i model.

Krajlic¹³ inddeler leverandørerne/produkterne ud fra en sondring mellem risiko eller forretnings kritisk og betydning for indtjening. Det vil sige at leverandører, der udgør en høj risiko for f.eks. Brønnums forretning og som har en stor påvirkning på Brønnums indtjening vil blive kategoriseret, som en Strategisk leverandør eller som leverandør af et strategisk produkt. Det kan være et brand eller et meget specifikt produkt, som altid efterspørges. Kan Brønnum ikke leverer produktet eller fra den pågældende leverandør, så vil det have stor betydning for den øvrige omsætning.

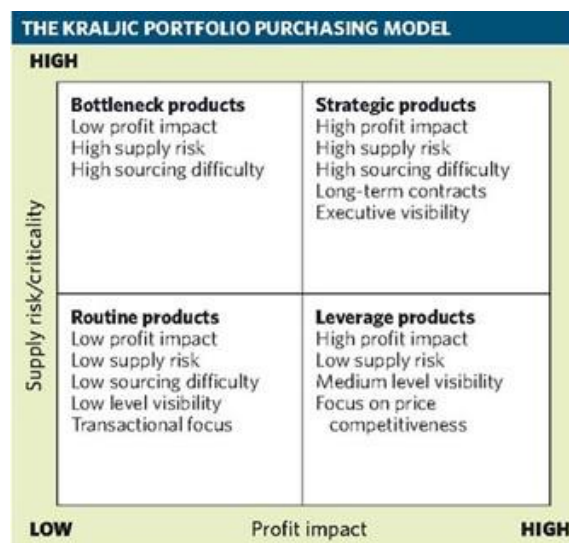
Hvorimod en leverandør eller produkt, som forhandler produkter eller brands, som kan skaffes af mange eller fra mange forskellige steder vil være langt mindre kritisk og have meget mindre påvirkning på Brønnums omsætning. En sådan leverandør bliver af Krajlic kategoriseret, som værende en rutine leverandør eller som brød og smør leverandør.

De andre 2 kategorier er leverage, som er vare, der er langt mindre kritisk for forretningen, men som til gengæld vil have stor indflydelse på omsætningen. Det kunne være typisk være bestik, porcelæn og glas. Bestik, porcelæn og glas skal have en vis kvalitet og derfor vil Brønnum ikke kunne bruge hvilken som helst leverandør. Samtidigt så er den solgte mængde af disse varegrupper utrolig høj.

Den sidste er bottleneck eller flaskehals leverandører eller produkter. Det vil sige produkter eller leverandører, som på grund af Ressourcer, kapaciteter eller råvare udgør en knaphed i forhold til at leveringer. Disse produkter eller leverandører udgør

¹³ <https://www.toolshero.com/strategy/krajlic-portfolio-purchasing-model/>

meget kritisk for forretningen, men ofte udgør de ikke en stor andel af omsætningen. Det kan diskuteres når jeg snakker Supplier Relations Management om ikke også disse produkter eller leverandører bør være i fokus, men det er svært at generaliserer. For er leverandøren stor nok, så vil omsætningen også gøre at den falder i kategorien Strategisk vare eller produkt. Jeg vil i hvert fald starte min fokus med de strategiske leverandører, da det ofte er her der rent relationsmæssigt er flest interaktioner, men også flest relationer på tværs af organisationerne.



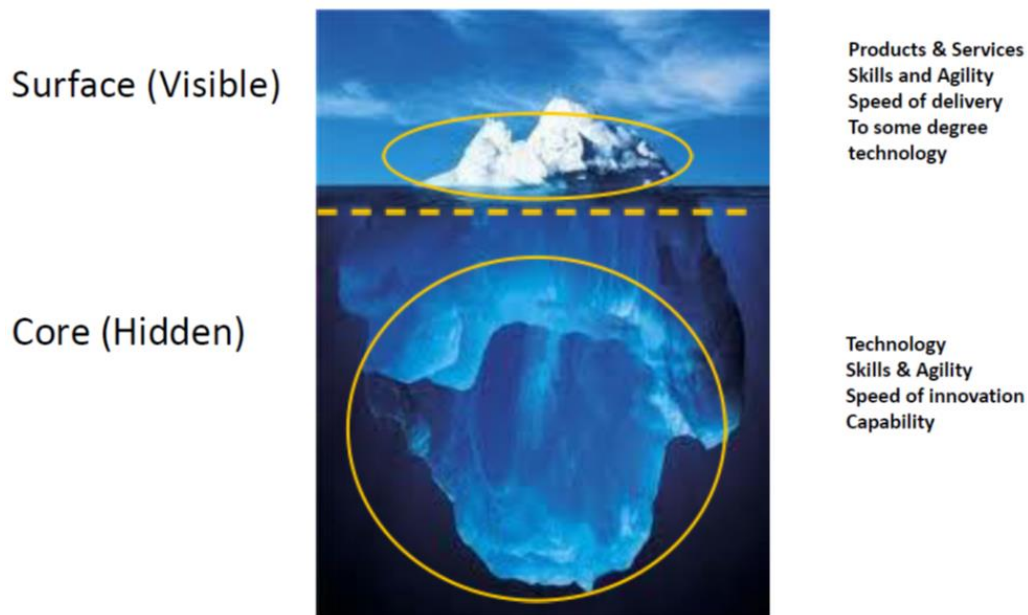
7.15 Brønnum og leverandørerne

Hvad er det egentlig Brønnum vil opnå?

- En skarp pris og ikke andet?
- Adgang til en kritisk eller knap ressource
- Adgang til gode ideer vi ikke selv har?

Mange både kunder og leverandører laver ofte den fejl, at de tror at de er meget attraktive, fordi de er store og det er ikke altid tilfældet. Typisk vil store kunder eller leverandører have en adfærd, som stort pres på priserne, store forventninger til service samt ønsker om prioriteret og dedikeret ressourcer. Dette punkt er meget vigtigt at huske på når Brønnum skal vurderer hvordan man gør sig attraktiv overfor sine leverandører.

Med en vurdering af alle Brønnums leverandører ud fra Krajlics¹⁴ model, så kan man diskutere om det vil give mening at bruge lige meget energi og ressource på de 4 forskellige grupper i modellen. Det klare svar her må nej. Årsagen hertil er relateret til spørgsmålet om hvad det er Brønnum vil opnå. Brønnum har ikke lavet en konkret inddeling af sine leverandører, så der er ikke en klar oversigt over hvilke og hvor mange leverandører der er i hver gruppe.



De non critical leverandører er ikke vigtige for os og Brønnums indkøbsværdi er lav. Det vil derfor ikke give værdi at forsøge at optimere på disse, og søge at forstå deres processer og motivation for at handle med Brønnum. Hvis ikke samhandlen virker som den skal så finder Brønnum blot en ny tilsvarende leverandør.

Hos leverage leverandørerne køber Brønnum for en betydelig sum penge, men de er ikke så kritiske og der vil kunne finde alternativer uden den store risiko for Brønnum. Denne gruppe leverandører appellerer til den traditionelle indkøbs tilgang, som handler om kostprisreduktion og opnåelse af bonus aftaler eller lign. Der kunne være leverandører i denne gruppe, som Brønnum skal have et øje på. For stiger Brønnums spend, så vil kritikaliteten måske stige med og de kan havne i den strategisk gruppe i stedet.

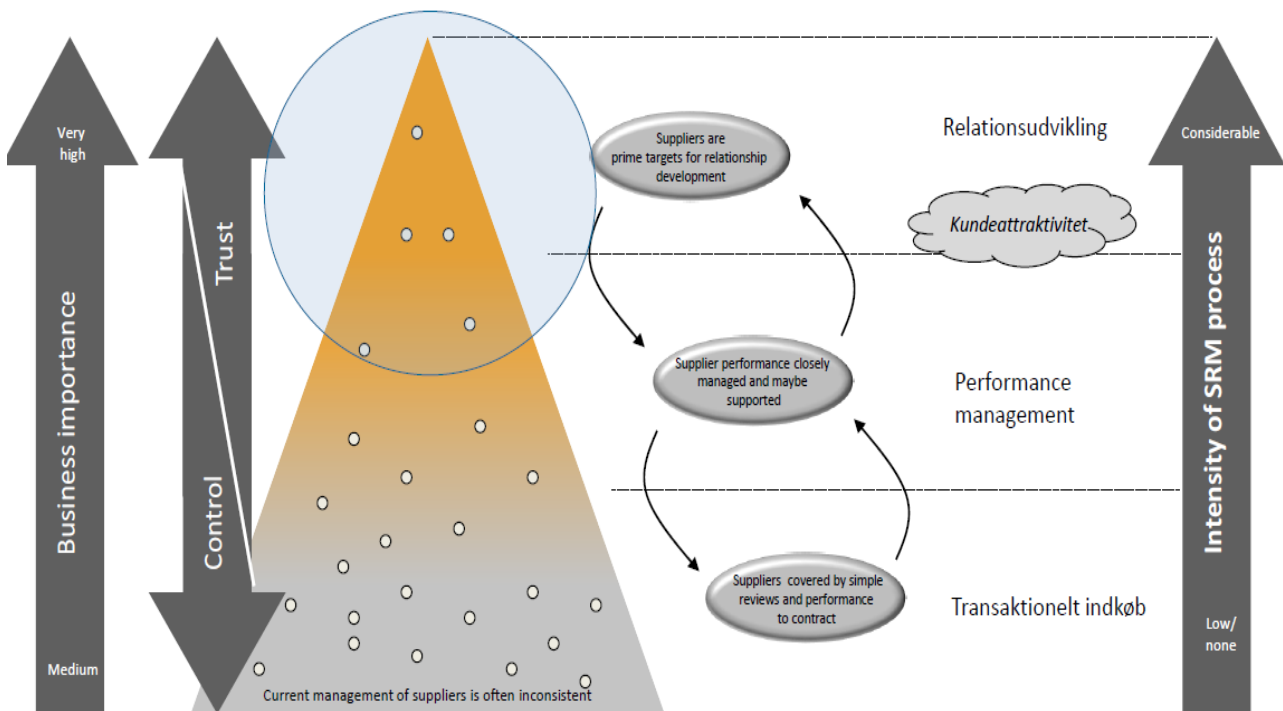
¹⁴ <https://www.toolshero.com/strategy/kraljic-portfolio-purchasing-model/>

For bottleneck eller flaskehals leverandørerne er tilgangen lidt en anden, for her gælder det om at Brønnum sørger for at gøre sin attraktiv overfor sin leverandør. Årsagen til dette er at her er magtbalancen vendt om og det er leverandøren der sidder med kortene på hånden ved at have tilgang til en speciel råvare, ressource eller teknologi. Det er altafgørende at sikre tillid hos leverandøren for at sikre leveringsikkerheden og have en åben kommunikation omkring forecast og forventning til salg og marked generelt. Desuden også vigtig at sikre, Brønnum får tilgang til viden omkring potentielle kunder og videreudvikle af teknologi, for derved at opnå konkurrencemæssige fordele på markedet.

De strategiske leverandører er næsten selvskevnne til SRM. De er de vigtigste og mest kritiske leverandører og derfor dem som Brønnum skal være allernærmest. Det er ved disse leverandører, der er mest at opnå ved at forstå deres processer og sikre de kende Brønnums behov. Tilliden og attraktiviteten er i fokus for at sikre adgang til nye produkter og teknologier. Et eksempel er Brønnums leverandør af ståldele lavet efter specielle mål. Det er afgørende for Brønnums ry og konkurrenceevne at de mål og tegningerne, der laves af inventar opsætning i et køkken bliver korrekt forstået og produceret. Det er samtidigt kritisk at Brønnum er vidende omkring leverandørens produktionsudstyr, så Brønnum ikke lover kunden noget der ikke kan produceres. Tilliden til at tegning bliver realiseret er altafgørende, ligesom det er altafgørende at leverandøren kan komme med forbedringer til de modtagne tegninger, og kan gøre dem bedre ud fra leverandørens ekspertviden og erfaring. Brønnums tillid til at det leverandøren foreslår kan virke. Brønnum har handlet med denne leverandør i små 5 år og jeg oplever stadig at der ikke er tillid, så derfor er der endnu årsag til at komme endnu tættere på denne leverandør gennem en dedikeret og velovervejet SRM tilgang. Dette vil gøre sig gældende for hver af de andre leverandører, som enten er kritiske brands, som man er eneleverandør på eller har sammen med en konkurrent.

Specielt store kritiske leverandører, som deles med en konkurrent er vitale. For Brønnum kan opnå store konkurrencemæssige fordele gennem tilgang til viden eller nyheder deres konkurrent måske først får på et senere tidspunkt.

Nedenstående model samler de beskrevne forhold, og viser hvor tillid og kontrol spiller sammen med det relations udviklende og de traditionelle indkøb. Modellen illustrerer samtidigt vigtigheden af at være dynamisk, for der er leverandører, som bevæger sig på grænsefladerne mellem de forskellige afsnit.



Kilde DILF

Alt efter hvor ofte Brønnum laver sin leverandør segmentering vil det være nødvendigt på anden vis at fange de leverandører, som bevæger sig i grænsefladerne mellem de forskellige grupper. En mulig løsning kan være at der afholdes en månedligt møde i Supply Chain, hvor de enkelte afdelingsleder kan bringe forhold til bordet, så kan have en afsmittende effekt på en eller flere leverandører. Lige så vel kan lederen videregive informationer fra den resterende ledergruppe, men også tage forhold med retur til den øvrige ledergruppe. En anden løsning kan være at oprettet et S&OP udvalg for at sikre en mere direkte interaktion blandt interessenter, som er direkte involveret i enten den direkte kunde eller leverandør kontakt.

7.16 Delkonklusion

Spørgsmålet Er det nødvendigt at differentierer sin SRM tilgang for at dække alle typer leverandører? Det må blive et klart ja. Årsagen er som vist og analyseret at behovene og kravene til en Supplier Relationship tilgang simpelthen er så forskellige alt efter hvilken type leverandør Brønnum har at gøre med.

For Brønnum gælder det at man først og fremmest skal have segmenteret sin leverandørbase og finde ud af hvem der er de kritiske leverandører. Indtil denne segmentering er på plads, så vil ressourcerne, på at søge SRM, ikke kunne bruges optimalt.

Jo mere kritisk eller unik en leverandør, desto mere vigtig blive de langsigtet og lidt mere bløde værdier som tillid og attraktivitet. Dette betyder at de traditionelle indkøbsdyder med prispres og omkostningsreduktion passer til non critical og leverage leverandører. Kritisk og flaskehals leverandører kræver en meget mere tilpasset og fokuseret approach for at opnå de konkurrencemæssige fordele, der kan differentierer Brønnum fra sine konkurrenter.

Specielt er det gældende for Brønnum at sikre sin attraktivitet i leverandør forholdet, da Brønnum har mange agenturer. En agentur leverandør vil kigge på deres forskellige markeder og se hvordan deres forhandlere performer primært ud fra en omsætnings synspunkt. I Brønnums situation kan en leverandør have andre danske forhandlere endda og en der omsætter for mere end Brønnum og specielt her vil det være afgørende at have en god relation, så agenturet kan beholdes grundet andre parametre end omsætning.

Det er afgørende at lave en jævnlig vurdering af sin leverandørbase for at fange tendenser, som fanger de leverandører, som ligger på grænsefladerne mellem de enkelte grupper og forstå hvorfor de bevæger sig i grupperne.

7.17 Undersøgelsesspørgsmål 4 – Vil Brønnum kunne udnytte sine ressourcer bedre ved at segmenterer sin leverandørbase og kun være interesseret i at opbygge relationer hos sine strategisk vigtige leverandører?

7.18 Introduktion til teori

Virksomheders ressourceudnyttelse og produktivitet er et tema som er genstand for meget debat. Det gælder såvel private virksomheder, som skal klare sig i konkurrence med andre virksomheder, hvor det at være produktiv og dermed konkurrencedygtig er essentielt. Men det gælder også offentlige virksomheder, der til stadighed udfordres på at kunne løse givne opgaver billigere og nogle gange også bedre. Derfor er der behov for en struktureret forståelse af sammenhængen mellem forbrug af ressourcer (omkostninger) og opgaveløsningers mængde og kvalitet både hos dem, der leder virksomheder, men også til brug i den løbende debat.

En virksomhed har forskellige ressourcer til rådighed for at kunne gennemføre sine aktiviteter i værdikæden. Virksomheden kan have knaphed på ressourcer, da virksomheden ikke har en tilstrækkelig mængde af ressourcer til rådighed for at kunne gennemføre sine lønsomme aktiviteter. Disse ressourcer kaldes for knappe faktorer eller knappe ressourcer. Forarbejdning mod knappe ressourcer kan være med til at skabe værdi for kunden, og derfor er det fordelagtigt at fokusere på at udnytte den mulige kapacitet maksimalt.

Virksomhedens ressourcer kan opdeles i kapacitetsressourcer, variable ressourcer og økonomiske ressourcer, hvor jeg kun vil forklarer kapacitetsressourcer og variable ressourcer nærmere, da de har en større relevans inden for styring af kapacitet og andre knappe ressourcer.

Kapacitetsressourcer er den tekniske og personelle ramme for virksomhedens aktiviteter. Kapacitetsressourcerne omfatter eksempelvis lokaler, maskiner, biler, administrative medarbejdere og salgsmedarbejdere. På kort sigt planlægges kapacitetsrammen for én periode ad gangen, hvor kapacitetsrammen vil ligge fast på kort sigt. Virksomheden kan på længere sigt tilpasse kapaciteten ved f.eks. køb eller salg af maskiner eller ansættelse eller fyring af medarbejdere. Ved opretholdelse af

kapaciteten vil der opstå omkostninger, som kaldes for kapacitetsomkostninger. Forbruget af kapacitetsomkostningerne vil ligge fast, hvis kapacitetsrammen på kort sigt er fastlagt. Virksomheden har derfor et fast beløb for kapacitetsomkostningerne, hvilket betyder, at der effektiviseres for at udnytte sin kapacitet.

Ved overskudskapacitet kan virksomheden forsøge at finde nye aktiviteter, der kan forøge dækningsbidraget. Hvis virksomheden mangler kapacitet, kan virksomheden vælge at sammensætte aktiviteterne, der giver det største samlede dækningsbidrag. Virksomhedens aktivitetsniveau kan derudover være svingende, hvor man i nogle tilfælde kan anvende færdigvarelageret som en buffer. Hvis der er ledig kapacitet i perioder pga. lavt aktivitetsniveau, kan virksomheden anvende den ledige kapacitet til at producere til færdigvarelageret. Man kan derudover trække i sit færdigvarelager, hvis man i en periode har et højt aktivitetsniveau.

Det kræver ressourcer at opbygge en god relation ved sine leverandører, men samtidigt kræves der også en anden værktøjskasse og et andet sæt evner end de traditionelle indkøbsdyder.

"På spørgsmålet om hvordan indkøbsafdelingerne kommer op i gear og kommer på højde med udviklingen i både virksomhederne og i omgivelserne, lyder Morten Møller Munkgaards svar: Træning, træning og træning. Når vi gennemfører kurser i Category management i DILF-regi, oplever vi, at de deltagende indkøber i gennemsnit høster hurtige gevinster på 1,5 millioner kroner ved at implementere de tiltag, de udvikler på kurset. Det synes jeg er tankevækkende, og det vidner om, at potentialet er meget stort, fortæller han og tilføjer:

Der er mange dygtige konsulenter, der lever rigtig godt af den manglende indkøbskompetence i virksomhederne, og det er sådan set glimrende, fordi de gør et godt stykke arbejde. Men virksomhederne er desværre ikke gode til at forankre den viden, konsulenterne leverer, og kompetencen forlader derfor virksomheden i det øjeblik, konsulenten går ud af døren. Det kan en solid og systematisk træningsindsats ændre på."¹⁵

¹⁵ <http://scm.dk/category-management-kan-transformere-indkøb-til-sourcing>

Den traditionelle indkøber er ofte yderste stærk i de funktionelle kompetencer, som leverandør markedsanalyse, strategisk Sourcing, kontraktforhandling samt omkostningsstyring. Disse kompetencer bidrager væsentligt til indkøbs og kostprisreduktion. SRM kræver ligeledes relations opbyggende, kreative og innovative kompetencer. Kompetencer er ikke noget man nemt kan tillære sig, hverken som privatperson eller virksomhed. Det vil kræve en massiv træningsindsats som Morten Munksgaard Møller nævner, samtidigt med at det skal integreres i hverdagen, for det kan blive en vane at bruge, og via gentagelser kan blive en mere og mere forankret del af kompetence platformen.

Behovet for kompetencer kan inddeles i 3 hovedgrupper, som det er kunsten at balancer: Der er de funktionelle/indkøbstekniske, de relations betinget og evnen til at kunne udvikle. Dermed er det ikke givet at hver enkelt ansat skal kunne alle 3 ting til fingerspidserne, men funktionen Indkøb skal indeholde ressourcer, der samlet set kan dække alle kompetencer og kan sikre at de bliver forankret i SRM.

Funktionelle/indkøbstekniske: Styring af indkøbsmængder, Category management, leverandør og markedsanalyser, Sourcing og leverandørudvælgelse, forhandling og kontraktindgåelse, projektstyring samt risikostyring og vurdering

Relations betinget: Kommunikation, interessant påvirkning, empati, ledelse og coaching, forandringsledelse, roligt væsen, visionær og personaleudviklende.

Udviklingsevne: Innovativ, CSR fokus, procesoptimering, kunde/leverandør fokuseret og holistisk synsvinkel med fokus på konstant forbedring.

Eksisterende SRM programmer, som virksomheder modtager eller udvikler, har tendens til at træne de ansatte i de funktionelle/indkøbstekniske evner og kompetencer. Resultatet bliver at SRM holder fokus på kortsigtet kostprisreducerende mål. Det er vital, at virksomhederne holder fokus på det relations opbyggende, også i træningsprogrammerne. Sidst men ikke mindst, så kræver SRM et skifte i virksomhedskulturen. Styring af leverandør partnerskaber kræver en anden type DNA end at udnytte sine leverandører eller kunder. Evnen til at ville og turde er afgørende for at lykkes. En opstart med en pilot leverandør for at lære af, for så derfra sprede det til resten af leverandørerne, som koncept vil være at fortrække.

7.19 Hvordan kommer Brønnum i mål med at styre sine ressourcer

Teorien og litteraturen beskriver, som nævnt 2 altafgørende ting for at kunne styre sine ressourcer og det er også den virkelighed, der rammer Brønnum.

Brønnum definerer sine ressourcer, som antallet af head Counts/medarbejdere. Det vil sige, at man er et antal ressourcer tilstede til at løse de givne opgaver, men der er ikke en kompetenceoversigt med den enkeltes evner. Hvilke kompetencer, der er behov for er heller ikke defineret, da der ikke ligger en formaliseret beskrivelse af arbejdsopgaverne, for den enkelte stilling.

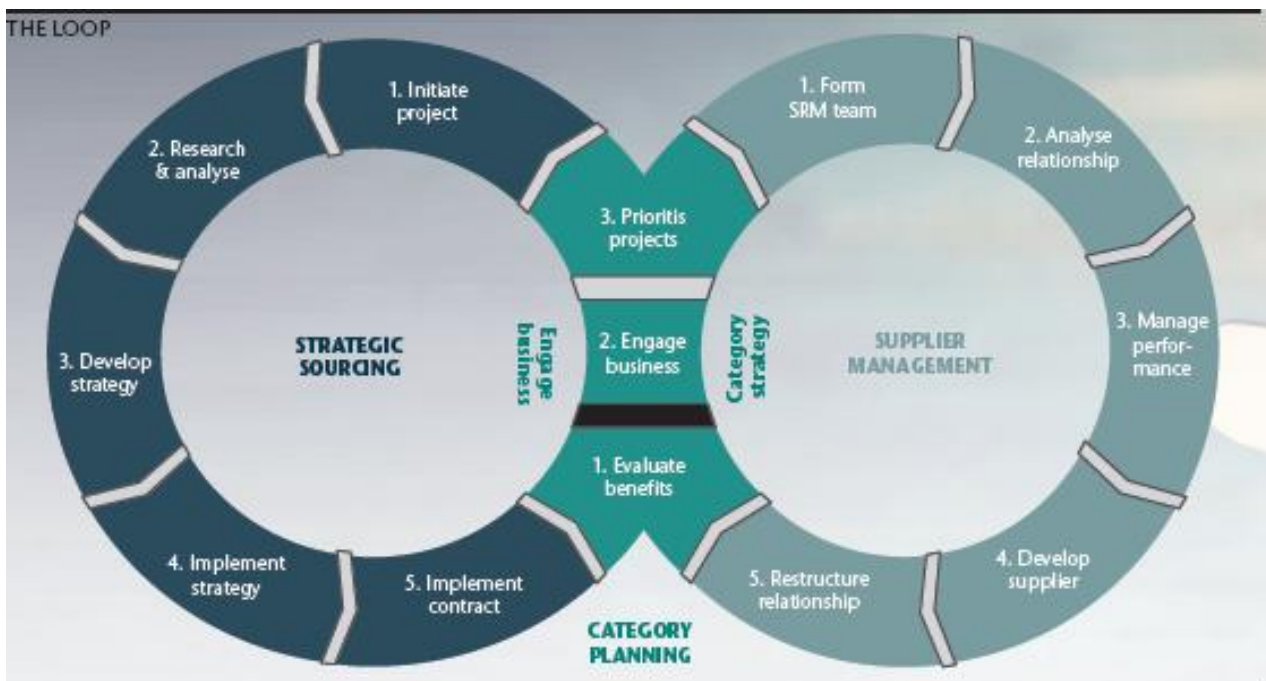
Ledergruppen og specielt lederen af Supply Chain skal jf. Brønnums vision, mission og strategi sætte holdet i Supply Chain og være sikker på at ressourcerne og kompetencerne er tilstede, for at sikre målsætninger kan opnås. Lederen skal definerer, hvad man skal kunne, som f.eks. Indkøbsassistent i Brønnum via en konkret stillingsbeskrivelse. Det skal gøres for alle ansatte. Derefter skal kompetence niveauet defineres og samles i kompetenceoversigt. De huller eller gaps, der identificeres, skal derefter håndteres via en intern eller ekstern træning. Jeg ved det er svært at lære at opbygge en relation, men det er vigtig at være vidende om hvad relationer gør for tillid, samarbejde og for Brønnum. Et eksempel på kompetence oversigt kan se således ud og det vil være min anbefaling at Brønnum opbygger deres egen.

	Disposition	Returnering	Forhandling	Prisopdatering i ERP	Håndtering af afvigelser	Lagersystem	Datavedligeholdelse	Dokumentstyring	Processoptimering	Strategiudarbejdelse	Netværksopbygning
Medarbejder 1											
Medarbejder 2											
Medarbejder 3											
Medarbejder 4											
Medarbejder 5											
Medarbejder 6											
Medarbejder 7											
Medarbejder 8											
Medarbejder 9											
Niveau 1	Kender til										
Niveau 2	Forstår										
Niveau 3	Anvender										
Niveau 4	Behersker										
Niveau 5a	Udvikler										
Niveau 5b	Træner										

“Hard skills are the qualifiers, soft skills the winners” ¹⁶

Når man er sikker på at kompetencerne for at opbygge sine leverandør relationer er på plads, så er det nødvendigt at vende tilbage til leverandør segmentering. Jeg har tidligere defineret at det ikke er rentabelt at søge samme relation med alle sine leverandører. Der skal være fokus på de strategiske nøgleleverandører. De strategiske leverandører er ikke på samme niveau omkring viden og parathed for indgåelser af partnerskaber. Bør Brønnum så lave en yderligere segmentering? Min anbefaling vil være nej.

Nedenstående figur synliggør de forskellige faser, som Brønnum skal igennem i opbygningen af fuldbyrdet Category Management, og derigennem Supplier Relationship Management. Det er altgørende, at huske begge sider i hjulet for, som jeg tidligere har nævnt er indkøb meget mere end det at opnå et god kostpris. Der skal ske et paradigme skifte fra den traditionelle og fastlåste rolle, som Indkøb har haft til den nye rummende relations opbyggende rolle.



Kilde Future purchasing

¹⁶ Citat Mark Webb <http://www.futurepurchasing.com/supplier-management>

Tilgangen til alle de strategiske leverandører bør være den samme. Nedenstående er mit forslag til hvordan det håndteres (se også bilag 4).

Jeg ville først danne mig et faktuel overblik over de enkelte leverandører på en række parametre.

	Kontrakt	Kontrakt udløbsdato	Næste møde	Omsætning ÅTD	Omsætning SÅTD	Afvigelser ÅTD	Afvigelser SÅTD	Lagerværdi i DD	Lagerværdi SÅDD	Senest prisudvikling	Manualer	Strategiudarbejdelse	Link til seneste mødereferat
Leverandør A	JA	31-12-2019	31-10-2018	11.584.648,00 kr.	10.879.564,00 kr.			1.588.545,00 kr.	1.486.758,00 kr.	5% op	JA	FÆLLES	
Leverandør B	NEJ		01-09-2018			42	27						
Leverandør C	JA	31-12-2018				38	2					BRØNNUM	
Leverandør D	JA	31-12-2019	05-09-2018										
Leverandør E	JA	31-10-2018											
Leverandør F	JA	31-12-2019				58	5						I:\INDKOB\Leverandører\Novameta
Leverandør G	JA	31-12-2018											
Leverandør H	JA	31-03-2019				589	999					LEV	
Leverandør I	JA	31-05-2019											
Leverandør J	NEJ												
Leverandør K	NEJ		27-10-2018										
Leverandør L	NEJ												
Leverandør M	NEJ												
Leverandør N	NEJ												

Jeg vil definere en struktur for, hvor ofte de udvalgte nøgleleverandører skal besøges, eller hvornår de skal komme til møde ved Brønnum og få det fastlagt i kalenderen. Inden mødernes afholdelse skal der fremsendes en agenda, som skal sikre at mødet kan blive effektivt. Agendaen skal sikre at modtager er forberedt på de action punkter der skal tales om. Roller og ansvar skal defineres og formaliseres, som en del af den kontrakt, som skal indgås med de pågældende leverandører. Strukturering af møde afholdelse og fastlæggelse af hvilke leverandører der er udvalgt vil ikke blot effektiviserer ressource forbrug, men samtidigt synliggøre det. Synliggørelsen er i den grad også en væsentlig forudsætning for relations opbyggende paradigme skiftet i Indkøb så vel som bidragende til at vise og gøre resultaterne målbare. For lederen i Supply Chain vil en synliggørelse af ressourceforbruget og resultaterne være yderst vigtige argumentationspunkter i fremhævnningen af Indkøb i ledergruppen og til resten af organisationen.

7.20 Delkonklusion

Ressourcestyring er en meget væsentlig parameter at være opmærksom på at kunne lykkes med de mål og visioner, der er sat for Brønnum og ikke mindst for funktionen Supply Chain. En faktor er derfor at være nok personer til at kunne løfte opgaverne. Det gør det dog ikke alene for kompetencerne til at lykkes er om noget mere vigtig. Det kan defineres således, når der skal laves en business case: Ressourcestyring og resourceallokeringen defineres af den strategiske målsætning, de faktuelle leverandørrelateret forhold og de tilgængelige kompetencer blandt Brønnums ansatte.

Størrelsen af Indkøbsafdelingen og sammensætningen af de personer, der skal være i afdelingen skal være Brønnums første fokuspunkt for at vurdere ressourcer. Det vil højst sandsynligt være nødvendigt med en ændring. Ændringen er nødvendig for at ændre mindset fra det traditionelle og at gøre som vi plejer. Til et relations baseret mindset, som skal øge Brønnums attraktivitet blandt sine leverandører. For at opnå denne kompetence er det først nødvendigt at lave en baseline blandt de ansatte for at danne sig et overblik over de nuværende kompetencer.

Skiftet sker ikke ved at vide man har de rette kompetencer. Det er nødvendigt at bruge mere tid sammen med leverandørerne og ikke på leverandørerne. For at skabe relationen og sikre viden de rette steder, så er det vitalt at roller og ansvar er klart defineret, og at alle interessenter, er indforstået med den fordeling samt bakker den op. Det er essentielt at indkøb at ansvaret for leverandørerne ligger ved indkøb og det er indkøb, der driver relationen.

Man kan sige at det at forhandle en god aftale eller kontrakt på plads er ikke ensbetydende med at Indkøberen også er god til at håndtere en relation ej heller er det givet at en god kontrakt giver den rette adgang til leverandøren. For Indkøb handler det om at SRM kræver ikke blot et andet mindset, men også et andet sæt værktøj.

Det vil være nødvendigt for Brønnum at sikre at de tilgængelige ressourcer bruges mest optimalt. Det største forventelig udbytte og den vigtigste relation opnås derfor ved at have fokus på de strategisk leverandører.

7.21 Undersøgelsesspørgsmål 5 – Hvilke mitigations strategier kan anvendes for at introducerer og implementeret SRM ved Oluf Brønnum?

7.22 kort introduktion til teori

Jüttner et al (2003) definerer 4 Mitigation strategier i Supply Chains:

Undvigelse/undgåelse fra et Supply Chain synspunkt kan en virksomhed undgå specifikke produkter, leverandører, kunder eller undgå at source fra geografisk ustabile områder for at imødegå forstyrrelser i Supply Chain.

Kontrol Supply Chains kan imødegå risici gennem vertikal integration og dermed kontrollere et led upstream eller downstream. Herudover kan virksomheder opbygge lagre, som buffer for lang leveringstid, eller operere med ekstra kapacitet i produktionen og sikre sig via kontraktuelle forpligtigelser mod leverandører.

Samarbejde virksomheder kan indgå fælles aftaler med nøgleleverandører, der skaber gennemsigtighed og forståelse på tværs af Supply Chains. Dvs. deling af risikorelaterede informationer der imødegår specifikke risici kilder og fælles beredskabsplaner mod forstyrrelser i Supply Chains.

Fleksibilitet sikrer en virksomheds evne til at reagere hurtigt. Et eksempel er udsættelse af produktionen, konfiguration, eller forsendelse til så tæt på forbrugsøjeblikket som muligt. Udsættelse reducerer forecast usikkerhed, øger evnen til at reagere hurtigt og varieret, samt imødegår udsving i efterspørgslen. Multiple Sourcing øger fleksibiliteten og spreder risiko. En 3. mulighed der øger fleksibiliteten er lokal Sourcing, der reducerer leveringstid og øger responstiden.

Chopra & Sodhi (2004) beskriver 9 Risk kategorier med flere Mitigation strategier:

Nedbrud for at imødegå risici kan virksomheder opbygge ekstra lagerkapacitet og vælge multiple sourcing på high volume varer og single sourcing på low volume varer.

Forsinkelser imødegår risici ved kapacitets---tilpasninger og lageropbygning samt fleksibel arbejdsstyrke.

Systemer imødegår risici ved sikre robuste backup systemer, veldesignede kommunikationsveje, recovery funktioner og duplikation af data og datatransaktioner.

Forecast imødegår risici ved tilpasning af priser og incitamenter der tilgodeser variation i ordrer. Øget gennemsigtighed i kommunikation i forsyningskæden. Løbende replenishment programs (CRP) og collaborative forecasting and replenishment (CRFR). Differentieret lageropbygning og hurtige reaktionstider i produktions--- og leveringskapacitet.

Indkøb imødegår risici ved finansiell hedging, balancering af omkostninger og indtjening regionalt, fleksibel global kapacitet hvis virksomheden har flere produktionssites, Langtidskontrakter, multiple leverandører eller en større lagerbeholdning. Langtidskontrakter kan dog have modsat effekt hvis priserne falder. Redundans af leverandører hvis der kan opnås stordriftsfordele. Alternativt benchmarking af leverandørerne mod hinanden.

Indkomst/debitorer imødegår risici ved flere, men mindre kunder, minimere risiko for konkurser og afhængighed. Lager imødegår risici ved lagerpooling, ensrette komponenter og kreditforlængelse.

Responsive leverandører, specielt for produkter med høj værdi og kort levetid. Overskudskapacitet der kan klare udsving i efterspørgsel og dermed nedbringe lagerværdien. Kapacitet imødegår risici ved at øge fleksibiliteten i kapaciteten, nedbringe overskudskapacitet og opnå stordriftsfordele ved at samle produktionssites et sted.

Intellektuelt ejerskab imødegår risici ved vertikal integration, der sikrer kontrol med specifikke led i Supply Chain. Ved global outsourcing, undgå markeder med svage muligheder for at sikre mod produkt kopiering eller har svage juridiske foranstaltninger. Hahn & Parbst (2012)

Kvalitet kvalitetsforebyggende foranstaltninger er ikke en Mitigationsstrategi fra hverken Chopra & Sodhi (2004) eller Jüttner et al (2003). Dog nævner Chopra & Sodhi (2004) ekstern kvalitet som en Risk Driver under leverandør forsinkelser. Kvalitet kan være et kardinalpunkt for rettidige leverancer, idet både interne og eksterne kvalitetsbrister påvirker reproduktion, fleksibilitet og ikke mindst kunden, hvor effekten kan være mistet tillid, goodwill og salg.

7.23 SRM introduktion og implementerings struktur samt proces

Alfa og Omega for at lykkes med at introducerer og implementerer nye processer, organisatoriske ændringer eller andre større forandring på tværs af virksomheden kræver en klar struktur. Der er mange opskrifter på at lykkes og blandt de forskellige forslag er Deloittes 7 trin.

De 7 trin, som de mener der skal til for at etablerer eller forbedre en SRM proces, som er fundamentet er som følger:

Strategy & Governance: Hvad vil organisationen opnå med SRM og hvordan skal disse målsætninger opnås?

Process: Hvilke aktiviteter benytter organisationen allerede og hvordan sikres disse. Hvordan bliver SRM understøttet af virksomhedens standard proces værktøj og skabeloner?

Structure: Hvordan bliver SRM struktureret i organisationen og hvordan er roller samt ansvar fordelt?

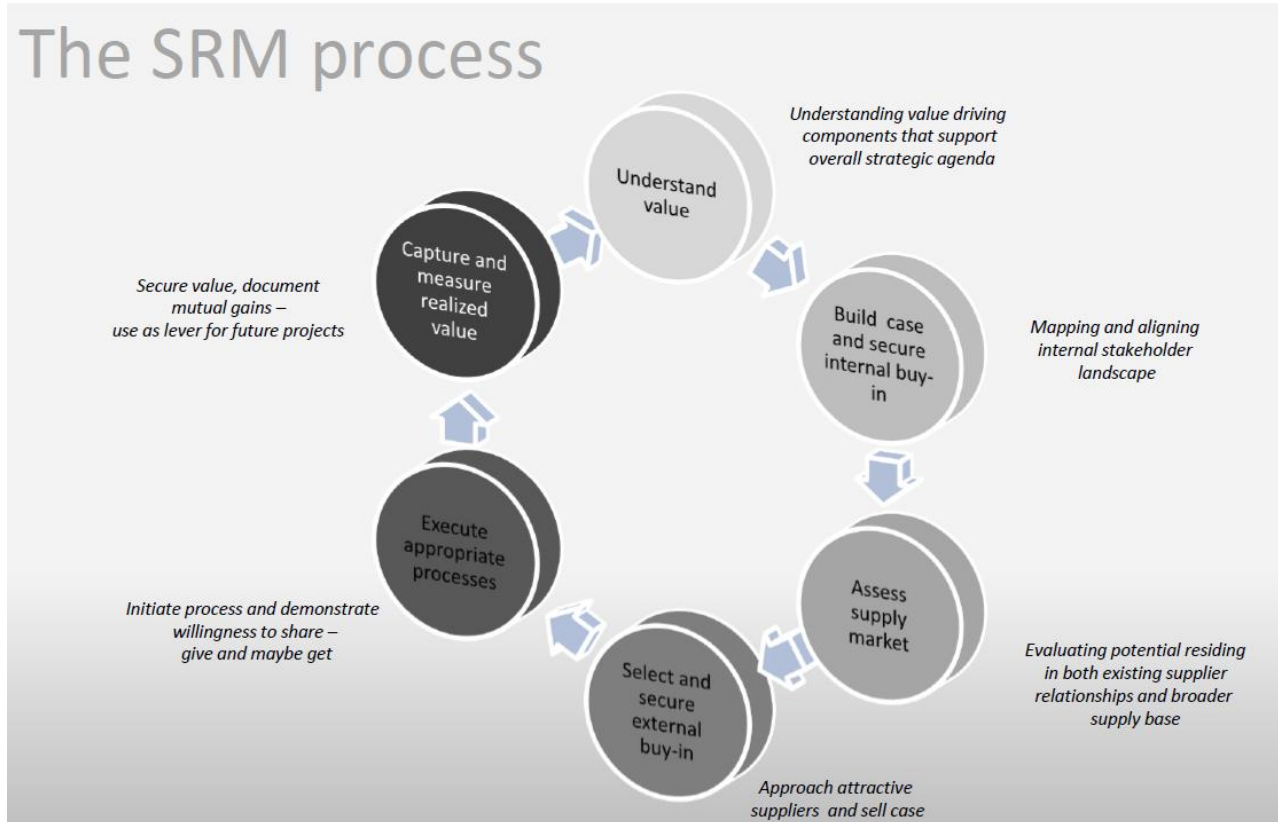
People: Hvilke unikke kompetencer er organisationen nødt til at etablerer for at styre en SRM proces?

Technology: Hvilke support systemer benytter organisationen i dag og hvor meget er de implementeret?

Performance Management: Hvordan måler og forbedre organisationen i dag samarbejdspartners performance?

Risk Management: Hvordan identificerer og afhjælper organisationen i dag forskellige risici ved nøgleleverandørerne?

Lars B Mikkelsen og Søren Vammen forsøger i DILF at visualiserer et bud på en Supplier Relationship management proces. Processen ses nedenfor og jeg mener at den sammen med de 7 trin fra Deloitte skaber et godt grundlag for de tanker, som skal være grundlag for at introducerer og implementerer SRM. Processen skal tilpasses Brønnum for at blive fokuseret, men som et udgangspunkt i introduktionsfasen synes jeg den er yderst relevant.



7.24 Diskussion af findings og teori

Jeg har under afsnit 7.2 nævnt at man kan segmenter sine leverandører, kunde eller ens egen organisation SRM parathed i 4 underkategorier (Ingen SRM, Eksplorativ, Etableret, Verdensklasse).

Jeg har tidligere nævnt at Brønnum skal arbejde med de strategisk leverandører jf. Krajlics¹⁷ model. Det er oplagt at Brønnum har behov for at lave en yderligere segmentering af sin leverandørbasen for at finde ud af hvor de er ift. SRM. Det vil om ikke andet give grundbund for en god dialog og den alene er allerede et godt skridt i retningen mod at opbygge tillid.

Kombinerer jeg så det med Deloitte's 7 trin vil man nemmere kunne identificerer, hvor der skal sættes ind for at være klar til SRM. Deloitte definerer det således i nedenstående figur.

¹⁷ <https://www.toolshero.com/strategy/kraljic-portfolio-purchasing-model/>

	<i>Ingen SRM</i>	<i>Eksplorativ</i>	<i>Etableret</i>	<i>Verdensklasse</i>
<i>Strategy & Governance</i>	Focus on 'performance to contract' No SRM strategy & objectives	Focus on cost reduction SRM strategy formulated but poorly understood	Partial focus on value creation SRM strategy known and fully understood	Full focus on value creation SRM strategy fully integrated with business strategies
<i>Process</i>	No SRM process in place with specific toolkit All suppliers treated the same	Documented SRM process with basic toolkit Little differentiation	SRM process fully known and advanced toolkit Advanced supplier strategies	SRM process fully integrated Partnership strategy jointly developed and managed
<i>Structure</i>	No formal SRM structure in place	SRM initiatives are coordinated through existing relationships	SRM through cross-functional teams from business and procurement	SRM through centralised SRM office, with SRM roles and responsibilities
<i>People</i>	People are low skilled in SRM competencies with no training	Level of SRM competence varies significantly across organization with some basic training	Key SRM stakeholders have moderate SRM competences with standard training program	All SRM stakeholders have deep SRM competences and there is tailored SRM training
<i>Technology</i>	No SRM support systems and tools	Some SRM support systems and tools in place, but limited integration	Integrated systems with suppliers for sharing and reporting information	Real time exchange of operational, tactical and strategic information
<i>Performance management</i>	SRM performance is not being tracked	Some basic performance measures are tracked and reported (one-way)	Critical performance measures are developed and periodically reported (two-way)	Performance measures are jointly developed with suppliers and cover all SRM aspects
<i>Risk management</i>	No risk management approach in place	Risks are mapped, but concrete actions to mitigate these risks are lagging	Full visibility on relevant risks, approach to mitigate risks developed internally	Full visibility on relevant risks, mitigation approach developed with suppliers

Kilde Deloitte

Jeg synes at ovenstående skema giver et god mulighed for at lave et hurtigt overblik omkring leverandørernes parathed til at blive introduceret for SRM. Samtidigt vil oversigt kunne bruges internt i Brønnum på de enkelte afdelinger, for at skabe et overblik over hvor man skal starte. Sammenholder man dette overblik med betydningen af leverandørstyring for hver afdelingen, så vil det give mulighed for at skabe en business case, som kan retfærdiggøre implementeringen baseret på økonomiske vurderinger. Eksempler på disse vurderinger kunne være følgende:

Hvis jeg skal tage udgangspunkt i Brønnums projektafdeling, så er styring af leverandørerne samt tillid altgørende for succes. Projektafdelingen har en stor berøringsflade med resten af Brønnum samt kontakt til både kunder og leverandør. Kommunikation og information er derfor kritisk for at alle ender mødes og kunden bliver tilfreds med det leveret produkt. Er tilliden ikke tilstede, så vil Brønnum tage beslutninger for at minimere risikoen for at fejle overfor kunden. Beslutningerne vil ofte betyde at Brønnum øger sine omkostninger. Kommer varen hjem langt før tid, så stiger omkostningerne til lagerleje, håndtering og minimere Brønnums cash flow, da pengene er bundet i varelager. Kommer varen derimod for sent, så misser Brønnum deadline for levering og svigter kundens tillid. Denne balance på et knivsæg er i mange henseender indkøbs største udfordring. Det gælder om at gøre alt mest optimalt for at minimere omkostningerne.

Brønnums projektafdeling er speciel, da det altid har været den enkelte projektkoordinator, som har varetaget indkøb af vare til eget projekt. Det på det grundlag af de har kontakten til leverandørerne.

De kollegaer, som sidder i projektafdelingen, er ikke ansat til at være indkøbere, men ansat til at koordinere et projekt i mål. Det har den konsekvens at deres mindset er anderledes. De har som udgangspunkt ikke en skoling i at tænke omkostningsminimering, men de tænker at Brønnum skal levere et projekt til tiden. Det er fantastisk, men hvis Brønnum gerne vil udnytte det fulde potentiale i en leverandørrelation, så er der behov for at tænke videre end kun den enkelte sag.

De andre afdelinger udover indkøb, som jeg kommer retur til, vil bestemt også kunne nyde godt af en anden tilgang til leverandørstyring, da kommunikation og flow bliver meget mere strømlinet grundet en bedre fælles forståelse af problemstillingerne.

Brønnums parathed

Kigger jeg på skemaet ift. SRM parathed, så kan jeg konstatere at Brønnum falder i den kategori, der hedder ingen SRM. Brønnum har ingen målinger af deres leverandørers performance. Alle leverandører behandles nærvæd ens. Der er ingen formel proces for SRM ej heller nogen form for værktøjskasse eller systemsupport.

De ansatte er ikke trænet i SRM og der er ikke udformet nogen form for strategi for SRM. Ledergruppen har fokus på at Brønnum skal have en god relation til sine leverandører og at leverandørerne skal leverer til tiden, til en skarp pris og af en god kvalitet. Der er blot ikke lavet nogen form for segmentering af leverandørerne og med mere end 500 leverandører, så kan alle ikke få samme fokus.

Indkøb er først nu ved at rykke frem i kæderne og markerer sig i organisation. Indkøb er begyndt at stille krav og begyndt at pushe salg. Det er stadig i sin spæde start, men skal der ske nogen form for forandring, så er det vigtigt at Indkøb tager teten og med opbakning fra ledergruppen tager styringen af leverandørbasen.

Nedenstående ses forskellen mellem at flytte sig fra et transaktions/kontrol mindset til et relations baseret mindset.

Transaktions-, eller relations *mindset*?

Transaktion/kontrol

- Alt (hvad, hvem, hvornår, hvordan) kan specificeres i en kontrakt (aftales inden commitment)
- Fremtiden er "sikker/gennemskuelig/statisk"
- Værdien ligger i opfyldelse af det aftalte. Misligholdelse synlig og utvetydig
- Effektivt system på plads til håndtering af misligholdelse
- "Ryd bordet" når du har muligheden

Relation/tillid

- Alt kan ikke specificeres i en kontrakt inden man committer sig
- Fremtiden er "usikker/uigennemskuelig/dynamisk"
- Værdien realiseres over tid i takt med at relationen udvikler sig
- Nødvendigt med en åben commitment – dvs. at det må forventes at parterne på et tidspunkt i fremtiden ssv. vil skulle gøre noget for hinanden som de ikke nødvendigvis er kontraktligt forpligtet til.

Kilde DILF

Dette skifte er ikke noget som vil kunne gøres fra den ene dag til den næste. Skiftet er i grad afhængig af tillid og vilje. Tillid er, lige som loyalitet, noget man skal "gøre sig fortjent til". Tillid etableres over tid ved at man kontinuerligt opnår det man håber og undgår det man frygter, i interaktion med en anden part. Udvist loyalitet, og villigheden til at turde, er den belønning der gives når den anden oplever at man vil dem det godt, og holder det man lover.

Hvilken strategi skal Brønnum så vælge?

Indkøb ses stadig som værende primær ansvarlig for at reducerer kostpriserne.

Denne antagelse skyldes ofte den måde virksomhederne er opstået på samt hvordan leverandørbasen styres. Fokus er på kostpris reduktion og nogle gang på performance målinger(KPI). Meget traditionel fokus og strategien er klar; det handler om at få den lavest mulige pris.

Styring af leverandørerne er ofte indkøb eller salgs problem og håndteringen er ofte ikke afstemt med resten af organisationen ej heller ledergruppen. De strategiske målsætninger er ikke defineret og der er ikke lavet en risiko vurdering af de enkelte tiltag. Jeg har tidligere nævnt de forskellige typer af risiko minimerende strategier, der kan benyttes. Jeg vil tage udgangspunkt i Jüttner et al (2003) og Brønnum skal definere en strategi, som er baseret på samarbejde, kommunikation og tillid. Fleksibilitet vil være en afledt effekt af det samarbejde der vil opstå. Tillid og fælles respekt vil skabe grundlaget for den værdiskabelse, der ligger i fælles forståelse og deling af viden i kæden.

*"A thing is not right just because we do it.
A method is not good just because we use it.
Equipment is not the best just because we own it."*

Kilde John Adair

En strategisk målsætning kunne lyde således:

"Brønnum ønsker at være vores nøgleleverandørers bedste kunde og vores kunders bedste leverandør"

Hvordan bliver Brønnum så det?

Den bedste måde at blive klogere på, er ved at undersøge hvorfor Brønnum gør som de gør og forstå de behov og mekanismer, der ligger til grund for Brønnum og de ansattes handlinger.

En god metode er at lave en value mapping¹⁸ af den nuværende proces for det vil synliggøre de enkelte step i processen og give anledning til en masse relevante og nødvendige spørgsmål og diskussioner. Lige præcis afklaring af disse diskussioner vil give grundlaget for at definere input til målsætningerne for hvad et SRM program skal kunne bidrage med for at være en succes. Succeskriterierne skal nedfældes og være klart defineret SMART mål, som skal synliggøres for hele organisationen, som en del af en SRM værktøjspakke. Det er min erfaring at det er vigtigere at opnå den interne afstemning af disse målsætningerne end at sikre leverandørerne er afstemt i opstartsfasen.

En af vanskelighederne ved at opnå denne afstemning er ofte at få den rette opbakning fra ledergruppen samt det økonomiske grundlag for at sikre et SRM system og opbygning af systemet. Årsagen til denne vanskelighed er ofte personrelateret. Det vil sige at ofte er personer involveret i at overbevise ledergruppen ikke "forførende" nok i deres argumentation. De mangler ofte det økonomiske grundlag, da det er svært at lave en business case, der redegør for de økonomiske fordele ved SRM.

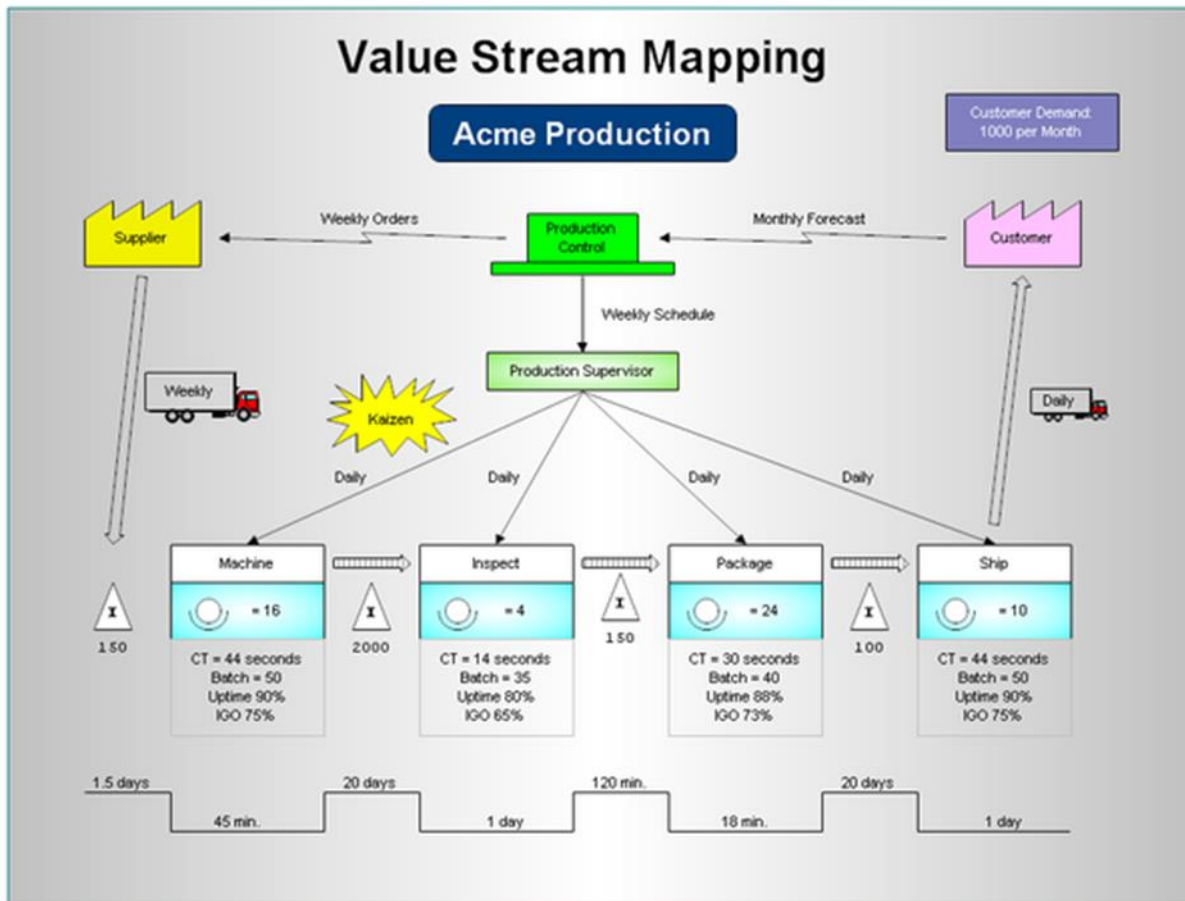
Præsenterer man en business case, der viser en positiv ROI (return on investment), vil det ofte tiltrække ledergruppens opmærksomhed og vil opildne deres ønske om forandring for at opnå den økonomiske gevinst.

Udgangspunktet for business casen er den value mapping, der er gennemført. Ud fra denne kan man beregne eller estimerer de økonomiske gevinster for hver af de vigtige SRM interessenter. SRM fordelene kan "beregnes" ved at estimerer effekten af at undgå de mulige risici, der kan opstå ved ikke at have en struktureret og strømlinet

¹⁸ <http://www.effektivitet.dk/magasin/nr-1-2017-kompetencer-og-laering/aktuelle-vaerktoejer-value-stream-mapping.aspx>

SRM proces. Her kommer de teoretiske mitigation strategier i spil understøttet af succes historier baseret på cases i den grad i spil. Fakta fra økonomi afdelingen baseret på historisk opnået fordele eller beregning af forventet fordele jf. evt. budget eller lignede vil ligeledes være meget fremmede for en positiv opbakning.

Value mapping hjælper virksomheder og de enkelte organisationer til at tænke videre end kun på kostpris besparelse. Gennemgang af proces sikre at man kan inkorporer andre værdiskabende aktiviteter, som kan sikre øget omsætning, bedre kapacitetsudnyttelse og risiko minimering. Indkøb kan godt faciliterer det at mappe SRM processen, men det er essentielt at virksomhederne har defineret hvad der er værdiskabende ud fra et strategisk perspektiv og hvordan SRM kan bidrage. Ledergruppen bør være afstemt inden SRM processen igangsættes.



7.25 Delkonklusion

Er Brønnum klar til at blive introduceret for SRM? Hmm det bliver nok et spørgsmålstejn på den korte bane. Skal der laves en strategi for SRM og leverandørerne? Det er et klart ja for det er nødvendigt på et markedet, der bliver mere og mere konkurrencepræget. Er Brønnums leverandører klar til at blive mødt af en anden approach og styring? Besvarelsene fra de største leverandører viser at der er en høj grad af tillid til Brønnum og overvejende tillid fra Brønnum til leverandørerne. Potentialet er tilstede, men om det kan lykkes kan kun tiden vise.

Det er interessant at Brønnum har erkendt at indkøb er vigtigt, men fokus og ressourcer rettes oftest mod salgssiden. Dette er jo paradoksalt, når omkostningerne langt henad vejen henfører til indkøb af varer og ydelser, og at Brønnum i stigende grad er afhængig af specialiserede leverandører. En mere relationel og strategisk tilgang til indkøb kan skabe markante resultater (som eks. Toyota og Honda tidligere har gjort)¹⁹, men det kræver tilsyneladende et paradigmeskifte på ledelsesniveau, ift. at integrere SRM som en naturlig del af en virksomheds mission, vision og strategi.

Jeg kan konkludere at de vigtigste ting for at kunne lykkes er at man vil ændre sit mindset og får kompetencerne til at kunne – og så ikke mindst at man tør gøre det. Det er kritisk at turde for at komme væk fra "plejer" og definitionen om at vi ved altid bedst og det bedste vej frem kun kan defineres af os. Ligeledes væk fra tanken om at vi forbedre tingene ved at gøre mere af det vi gør i forvejen. Sidst men ikke mindst kom væk fra tanken om at det er dem mod os.

¹⁹ <http://scm.dk/chrysler-og-general-motors-halter-bagud-på-srm>

8 Konklusion

Hvordan kan SRM anvendes som et ledelsesmæssigt styringsværktøj til at forbedre projektering og leveringen af løsninger hos en mellemstor projektorienteret grossistvirksomhed?

Kendskab til SRM

Min antagelse var, at SRM ikke var specielt udbredt ved Brønnum eller ved Brønnums nøgleleverandører. Det viser sig, at denne antagelse er korrekt, da stort set alle besvarelser af spørgsmålet omkring hvad SRM er, ikke rigtigt rammer essensen af SRM. Jeg er meget bevidst om, at det ikke er alle respondenter, der har svaret på spørgeskemaet, og når resten af adspurgte ikke ønsker at deltage, kan det bl.a. skyldes, at de kender begrebet SRM særledes godt og de ikke vil beskæftige sig med at svare, da det virker for åbenlyst. Dermed kan min fortolkning af svarende være misvisende og konkludere, at jeg udelukkende har bevist, at 40% af de undersøgte virksomheder ikke kender til SRM, men for de resterende 60% er alt implementeret og er en velfungerende del af hverdagen.

Hvad er det der SRM så, og hvorfor er det ikke så udbredt som CRM?

SRM eller Supplier Relationship management er en systematisk og struktureret tilgang til sin leverandører. En tilgang hvor opbygning af relationerne mellem Brønnum og leverandøren er i fokus, for at skabe fælles forståelse af hinandens og kundernes behov. Hele tiden under påvirkning af en konstant skiftende hverdag med globalisering og teknologi i rivende udvikling. Det sætter store krav til en proaktiv og åben kommunikation parterne imellem. Der er mange eksempler på hvad tillid, attraktivitet og loyalitet, som er grundstenene i SRM, kan gøre for at øge en virksomheds konkurrencemæssige fordele. Påvirkningerne gælder for både Brønnum og leverandører, hvis man tør og vil. Hvor er Brønnum så ift. SRM? Jeg synes i høj grad at udsagnene fra Brønnums ansatte viser at SRM ikke er introduceret, implementeret eller forstået. Det er kritisk viden. For forsøger man at introducerer eller implementerer noget nyt, uden at modtageren har forstået hvorfor, eller hvad det er der skal implementeres, så er det dømt til at fejle. Ofte vil manglende viden

fordre modvilje mod forandring og "nej hat" og hvis noget er kritisk ved SRM, så er det tillid og åben kommunikation.

Hvor er SRM så ift. CRM det kan egentlig bedst beskrives med Sørensen kommentar "Indkøb er generelt late adopters til alt, Kraljic publicerede sin matrice i 1984, de fleste danske virksomheder hørte først om den efter 2000. Og man er notorisk late adaptor på IT, ifølge en analyse er man sidst blandt alle funktioner" udtaler Søren Vammen direktør for DILF

Er Brønnum attraktiv og tillidsvækkende eller hvordan bliver vi det?

Tillid er en svær størrelse, for der er så mange ting der spiller ind. Samtidigt skal der kun et enkelt fejltrin eller opfattelse af et fejltrin til at den opbygget tillid ryger. Vi er alle forskellige individer, vi har forskellige opdragelse, fra forskellige miljøer og opfatter alt forskelligt. Hvordan skal man kunne få tillid til et andet menneske eller virksomhed? Det handler om at ville og ikke mindst at turde. Tillid opbygges over tid ved at gøre det man siger, holde det man lover og ikke mindst skulle noget ændre på det, så skal man være proaktiv og fortælle det upfront. Når Brønnum derfor søger efter mere tillid i leverandørrelationen, så er det op til Brønnum at vise/turde man vil. Derefter op til leverandøren, at turde og ville stole på oprigtigheden af det ønske. Gennem SRM vil attraktiviteten i leverandørforholdet langsomt øges, som effekt af den fælles forståelse og de afstemte forventninger. Besvarelserne viser at der er et stykke vej endnu og at der skal arbejdes med at forstå baggrunden for besvarelserne. En anbefaling er fælles at lave nogle performance målinger med leverandørerne, som drøftes jævnligt. Blot en dialog om det vil hæve forståelsen og tilliden mellem parterne. Relationen påvirkes positiv hvis man tør og vil det.

Er differentieret tilgang til Brønnums leverandører nødvendig?

Det må blive et klart ja. Årsagen er som vist og analyseret at behovene og kravene til en Supplier Relationship tilgang simpelthen er, så forskellige alt efter hvilken type leverandør Brønnum har at gøre med.

For Brønnum gælder det at man først og fremmest skal have segmenteret sin leverandørbase for at identificerer de kritiske leverandører. Indtil denne segmentering er på plads, så vil ressourcerne der bruges på at udvikle SRM, ikke kunne bruges

optimalt. Jo mere kritisk, strategisk eller unik en leverandør er, desto mere vigtig blive de langsigtet og lidt mere bløde værdier, som tillid, loyalitet og attraktivitet. De traditionelle indkøbsdyster med prispress og omkostningsreduktion passer til non critical og leverage leverandører.

Det er afgørende at lave en jævnlig vurdering af sin leverandørbase og sikre opmærksomhed på de leverandører, der ligger på grænsefladerne mellem de enkelte grupper og forstå hvorfor de bevæger sig i grupperne.

Udnytter Brønnum sine ressourcer godt nok eller får de strategisk vigtige leverandører for lidt opmærksomhed

Ressourcestyring er en meget væsentlig parameter at være opmærksom på at kunne lykkes med de mål og visioner, der er sat for Brønnum og ikke mindst for funktionen Supply Chain. En faktor er derfor at være nok personer til at kunne løfte opgaverne. Det gør det dog ikke alene for kompetencerne til at lykkes er om noget mere vigtig.

Skiftet sker ikke ved at vide man har de rette kompetencer. Det er nødvendigt at bruge mere tid sammen med leverandørerne og ikke på leverandørerne. For at skabe relationen og sikre viden de rette steder, så er det vitalt at roller og ansvar er klart defineret, og at alle interessenter, er indforstået med den fordeling samt bakker den op. Det er essentielt at ansvaret for leverandørerne ligger ved indkøb og det er indkøb, der driver relationen.

Det største forventelig udbytte og den vigtigste relationer opnås, derfor ved at have fokus på de strategisk leverandører.

SRM implementering kræver tid og engagement

Er Brønnum klar til at blive introduceret for SRM? Hmm det bliver nok et spørgsmålstejn på den korte bane. Skal der laves en strategi for SRM og leverandørerne? Det er et klart ja for det er nødvendigt på et markedet, der bliver mere og mere konkurrencepræget. Er Brønnums leverandører klar til at blive mødt af en anden approach og styring? Besvarelsene fra de største leverandører viser at der er en høj grad af tillid til Brønnum og overvejende tillid fra Brønnum til leverandørerne. Potentialer er tilstede, men om det kan lykkes kan kun tiden vise.

Alle virksomheder er enige om at det har været en udfordring at samle interesserne i organisationerne. Det kræver tid og tilvænning og et fælles mål med SRM. Første fokus skal derfor være at få en forståelse for hvorfor tættere samarbejde med leverandører er nødvendig

Jeg kan konkludere at de vigtigste ting for at kunne lykkes er at man vil ændre sit mindset og får kompetencerne til at kunne – og så ikke mindst at man tør gøre det. Det er kritisk at turde for at komme væk fra "plejer" og definitionen om at vi ved altid bedst og det bedste vej frem kun kan defineres af os. Ligeledes væk fra tanken om at vi forbedre tingene ved at gøre mere af det vi gør i forvejen. Sidst men ikke mindst kom væk fra tanken om, at det er dem mod os. For en af de største barrierer er mangel på struktureret tilgang, forskellige ledelsesholdninger og ofte en travl hverdag, der er åbenlyse barrierer for implementering af SRM. Konsekvenserne af den manglende struktur og implementering kan i sidste ende blive større omkostninger, tab af goodwill hos kunder og mistet salg.

Min anbefaling – Prioritering af strategisk tilgang til SRM

Min endelige konklusion er at SRM i høj grad handler om bevidsthed og erkendelse af virksomhedens afhængighed af Supply Chain. Hvordan man vælger at imødegå Supplier Relationship Management kan afhænge af mange faktorer: konkurrencesituation, omverden, type af netværk, hvilket led man har i kæden, firmakultur osv. Der er ikke en facitliste for korrekt SRM strategi. Men det altafgørende er at tage bevidste og oplyste valg ud fra konkrete risikovurderinger af sin Supply Chain, for at sikre sin leveringsevne, og fastholde sine kunder.

Udfordringen for indkøb er i høj grad at få skabt grundlaget for en nuanceret behandling af leverandørporteføljen, og i forlængelse heraf pleje/holde liv/udvikle de vigtige og innovative leverandør relationer, der ellers ville forsvinde fra porteføljen eller gå i stå.

Hvordan kan SRM anvendes som et ledelsesmæssigt styringsværktøj til at forbedre projektering og leveringen af løsninger hos en mellemstor projektorienteret grossistvirksomhed?

Jeg har igennem projektet haft Brønnum i fokus, da Brønnum er en mellemstor projektorienteret grossistvirksomhed. Jeg mener, at måden hvorpå Brønnum ledes og håndteres kan bruges, som et godt eksempel for mellemstore danske virksomheder generelt.

Brønnum står overfor et vendepunkt og der er behov for en anden tankegang, der kan løfte virksomheden til det næste niveau for at være klar til at modtage påvirkningerne fra en konstant udviklende omverden.

Jeg har i min opgave vist hvad SRM indeholder samt hvor meget tillid og attraktivitet betyder for at skabe gode relationer til sine leverandører. Det er skelsættende for ledelsen at anerkende, prioriterer og ikke mindst støtte op omkring tiltag, der sikre disse relationer. Der er behov for de rette relations opbyggende kompetencer og en helt anden værktøjskasse, hvor det er muligt at måle på flere bløde værdier.

Indkøb skal på dagsorden i ledergruppen og det skal ikke være for at spørge om der skal spares 5 eller 6 % i år.

Jeg har givet konkrete anbefalinger til hvad, jeg mener Brønnum skal gøre for at SRM kan komme til at gøre en forskel og påvirke leveringerne til Brønnums kunder positivt. Den absolut væsentligste årsag er, at Brønnum gennem bedre forståelse af sine leverandørers kapabilitet og formåen, kan sikre kunden et produkt, som dækker behov bedre end forventet, og samtidigt er håndteret gennem alle Supply Chain led på den mest optimale måde.

9 Perspektivering

Når jeg trækker mig op i helikopter perspektiv og ser opgaven lidt fra oven, er der stadig emner, jeg gerne vil undersøge. Med den viden jeg nu har opnået, er jeg endnu mere nysgerrige på SRM. Jeg tænker, at det vil være oplagt at bore dybere ned i det økonomiske aspekt. Hvad koster det reelt virksomhederne, når eller hvis de mangler relations styring i Supply Chain, sammenholdt med hvad det koster at implementere Supplier Relationship Management, når det medregnes tid og ressourcer?

Min undersøgelse skulle så have en Activity Based Costing tilgang som en metode til at identificere omkostninger der opstår både som følge af manglende relations styring, men også de omkostninger der må påregnes ved implementering af SRM. Metoden giver mulighed for at fordele omkostninger ud fra et aktivitetsbaseret synspunkt, på hhv. produkter, serviceydelser, kunder og leverandører. Det ville være relevant, at identificere hvor i Supply Chain omkostningerne opstår, og hvad den korrekte mitigation strategi ville være hvis medtages alle omkostninger. Et interessant eksempel kan være den utilfredsstillende implementering af et nyt produkt i sortiment, for hvad kunne ligge til grund for sådan en problemstilling. Her kunne man forsøge at estimere og udregne omkostningerne ud fra følgende elementer:

Indirekte omkostninger f.eks. ventetid grundet manglende intern kommunikation og evt. ekstra tid brugt på at rykke leverandør for manglende leveringer til pga. manglende forventningsafstemning og Direkte omkostninger f.eks. ekstra tid brugt på håndtering af varerne når de kommer hjem fra leverandører, løn til evt. overarbejde, og dyrere fragt hvis varen skal hastes hjem. Disse skulle sammenholdes med, hvad det ville koste at sikre forventninger ift. overleveringen fra nøgleleverandør til Brønnum: Indirekte omkostninger f.eks. tid og ressourcer til udbygning af relation til leverandørerne, og offeromkostninger ved at prioritere ressourcer fra drift over til f.eks. møder, audit og systematisering og direkte omkostninger f.eks. bedre kvalitetsstyring og logistik eller højere lagerbuffer på udvalgte komponenter.

ABC tilgangen ville give et samlet overblik og mulighed for at identificere, hvilke produkter, interne processer, leverandører eller kunder der generer omkostninger og indtægter og giver dermed også mulighed for at prioritere mitigation tiltag ud fra et aktivitetsbaseret omkostningsniveau.

En alternativ undersøgelse kunne være at følge virksomhederne over 3-5 år, for at studere hvilke beslutninger de træffer undervejs og på hvilke grundlag. Altså et såkaldt longitudinal studie, med gentagne observationer på samme emne år efter år. Det forventede udbytte ville være et konkret overblik over processen for implementering og modning af SRM virksomhed for virksomhed, og registrering af om der er fællesnævner for oplevede hændelser, udbredelse internt i organisationerne, barrierer, påvirkning af partnere og valg af mitigation strategier. Det ville være oplagt at registrere, hvor på en given skala en virksomhed befinder sig i starten af en sådan undersøgelse og løbende i undersøgelsens forløb, for at se om der reelt er faser, en virksomhed gennemgår for at nå frem til et strategisk partnerskab med sine nøgleleverandører. For at dette kunne lade sig gøre, kræver det dog et værktøj, der kan identificere, hvor langt virksomheden er nået ud fra nogle elementer faserne skulle indeholde. Det interessante ved en sådan model ville være, at det kunne benyttes som et praktisk værktøj, for virksomheder der ønsker at identificere, hvor på skalaen de ligger og ikke mindst, hvilke tiltag der skal til for at bevæge sig fremad for at sikre en optimal implementering af Supplier Relationship Management. Så vidt vides er en sådan model ikke defineret endnu.

10 Litteraturliste

Artikler:

- Supplier relationship management capability: a qualification and extension, af Forkmann, Henneberg, Naudé & Mitrega (2016), Industrial Marketing Management, 57
- Networking capability in supplier relationships and its impact on product innovation and firm performance, af Mitrega, Forkmann, Zaefarian & Henneberg (2017), International Journal of Operations & Production Management, 37, 5
- Strategic relationships between boundary-spanning functions: Aligning customer relationship management with supplier relationship management, af Piercy (2009), Industrial Marketing Management, 38, 8
- Accessing Supplier Innovation By Being Their Preferred Customer, af Schiele (2012) Research-Technology Management, 55, 1
- External interaction as a means of making changes in a company: The role of purchasing in a major turnaround for Ducatti, af Bocconcelli & Håkansson (2006), The IMP Journal Volume 2, number 2 25
- Bensaou, M. M. (1999). Portfolios of Buyer-Supplier Relationships. (Cover story). Sloan Management Review, 40(4), 35-44.
- Cox, A (2001), 'Understanding Buyer and Supplier Power: A Framework for Procurement and Supply Competence', Journal of Supply Chain Management, 37, 2, pp. 8-15.
- Dyer, J. H. (2000). The Determinants of Trust in Supplier-automaker Relationships in the U.S., Japan, and Korea. Journal of International Business Studies, 31(2), 259-285.
- Ford, D., Gadde, L-E, Håkansson, H., & Snehota, I. (2011), "Managing Business Relationships", Third edition, ISBN: 978-0-470-72109-4.
- Hald, K.S., Cordon, C. and Vollmann, T.E. (2009), Towards an understanding of attraction in buyer-supplier relationships, Industrial Marketing Management, Vol. 38, pp. 960-970.
- Mayer et al. (1995) "An integrative model of organizational trust", Academy Of Management Review, 20, 3, pp. 709-734,

- Ulaga, W. (2003). Capturing value creation in business relationships: A customerperspective. *Industrial Marketing Management*, 32(8), pp. 677-693.
- Giannakis, M. (2007), "Performance measurement of supplier relationships ", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 12 No. 6.
- Olsen, R.F. (1997), "A portfolio approach to supplier relationship" *Industrial Marketing Management*, Vo. 26 No. 2.
- Marcus J. Schmidt and Svend Hollesen (2011) "Applied Marketing Research", an International Approach, Pearson Education Limited.
- Ghauri, P. and Grønhaug, K. (2005) *Research Methods in Business Studies: A Practical Guide* (third edn). Harlow: Financial Times Prentice Hall
- Mark Saunders, Philip Lewes and Adrian Thornhill, 2007 "Research methods for business students", fifth Edition, Pearson Education.
- Andersen, Ib 2008, "Den skinbarlige virkelighed - vidensproduktion inden for samfundsvidenskaberne", 4. udgave, 3. oplag.
- Feilzer, Martina Yvonne, 2010, "Doing Mixed Methods Research Pragmatically: Implications for the Rediscovery of Pragmatism as a Research Paradigm". Sage Journals.
- Flick, Uwe et al., 2011, "'I Can't Prescribe Something Just Because Someone Asks for It...' Using Mixed Methods in the Framework of Triangulation". Sage Journals.
- Bryman, Alan (1989) *Research Methods and Organisation Studies*. London: Unwin Hyman.
- CBS Working Paper no. 6/2004, November, First edition, ISSN 1398-9480. "A brief note on literature studies - Part II"
- Bozarth, Cecil B. & Handfield, Robert B., Third Edition 2013 "Introduction to Operations and Supply Chain Management"
- Carr, A.S., Pearson, J.N. "Strategically managed buyer-supplier relationships and performance outcomes" (1999) *Journal of Operations Management*, 17 (5), pp. 497-519.
- Modig, Niklas & Åhlström, Pär 2013 "Dette er Lean"
- Chopra, S. & Meindl, P. 2013, "Supply Chain Management, Strategy, Planning, and Operation", Fifth Edition
- Slack, N., & Lewis, M. 2011, "Operations Strategy", Third edition

- Van Weele, A. (2010), Purchasing and Supply Chain Management, Cengage Learning, Fifth Edition
- <http://www.effektivitet.dk/magasin/nr-1-2017-kompetencer-og-laering/aktuelle-vaerktoejer-value-stream-mapping.aspx>
- Cox, A (2001), 'Understanding Buyer and Supplier Power: A Framework for Procurement and Supply Competence', Journal of Supply Chain Management, 37, 2, pp. 8-15
- Gadde, L., & Snehota, I. (2000), "Making the Most of Supplier Relationships". Industrial Marketing Management, 29, 4, 305-316.
- Manuj, Ila & Mentzer, John T. (2008), "Global Supply Chain Risk Management", Journal of Business Logistics, vol. 29, No. 1, 2008
- Chopra & Sodhi, 2004 "Managing risk to avoid: Supply-chain breakdown"
- Michael E. Porter "Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy"

Bøger:

- Supply Network Strategies, 2nd edition, af Gadde, Håkansson & Persson (2010), Wiley
- Managing Business Relationships, 3rd edition, af Ford, Gadde, Håkansson & Snehota (2011), Wiley
- Lærebogen fra faget Strategisk indkøb (HD SCM 3 semester) Arjan J. van Weele; Purchasing and supply chain management
- Lærebogen fra faget Operationel Supply Chain Management (HD SCM 1 semester) Bozarth/Handfield: Introduction to Operations and Supply Chain Management.
- Lærebogen i faget SCM (HD 1.del 3 semester) Poul Erik Christiansen: Logistik & Supply Chain Management.

Hjemmesider:

- <https://www.instituteforsupplymanagement.org/content.cfm?ItemNumber=20233&SSO=1>
- <https://www.cips.org/supply-management/opinion/2015/february/the-five-secrets-of-supplier-relationship-management/>
- <http://scm.dk/chrysler-og-general-motors-halter-bagud-på-srm>
- <http://scm.dk/sådan-får-du-det-maksimale-ud-af-dine-leverandører>
- <https://searcherp.techtarget.com/definition/supplier-relationship-management-SRM>
- <https://www.purchasecontrol.com/blog/improve-supplier-relationship-management/>
- <http://ej.lib.cbs.dk/index.php/loger/article/viewFile/684/716>
- <http://www.business.dk/diverse/outsourcing-oeger-kvalitet-og-effektivitet>
- <https://www.evm.dk/publikationer/.../Oekn-Tema-6-juni-2008-pdf.ashx>
ej.lib.cbs.dk/index.php/loger/article/download/147/158
- <https://rauli.cbs.dk/index.php/loger/article/viewFile/147/158> Hvordan motiveres leverandører til et strategisk samarbejde ved køberafhængighed? Af Poul Erik Christiansen.
- <http://www.scm.dk/menneskelige-relationer-g%C3%B8r-outsourcing-til-succes>
- <http://da.wikipedia.org/wiki/Likert-skala>
- https://da.wikipedia.org/wiki/Fokal_virksomhed
- <http://scholar.google.dk>
- <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850100001127>
- <http://scm.dk/category-management-kan-transformere-indkøb-til-sourcing>
- <http://onlinelibrary.wiley.com/esc-web.lib.cbs.dk/doi/10.1111/j.1539-6924.2008.01030.x/epdf>
- <https://www.toolshero.com/strategy/kraljic-portfolio-purchasing-model/>
- http://profitablekunder.nu/download/presentationer/peroejacobsen_torstenringberg_cbs.pdf
- <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850100001127>
- <http://edq.sagepub.com/content/14/1/15.short>
- <http://scm.dk/category-management-kan-transformere-indkøb-til-sourcing>

Bilag 1 – Intro tekst sendt sammen med spørgeskema de udvalgt leverandører.

Dear Supplier

I am in the progress of completing my Graduate Diploma (HD) at Copenhagen Business School. The topic for my Master Thesis is Supplier Relationship Management (SRM).

I write you as I would like to ask for your help. Below you will find a link to an online survey, which I hope you will spend 5 min answering for me.

The purpose of this survey is to get a better understanding of the relationship between Brønnum and our suppliers. Based on the findings and investigations Brønnum will kick of different tasks, to go even further into the cooperation with our suppliers.

I will be the only one seeing the replies to the survey and they will only be used for this Master thesis, so please be completely honest in your answers.

The Master thesis will be presented for the management team in Oluf Brønnum, but will not be shared with any other employees

Your replies will only give a positive impact to the cooperation with Oluf Brønnum.

When the survey is completed there will be a possibility to have a call or email if you wish to talk about the findings in the survey

<https://da.surveymonkey.com/r/F376QXH>

Thank you very much for your time and effort

Med venlig hilsen / Best regards
Peter Frederiksen

Category Manager

The logo for Brønnum, featuring the word "BRØNNUM" in a bold, black, sans-serif font. The letter "O" is stylized with a horizontal line through it.

Oluf Brønnum & Co A/S

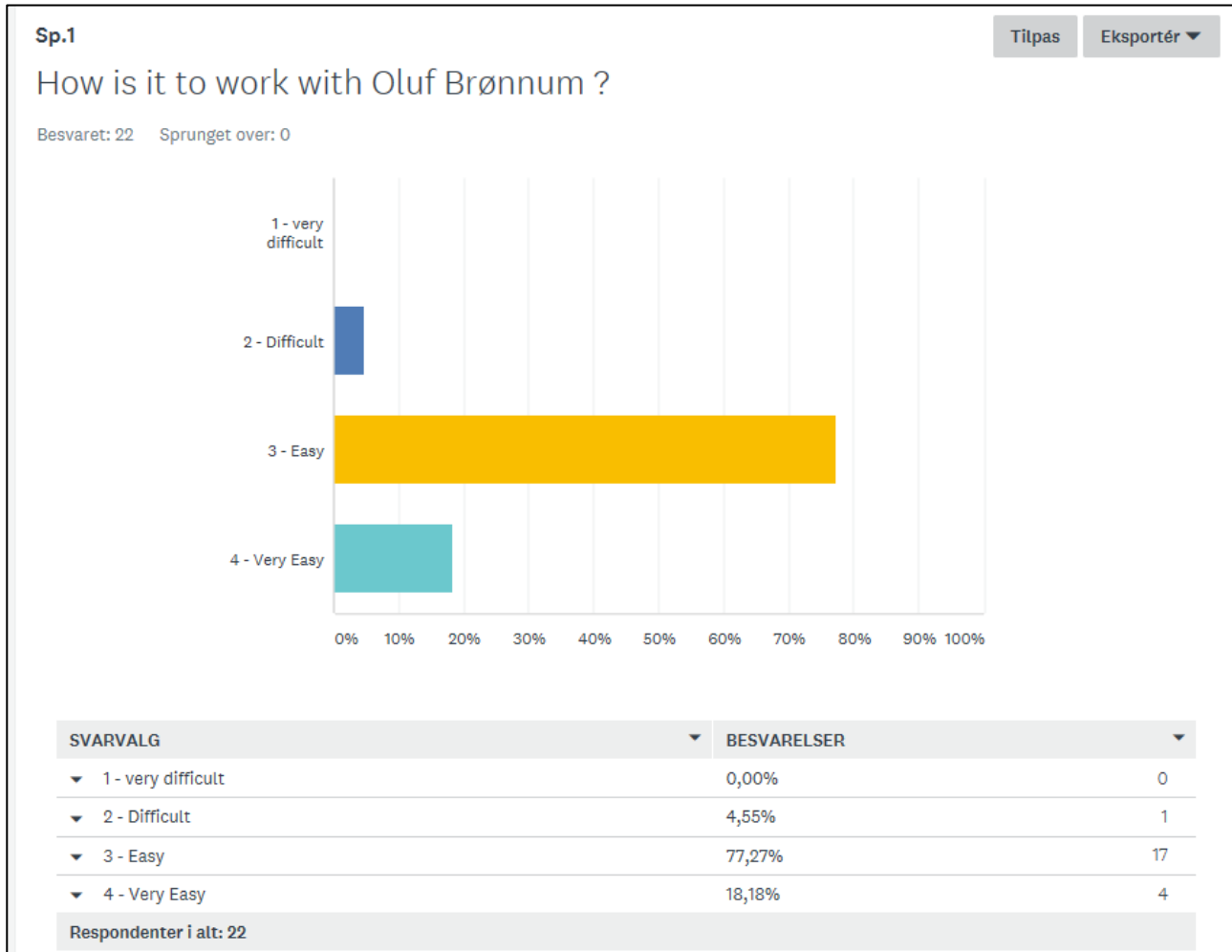
Ellekær 10 | DK-2730 Herlev

Meterbuen 19-21 | DK-2740 Skovlunde

Besøg vores hjemmeside/ Visit our website www.bronnum.dk

Please consider the environment before printing

Bilag 2 – Spørgeskema sendt til Leverandørerne



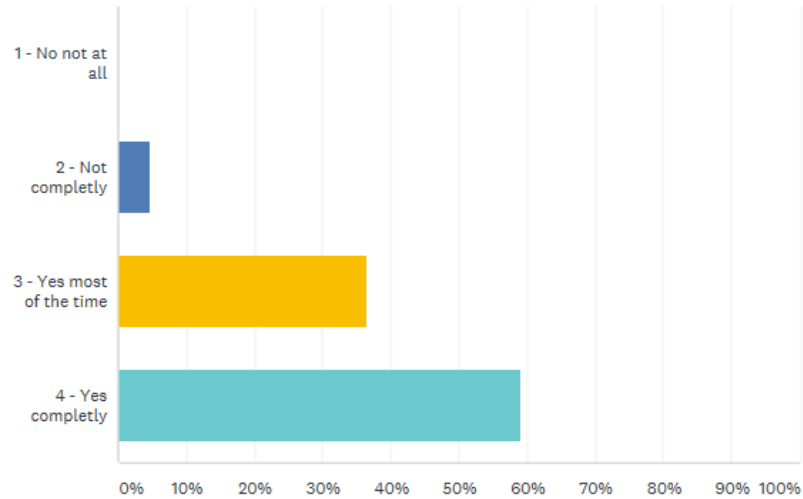
Sp.2

Tilpas

Eksportér ▼

Do you thrust in Oluf Brønnum as a business partner?

Besvaret: 22 Sprunget over: 0



SVARVALG

BESVARELSER

▼ 1 - No not at all

0,00%

0

▼ 2 - Not completly

4,55%

1

▼ 3 - Yes most of the time

36,36%

8

▼ 4 - Yes completly

59,09%

13

Respondenter i alt: 22

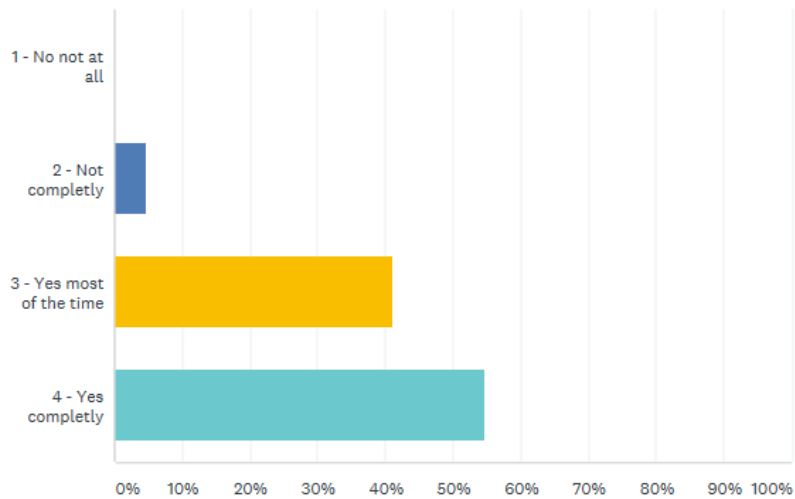
Sp.3

Tilpas

Eksportér ▼

Can you depend on that Oluf Brønnum always treat you fairly?

Besvaret: 22 Sprunget over: 0



SVARVALG ▼	BESVARELSER ▼
▼ 1 - No not at all	0,00% 0
▼ 2 - Not completely	4,55% 1
▼ 3 - Yes most of the time	40,91% 9
▼ 4 - Yes completely	54,55% 12
Respondenter i alt: 22	

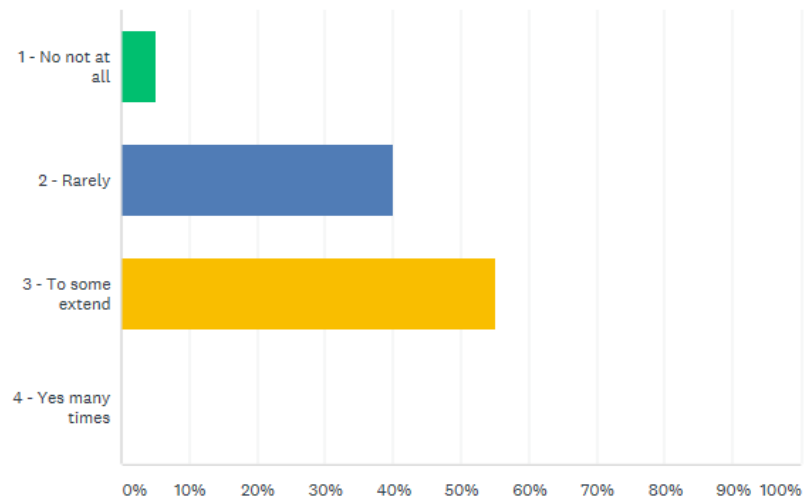
Sp.4

Tilpas

Eksportér ▼

Oluf Brønnum have made sacrifices for you in the past?

Besvaret: 20 Sprunget over: 2



SVARVALG ▼	BESVARELSER ▼
▼ 1 - No not at all	5,00% 1
▼ 2 - Rarely	40,00% 8
▼ 3 - To some extend	55,00% 11
▼ 4 - Yes many times	0,00% 0
Respondenter i alt: 20	

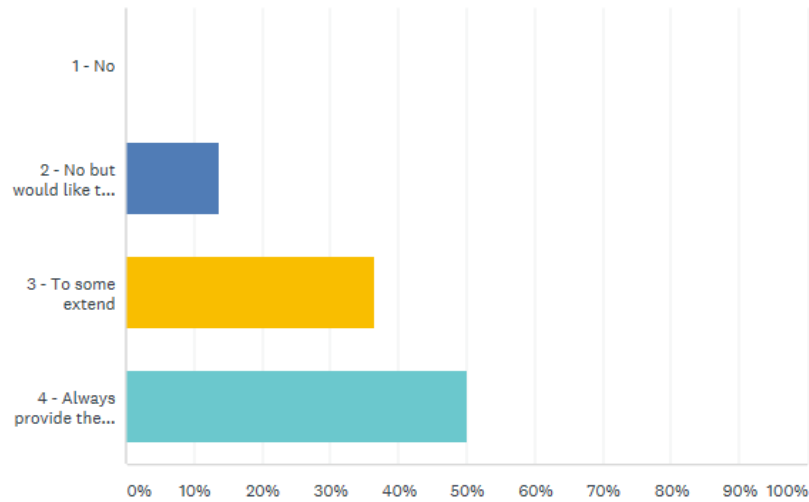
Sp.5

Tilpas

Eksporter ▼

Are you proactive in your communication towards Oluf Brønnum?

Besvaret: 22 Sprunget over: 0



SVARVALG ▼

BESVARELSER ▼

▼ 1 - No

0,00%

0

▼ 2 - No but would like to be more often

13,64%

3

▼ 3 - To some extent

36,36%

8

▼ 4 - Always provide the information

50,00%

11

Respondenter i alt: 22

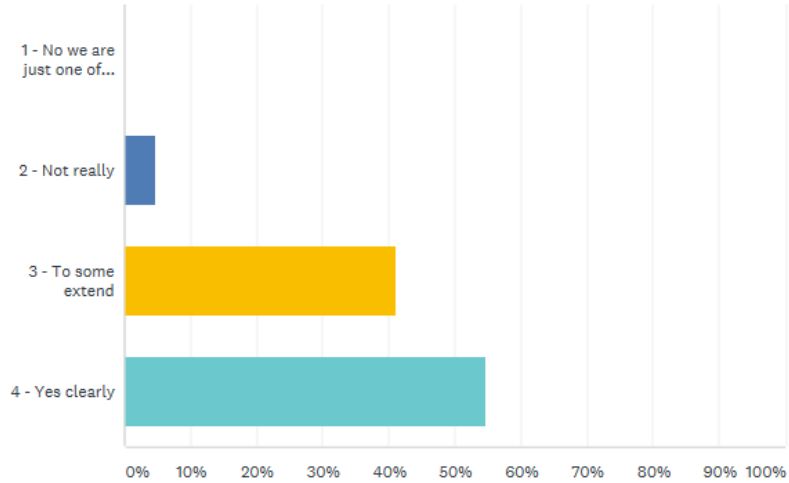
Sp.6

Tilpas

Eksportér ▼

We feel that Oluf Brønnum is our side?

Besvaret: 22 Sprunget over: 0



SVARVALG ▼

BESVARELSER ▼

▼ 1 - No we are just one of many suppliers	0,00%	0
▼ 2 - Not really	4,55%	1
▼ 3 - To some extend	40,91%	9
▼ 4 - Yes clearly	54,55%	12

Respondenter i alt: 22

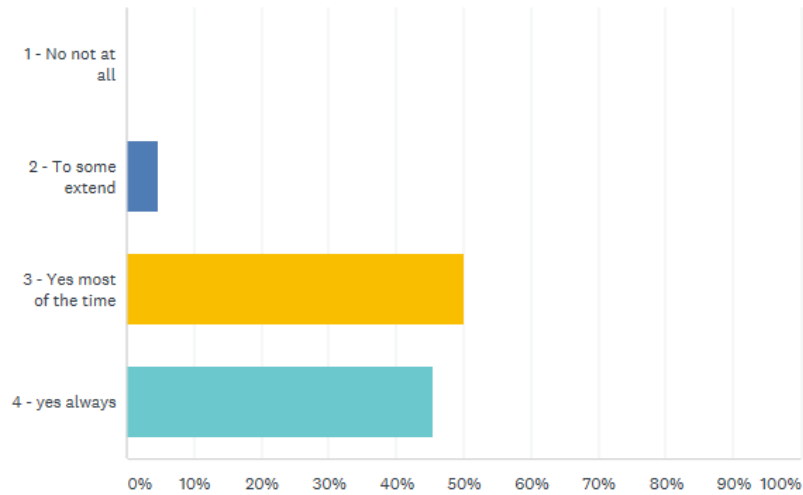
Sp.7

Tilpas

Eksporter ▼

Does Oluf Brønnum keep their promises to you?

Besvaret: 22 Sprunget over: 0



SVARVALG ▼	BESVARELSER ▼
▼ 1 - No not at all	0,00% 0
▼ 2 - To some extend	4,55% 1
▼ 3 - Yes most of the time	50,00% 11
▼ 4 - yes always	45,45% 10
I ALT	22

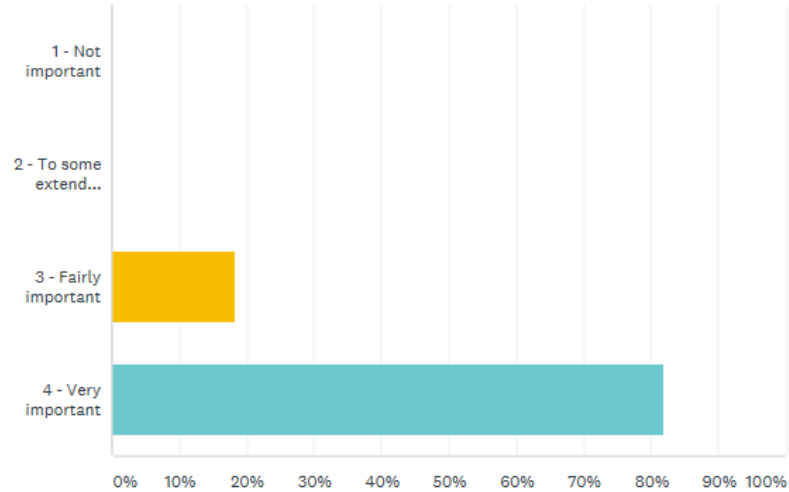
Sp.8

Tilpas

Eksportér ▼

How important is Oluf Brønnum to you?

Besvaret: 22 Sprunget over: 0



SVARVALG ▼	BESVARELSER ▼
▼ 1 - Not important	0,00% 0
▼ 2 - To some extend important	0,00% 0
▼ 3 - Fairly important	18,18% 4
▼ 4 - Very important	81,82% 18
Respondenter i alt: 22	

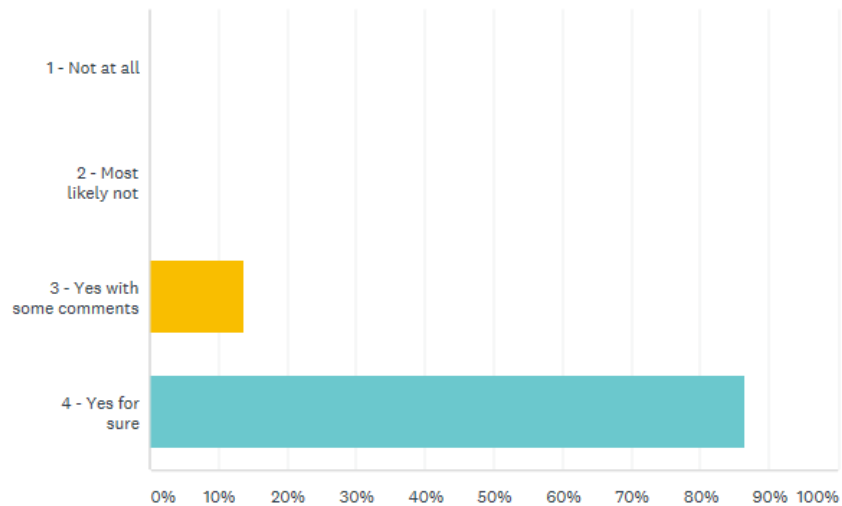
Sp.9

Tilpas

Eksportér ▼

Would you recommend cooperation with Oluf Brønnum to any of your business partners?

Besvaret: 22 Sprunget over: 0



SVARVALG

BESVARELSER

▼ 1 - Not at all	0,00%	0
▼ 2 - Most likely not	0,00%	0
▼ 3 - Yes with some comments	13,64%	3
▼ 4 - Yes for sure	86,36%	19

Respondenter i alt: 22

Sp.10

Eksportér ▼

Please mentioned the most important reasons for being in cooperation with Oluf Brønnum?

Besvaret: 16 Sprunget over: 6

" - A very long, trustfull and fruitfull collaboration since 40 years with Robot-Coupe. - Oluf Bronnum has strong market-shares in DK. - Oluf Bronnum's strong image in our field in DK. - Oluf Bronnum has a solid financial structure. - Oluf Bronnum has a strong inner and outer sales team covering the whole country."

"You are honest and reliable"

"It is a professional partner, honest, straightforward, the company and the showroom looks lovely and the people are nice, smart, kind and professional. They are punctual with payments, they deal with the best hotel chains and restaurants and have a focus on technical assistance. They show that they have a clear vision of future."

"Trust-worthy Business Partner for over +40 years. Sales enabling entity with loyal customers. Committed partner with organizational strength and strong direction. A growing and expanding sales and service platform with the ambition to be No. 1. KR Morten"

"Trustworthy partner Skilled sales- & project people."

"They are a very structured company that is well established in the danish market. We have a great partnership that goes back many years and will improve even more in the future."

"Brønnum represents a professional and sizeable sales channel within the Danish HoReCa market and is a perfect, strategic fit for collaboration with HOUNÖ products."

"professional"

"Oluf Brønnum is a very god representant for our Company and our products."

"Mutual trust"

"Long fruitful relationship between the companies. Common goal to grow business in Denmark together"

"Trustable partner"

"Brønnum er en stor og vigtigt spiller på det danske marked. Brønnum har mange dygtige medarbejdere med stor indsigt og som formår at sælge kunderne de rigtige løsninger, så kunderne får opfyldt deres reelle behov"

Bilag 3 – Eksempel på spørgeskema sendt til Brønnum medarbejder

Hej Maria

Jeg er i gang med at lave min HD opgave og i den forbindelse har jeg lavet et spørgeskema og sendt til vores top 30 leverandører.

Jeg vil dog også gerne kende vores holdning til de samme leverandører. Vedhæftet er et excelark med de udvalgte leverandører, som du er indkøber for

For hver leverandør er der 10 spørgsmål, som relaterer sig til den enkelte leverandør og i 9 af de spørgsmålene er der en rulle liste du skal vælge et svar fra.

Det sidste spørgsmål er generelt spørgsmål om din holdning til begrebet SRM, som er en forkortelse for Supplier Relationship Management.

Sig endelig til hvis der er spørgsmål og send dem gerne pr mail for den ser jeg også i min ferie

Med venlig hilsen / Best regards

Peter Frederiksen

Leverandørnavn	UDDA	Efay	Dalper	Solex	RI XING (MACAO COMM OS) CO.LTD
Kreditornr	K0000058	K0000049	K0000519	K0001067	K0000205
Indkøber	MAS	MAS	MAS	MAS	MAS
Omsætning 2017 i DKK	1.860.105,51	1.845.864,91	1.548.945,75	1.222.635,52	1.347.091,35
Land	HK	TW	PT	DE	CN
Spørgsmål					
1 Hvordan er samarbejdet med leverandøren?					
2 Kan du stole på leverandøren som samarbejdspartner?					
3 Kan du regne med at leverandøren altid behandler dig fair?					
4 Har leverandøren ydet noget ekstraordinært i samarbejdet med dig?					
5 Er leverandøren proaktiv i sin kommunikation?					
6 Føler du at leverandøren er på din side?					
7 Holder leverandøren sine løfter?					
8 Hvor vigtigt er leverandøren for Oluf Brønnum?					
9 Ville du anbefale samarbejde med leverandøren til andre?					
10 Nævn de vigtigste årsager til at handle med leverandøren					
Hvad synes du der er vigtig i forbindelse med SRM ?					

Bilag 4 – Forslag til Faktuelt Leverandør overblik

	Kontrakt	Kontrakt udløbsdato	Næste møde	Omsætning ÅTD	Omsætning SÅTD	Afvigelses ÅTD	Afvigelses SÅTD	Lagerærdi DD	Lagerærdi SÅDD	Senest prisudvikling	Manualer	Strategiudarbejdelse	Link til seneste mødereferat
Leverandør A	JA	31-12-2019	31-10-2018	11.584.648,00 kr.	10.879.564,00 kr.			1.588.545,00 kr.	1.486.758,00 kr.	5% op	JA	FÆLLES	
Leverandør B	NEJ		01-09-2018			42	27						
Leverandør C	JA	31-12-2018				38	2					BRØNNUM	
Leverandør D	JA	31-12-2019	05-09-2018										
Leverandør E	JA	31-10-2018											
Leverandør F	JA	31-12-2019				58	5						I:\INDKØB\Leverandører\Novaneta
Leverandør G	JA	31-12-2018											
Leverandør H	JA	31-03-2019				589	999					LEV	
Leverandør I	JA	31-05-2019											
Leverandør J	NEJ												
Leverandør K	NEJ		27-10-2018										
Leverandør L	NEJ												
Leverandør M	NEJ												
Leverandør N	NEJ												