

Fig. 7.1 Indkøbsstyringsprocessen.

Sikre at viden
anvendes

Udviklingsrollen

Forøge den
logistiske effektivitet

Rationaliserings-
rollen

Strukturrollen

Sikre at ny viden opbygges

Fig. 7.2 Tre indkøbsroller.

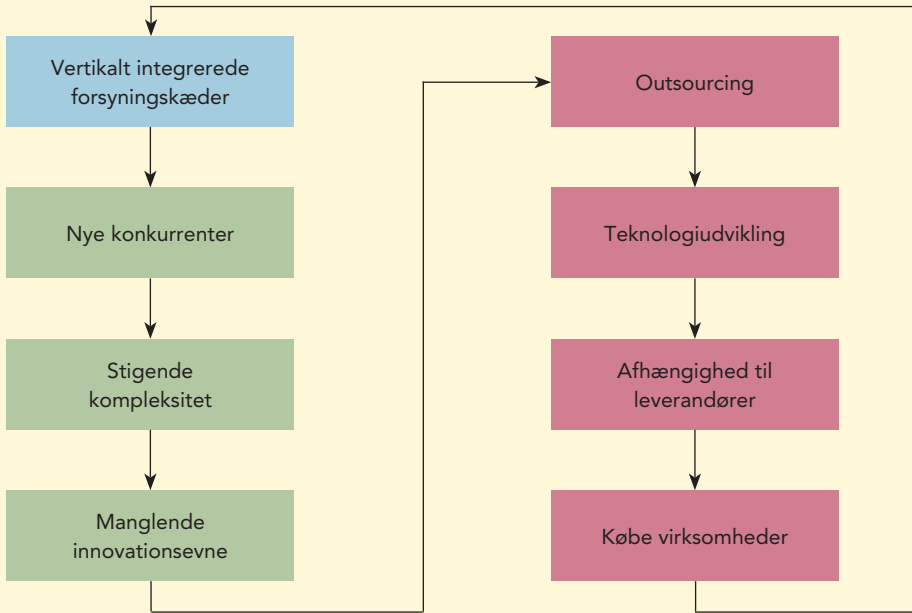


Fig. 7.3 Konkurrencen medfører perioder med outsourcing af aktiviteter til leverandører.

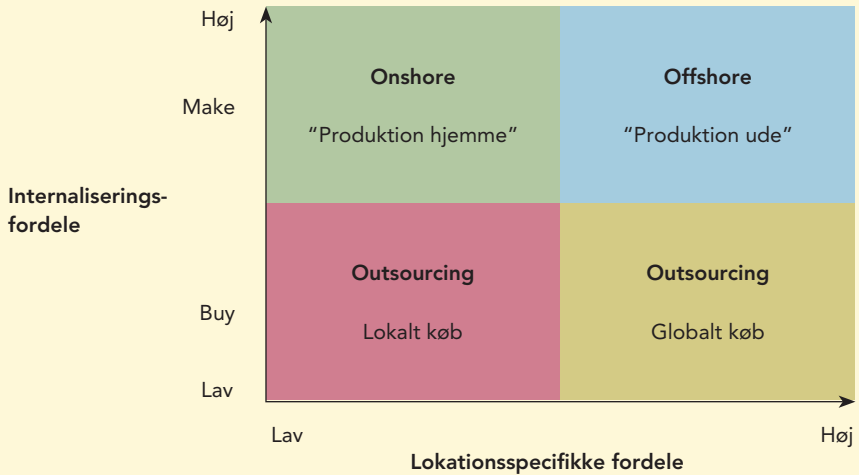


Fig. 7.4 Make/Buy beslutninger og outsourcing/offshoring.
 Kilde: På baggrund af Tallman, S.: Offshoring, Outsourcing and Strategy in the Global Firm, AIB Insights, Vol. 11, No. 1, 2011.

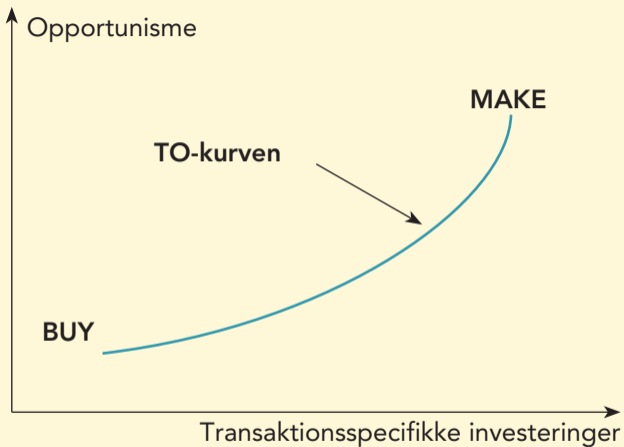


Fig. 7.5 Transaktionsomkostninger ved make or buy.

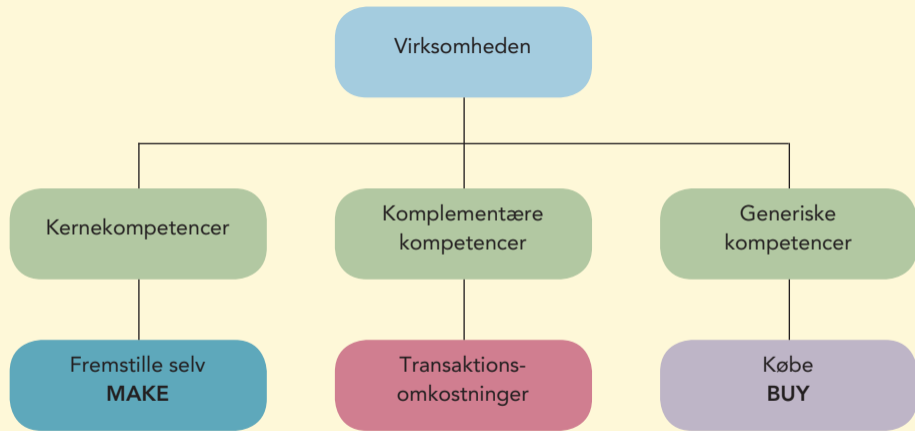


Fig. 7.6 En model for outsourcing.

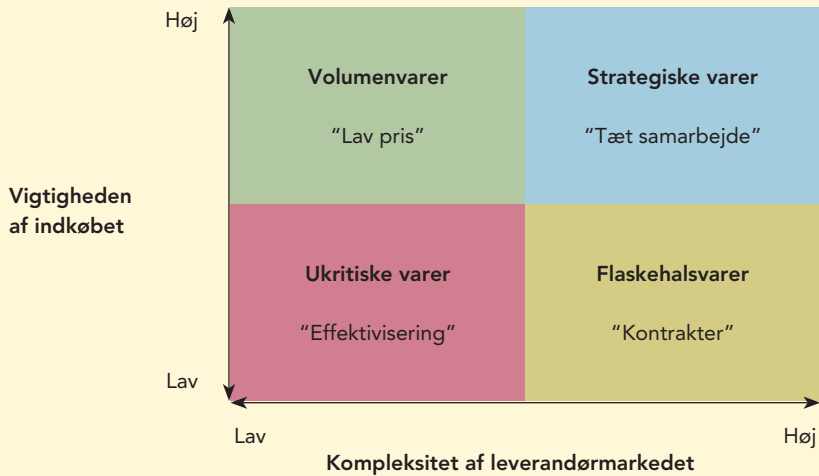


Fig. 7.7 Kraljics porteføljemodel til klassificering af indkøbte varer og tjenesteydelser.³

Virksomhed A	Situation	
	A*	B
Omsætning	100	100
Indkøbte materialer	40	36
Løn	25	25
Faste omkostninger	20	20
Overskud	15	19

* Mill. kr.

Fig. 7.8 Prisreduktioner øger overskuddet.

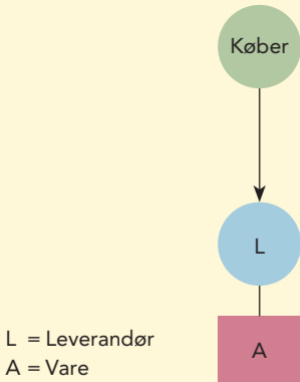
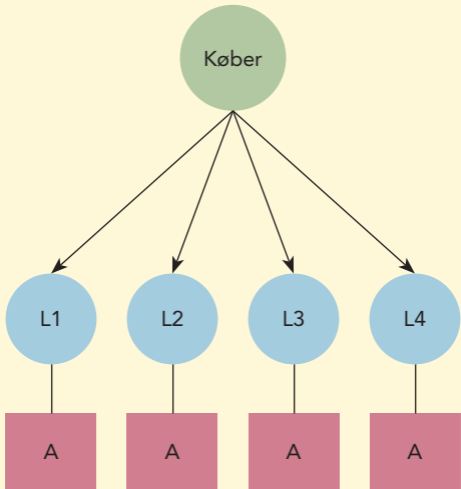


Fig. 7.9 Princippet i single sourcing.



L1, L2, L3, L4 = Leverandører
A = Vare

Fig. 7.10 Princippet i multiple sourcing.

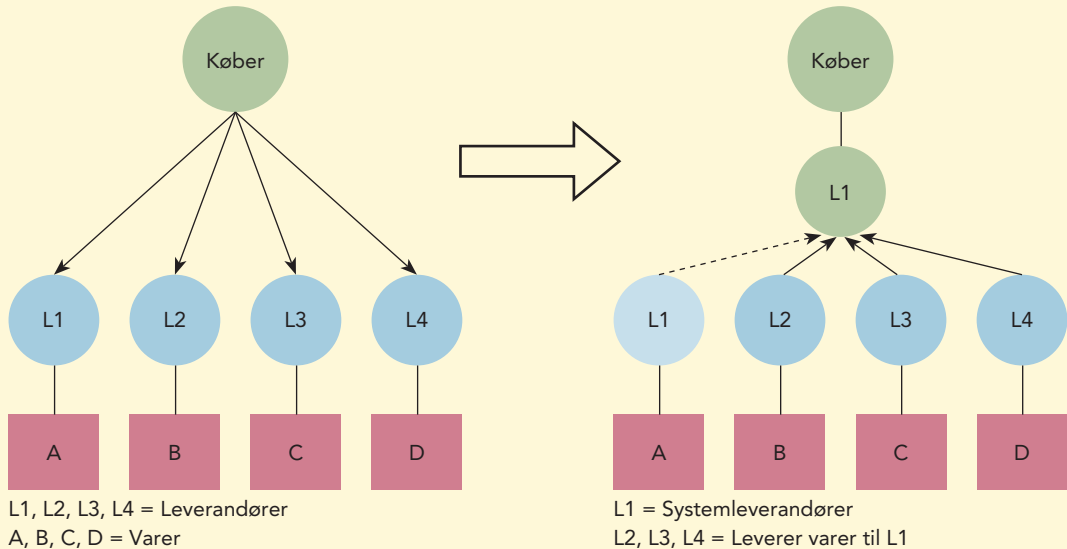
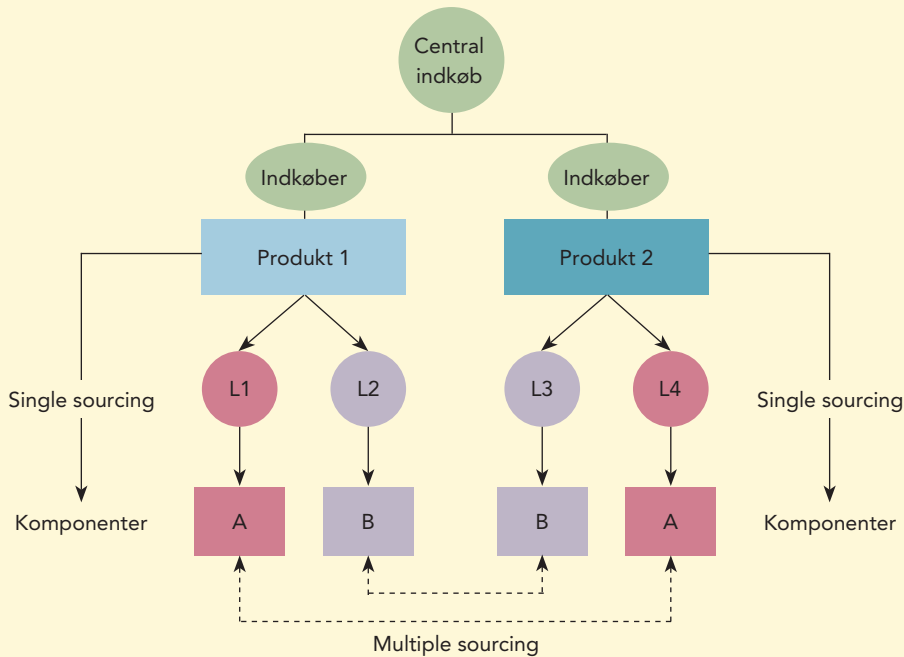


Fig. 7.11 Principet i delegeret sourcing.

	Single sourcing	Multiple sourcing
Fordele	<p>Supplerer virksomhedens kernekompetence</p> <p>Støtter virksomhedens produktudvikling</p> <p>Fremmer virksomhedens innovationsevne</p> <p>Reducerer leverandørbasen og sparer indkøbsadministration</p> <p>Reducerer lageromkostninger pga. delegeret sourcing</p> <p>Mulighed for “economics of scale”</p>	<p>Mulighed for lave priser ved indhentning af tilbud fra flere leverandører</p> <p>Leveringssikkerhed på grund af alternativ leverandør</p> <p>Uafhængighed af leverandører</p> <p>Lave transaktionsomkostninger</p>
Ulemper	<p>Afhængighed af leverandøren</p> <p>Risiko for høje transaktionsomkostninger</p>	<p>Reducerer muligheden for “economics of scale”</p>

Fig. 7.12 Fordele og ulemper ved single sourcing og multiple sourcing.



A, B = Varer

L1, L2, L3, L4 = Leverandører

Fig. 7.13 Princippet i parallel sourcing.

Armslængde-relationer

- Exit-strategi, hvilket betyder, at samarbejdet ophører, hvis resultaterne udebliver
- Multiple sourcing
- Formel kommunikation
- Opportunisme medfører, at parterne sikrer sig mod svigt
- Der fokuseres på laveste pris ved leverandørvalg
- Korttidskontrakter
- Ringe eller ingen medvirken i produkt-, kvalitets- og logistikudvikling
- Begrænset udveksling af information
- Kvalitetssikring baseret på indgangskontrol og kassation efter stikprøveudtagning

Fig. 7.14 Karakteristik af leverandørrelationer baseret på arms længde.

Partnerskaber

- Voice- strategi, hvilket betyder, at parterne hjælper hinanden, når der opstår problemer
- Single sourcing
- Parterne udveksler så meget information som muligt af relevans for samarbejdet
- Samarbejdet er baseret på tillid
- Der udarbejdes langsigtede rammeaftaler
- Parterne deler gevinsten ved samarbejdet (Win-Win)
- Medarbejdere fra begge parter arbejder i teams om produkt-, kvalitets- og logistikudvikling
- Kvalitetssikring er baseret på forebyggende kvalitetssamarbejde og certificering, jf. kapitel 12 om Kvalitetsstyring

Fig. 7.15 Karakteristik af leverandørrelationer baseret på partnerskaber.

Samarbejdsstrategi

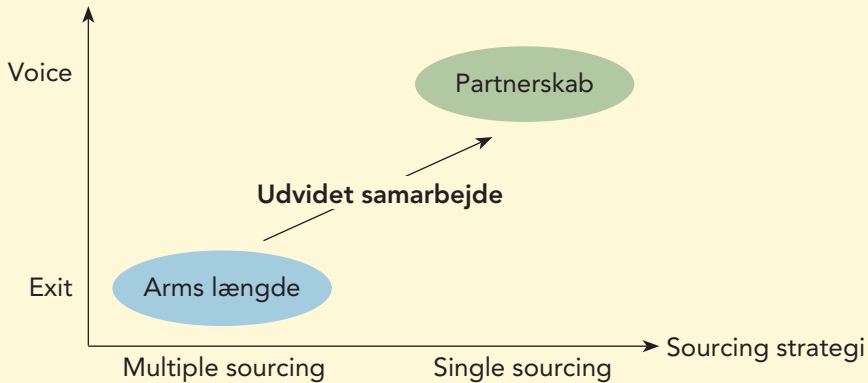


Fig. 7.16 Sammenhæng mellem samarbejdsstrategi og sourcingstrategi.

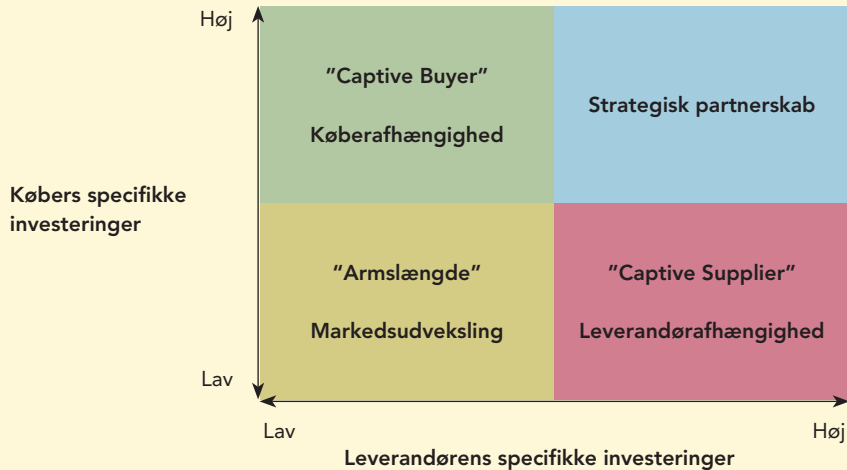


Fig. 7.17 Porteføljemodel over relationer mellem køber og leverandør.

Leverandørens
attraktivitet

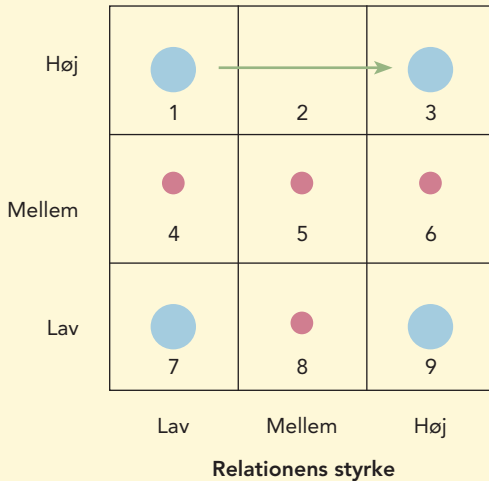


Fig. 7.18 Leverandørens attraktivitet og relationens styrke.

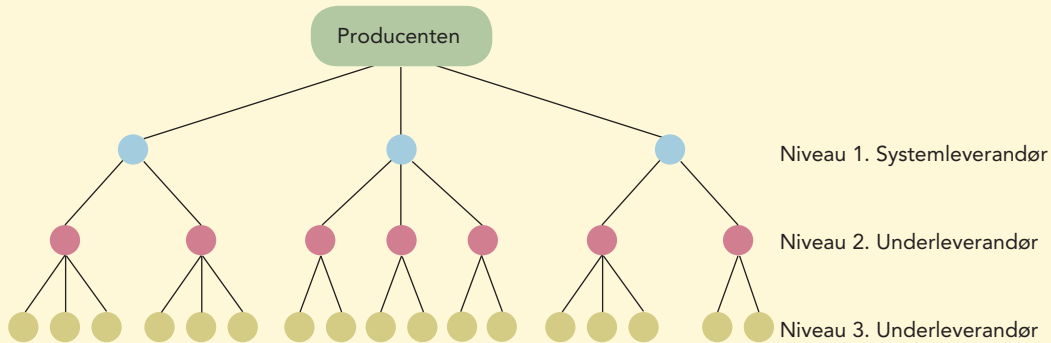


Fig. 7.19 Hierarki af leverandører udgør et lærende netværk (“keiretsu”).¹¹

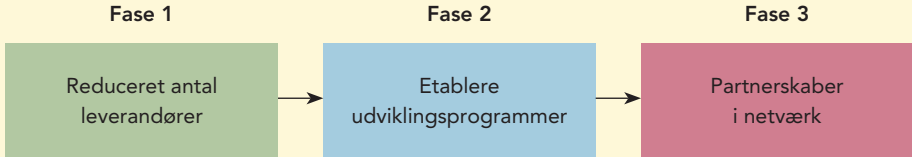


Fig. 7.20 Tre faser i udvikling af et Lean-baseret leverandørnetværk.

Checkliste ved valg af ny leverandør

Ledelse og medarbejdere

- Ledelseserfaring
- Strategier
- Kulturelle forskelle
- Viden og erfaring
- Styringsystemer
- Indstillinger til samarbejde
- Motivation
- Fleksibilitet

Finansielle og økonomiske faktorer:

- Risiko
- Afkastningsgrad
- Egenkapital
- Omkostningsstruktur

Præstationer

- Leveringstid
- Pålidelighed
- Kvalitet
- Pris

Teknologiske faktorer

- Kapabiliteter
- Design
- Udstyr
- Patenter
- Informationsteknologi
- Innovation

Andre faktorer

- Miljø
- Ejerforhold
- Image
- Etik

Eksempler på spørgsmål

- Hvilke mål skal realiseres, og hvornår skal de være gennemført? Det kan eksempelvis vedrøre leveringstid, lagerreduktioner og kvalitet.
- Hvilke informationer skal udveksles mellem parterne og med hvilken fortrolighed? Disse informationer kan vedrøre ordrebekræftelser, produktionsplaner, forecast, lagertal etc.
- Hvilke kvalitetsstyringssystemer skal indføres? Skal leverandøren arbejde med kvalitetscirkler?
- Hvilke produktionsstyringssystemer skal leverandøren anvende? JIT, MRP, Pull, Push, ordretyper etc.
- Hvordan skal samarbejdet foregå? Skal indkøbs- og lagerstyringen integreres imellem de 2 parter? Skal leverandøren involveres i produktudviklingen? Skal it-systemerne integreres over internettet? (Jf. kapitel 8 om Informationssystemer og teknologier samt kapitel 9 om SCM-koncepter).
- Hvordan skal betaling foregå? Betalingsbetingelser? Afregning i euro eller dollar? Bankoverførsel?
- Hvordan evalueres samarbejdet?

Fig. 7.22 Eksempler på spørgsmål der skal besvares i en kontrakt.

Karakteristika	MRP-baseret indkøb	JIT-baseret indkøb
Sourcingstrategi	Multiple sourcing baseret på korttidsaftaler og lav prisfastsættelse	Single sourcing baseret på langtidskontrakter og innovation
Ordretype	Baseret på prognoser	Baseret på aktuelle behov
Ordrestørrelse	Optimal økonomisk beregnet, der dækker flere perioder	Mindre ordrestørrelser efter aktuelle behov og hyppige leverancer
Leveringstid	Svarende til lagerservicegraden	Leveringstid svarende til placering af ordrepunktet (OP)
Lageromkostninger	Høje på grund af sikkerhedslager og store ordrestørrelser	Lave på grund af mindre ordrestørrelser og hurtig omstilling i stedet for sikkerhedslagre
Kvalitetsstyring	Kontrol ved stikprøveudtagning	Forebyggende ved kvalitetscirkler
Samarbejde	Exit-strategi	Voice-strategi

Fig. 7.23 Karakteristika ved indkøb i MRP- henholdsvis JIT-systemer.

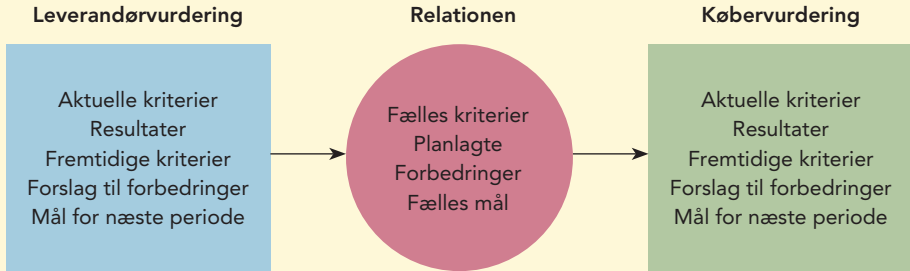


Fig. 7.24 Princippet i evaluering af partnerskaber.¹⁶