

Handelshøyskolen BI - Nettstudier

BTH 17041

Bacheloroppgave - Logistikkledelse / Supply Chain Management

Bacheloroppgave

Leverandørklassifisering for utvikling av leverandørstrategier med mulighet for en reduksjon av leverandørbasen

Navn: Mikhail Engen, Chandni Patel, Benny Andre Halsbog

Utlevering: 08.01.2018 09.00

Innlevering: 04.06.2018 12.00

Konfidensiell i 1 år etter innleveringsdato

Innhold

FORORD	IV
SAMMENDRAG	V
1. INNLEDNING	1
1.1. BAKGRUNN FOR VALG AV LANTMÄNNEN UNIBAKE NORGE	1
1.2. MANDATET	1
1.3. HVILKE TEMA ER RELEVANTE FOR OPPGAVEN?	1
1.4. AVGRENSNINGER	2
1.5. VALG AV METODE	2
1.6. OM VIRKSOMHETEN	2
1.6.1. VISJON OG MISJON	2
1.6.2. HISTORIE	2
1.6.3. UNIBAKE I DAG	3
1.6.4. INNKJØPSAVDELINGEN	4
2. TEORI	5
2.1. INNKJØP	5
2.1.1. INTERN ORGANISERING AV INNKJØPSAKTIVITETEN	7
2.1.2. LEVERANDØRLEDELSE OG SOURCING	8
2.1.3. SINGLE OG MULTIPLE SOURCING	9
2.2. METODER FOR Å ETABLERE OG ADMINISTRERE LEVERANDØRBASEN	10
2.2.1. LEVERANDØRKLASSIFISERING	10
2.2.2. PORTEFØLJEMETODEN	11
2.3. REDUKSJON AV LEVERANDØRBASEN	14
2.3.1. FORDELER OG ULEMPER MED LEVERANDØRBASEREDUKSJON	14
2.3.2. SUKSESSFaktorER FOR LEVERANDØRBASEREDUKSJON	15
3. METODE	17
3.1. FORBEREDELSESFASEN	17
3.1.1. UNDERSØKELSENS FORMÅL	17

3.1.2. FORSKNINGSDSIGN	18
3.2. DATAINNSAMLING	18
3.2.1. DATAGRUNNLAG	18
3.2.2. KVANTITATIV METODE	19
3.2.3. KVALITATIV METODE	21
3.2.4. EXCEL	21
3.3. DATAANALYSERINGSFASEN	22
3.3.1. DATAENES PÅLITELIGHET OG GYLDIGHET	22
4. ANALYSE	25
<hr/>	
4.1. TRINN 1: AVKLARE STRATEGI I LEDERGRUPPEN	25
4.1.1. INNKJØPSFUNKSJONEN	25
4.1.2. SOURCING	26
4.1.3. LEVERANDØRBASEN	26
4.2. TRINN 2: DEFINERE KJØPSGRUPPER	27
4.3. TRINN 3: VURDERE RISIKOKRITERIER	29
4.4. TRINN 4: GJENNOMFØRE ANALYSEN	30
4.5. TRINN 5: KALKULERE VERDIER	33
5. KONKLUSJON	36
<hr/>	
5.1. TRINN 6: TILFØRE DYNAMIKK I ANALYSEN	36
5.2. TRINN 7: UTARBEIDE FORSYNINGSSTRATEGIER	36
5.3. TRINN 8: ETABLERE HANDLINGSPLANER	38
6. LITTERATUR	41
<hr/>	
7. APPENDIKS	43
7.1. INTERVJUGUIDE	43
7.2. TRANSSKRIFT – INTERVJUOBJEKT 1	45
7.3. TRANSSKRIFT – INTERVJUOBJEKT 2	52
7.4. TRANSSKRIFT – INTERVJUOBJEKT 3	61

Liste over modeller

MODELL 1: LANTMÄNNEN UNIBAKES INNKJØPSAVDELING (KIELBERG & LINDBERG, 2018)	4
MODELL 2: VERDIKJEDEN, MODIFISERT FRA PORTER (1985)	6
MODELL 3: INNKJØPSFUNKSJONEN, MODIFISERT FRA VAN WEELE (2014)	7
MODELL 4: INNKJØPSFUNKSJONENS MODENHET, RECK OG LONG (1988)	7
MODELL 5: SINGLE OG MULTIPLE SOURCING, MODIFISERT FRA COSTANTINO OG PELLEGRINO (2010)	10
MODELL 6: KRALJICS PORTEFØLJEMATRISSE, MODIFISERT FRA COX (2015)	12

Liste over bilder

BILDE 1: UTDRAK FRA UNIBAKE SIN LEVERANDØRLISTE OVER INDIREKTE MATERIELL	27
BILDE 2: LEVERANDØR OG TILHØRENDE PRODUKTKATEGORI, FRA EXCEL-MODELL (VEDLEGG 1)	28
BILDE 3: STOLPEDIAGRAM AV FORBRUK PR. LEVERANDØRKATEGORI, FRA EXCEL-MODELLEN (VEDLEGG 1)	29
BILDE 4: DE FIRE RISIKOKRITERIENES VEKTING	30
BILDE 5: LEVERANDØRKATEGORIER OG TILHØRENDE RISIKOGRUPPE, FRA EXCELL-MODELL (VEDLEGG 1)	31
BILDE 6: ILLUSTRASJON AV VURDERING AV FINANSIELL RISIKO (VEDLEGG 1)	32
BILDE 7: VURDERING AV INNKJØPETS ØKONOMISKE BETYDNING, FRA EXCEL-MODELL (VEDLEGG 1)	33
BILDE 8: EKSEMPEL PÅ FORMEL SOM KALKULERER X-SUM, FRA EXCEL-MODELL (VEDLEGG 1)	33
BILDE 9: KALKULERING AV X- OG Y-VERDIER, FRA EXCEL-MODELLEN (VEDLEGG 1)	34
BILDE 10: PORTEFØLJEANALYSE AV LEVERANDØRENE, BASERT PÅ SUM AV X- OG Y-VERDIER, FRA EXCEL-MODELL (VEDLEGG 1)	34

Liste over tabeller

TABELL 1: LEVERANDØRSTRATEGI FOR IKKE-KRITISKE ARTIKLER	37
TABELL 2: LEVERANDØRSTRATEGI FOR TUNGVEKTSARTIKLER	37
TABELL 3: LEVERANDØRSTRATEGI FOR FLASKEHALSARTIKLER	38
TABELL 4: LEVERANDØRSTRATEGI FOR STRATEGISKE ARTIKLER	38

Forord

Som en del av vår grad i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen BI i Oslo, har vi skrevet denne bacheloroppgaven vårsemesteret 2018. Gjennom forelesninger og nettundervisning høsten 2017, ble vi motiverte til å arbeide med tema som omhandler leverandørbase og valg av leverandørmønster. Oppgaven vår er et bidrag til en pågående prosess Lantmännen Unibake Norge AS har iverksatt med mål om reduksjon av leverandørbasen.

Opprinnelig skulle hele leverandørbasen, relatert til indirekte kostnader, klassifiseres. Som en følge av oppgavens omfang, ville det vært vanskelig å gjennomføre dette med tiden vi hadde tilgjengelig. Vi har derfor avgrenset oppgaven ved å klassifisere og arbeide videre med leverandører hvor kostnadene har vært fra 495 000 kr og oppover. Prosessen har vært tidkrevende og utfordrende, men samtidig meget læringsrik. Vi har fått anledning til å bruke relevant teori i praksis og jobbe med dataverktøy.

Vi vil rette en spesiell takk til Unibakes teamleder for innkjøp, Daniel Lindberg, for den tid og innsats han har lagt ned for å bidra med relevant informasjon, innspill og ikke minst å ha stilt seg til rådighet. En takk går også til daglig leder Helge Husby, Supply Chain Manager Stefan Kielberg, og produksjonsmedarbeider Amer Kazmi, som også har stilt seg til rådighet gjennom prosessen. Til slutt vil vi takke vår veileder, Eirill Bø, for god veiledning og nyttige tips gjennom hele prosessen.

Handelshøyskolen BI

Oslo, 01.juni 2018

Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI.

Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket.

Sammendrag

Denne oppgaven er en forundersøkelse som skal bidra til et fremtidig prosjekt ved Lantmännen Unibake Norge, hvor en reduksjon av leverandørbasen skal implementeres. Formålet med undersøkelsen er å få oversikt over leverandører relatert til indirekte innkjøp, og hvilke leverandørstrategier som skal brukes i framtiden. Pr. i dag er det gitt uttrykk for at det er mangel på kontroll og oversikt over leverandørbasen og organiseringen av kjøpsgruppene. Kjøpsgruppen «indirekte materiell» er fokus for denne oppgaven.

Et mandat for vår casestudie er utarbeidet i samarbeid med Unibake, og lyder som følgende:

«Gjennomføre en leverandørklassifisering for å utvikle leverandørstrategier med mulighet for en reduksjon av leverandørbasen».

Innledningen består av bakgrunn for valg av bedrift, mandatet, relevante temaer, avgrensninger, valg av metode og virksomhetens bakgrunn.

Teoridelen består hovedsakelig av teorier og modeller relatert til innkjøp, som sourcing, og metoder for å etablere og administrere leverandørbasen. Kraljic sin porteføljemodell står sentralt i denne oppgaven, og har blitt brukt som verktøy for en leverandørklassifisering. Modellen blir grundig forklart i denne delen av oppgaven.

I metodedelen er bakgrunn for valg av metode og forskningsdesign, samt innhenting av kvantitativ og kvalitativ data redegjort for. Den kvantitative tilnærmingen dekker også utviklingen av en Excel-modell som tar til sikte på å klassifisere leverandørene.

Under analysedelen vil kvantitativ og kvalitativ data analyseres og drøftes. Analysen har blitt oppdelt i åtte trinn, som er en prosess for etablering av forsyningsstrategier. Trinn 1-5 diskuteres i analysen. Her vil det redegjøres for hvordan porteføljeanalysen er gjennomført, og det blir gitt en grundig forklaring på hvordan Excel-modellen er bygd opp.

Avslutningsvis i konklusjonen, vil de siste trinnene i prosessen, trinn 6-8, bli lagt fram. Her vil de ulike forsyningsstrategiene, basert på leverandørklassifiseringen, samt anbefalinger veien videre for Unibake, bli presentert.

1. Innledning

Supply Chain Management (SCM) er et av de største lønnsomhetspotensialene mange virksomheter har. Her er det mulighet for å hente gevinster ved å øke omsetning, og samtidig redusere kostnadene. De siste årene har SCM fått mer oppmerksomhet. Bakgrunnen for dette er et ønske om å ha et helhetlig syn på verdikjeden til virksomheten. En verdikjede består av primær- og støtteaktiviteter. Innkjøp er en av støtteaktivitetene i Porters verdikjede. Her er det muligheter for å kontrollere en bedrifts kostnadsnivå, som igjen kan øke fortjenesten. Virksomheter må kontinuerlig ha fokus og kontroll på effektiv styring av verdikjeden, for så å kunne ha gevinstpotensialer på kostnadssiden. Dette krever blant annet en god oversikt over sin leverandørportefølje, hvordan den enkelte leverandør skal forholdes til og ikke minst ha en god leverandørstrategi.

1.1. Bakgrunn for valg av Lantmännen Unibake Norge

I løpet av høsten 2017 og vinteren 2018, søkte vi kontakt med en rekke bedrifter og organisasjoner for samarbeid om problemstillinger knyttet til innkjøp. I februar 2018 fikk vi et tilbud om samarbeid med bakevareleverandøren Lantmännen Unibake på Langhus, heretter Unibake.

Unibake har satt en målsetning om en økt effektivisering og kontroll knyttet til sin leverandørbase for indirekte materiell. I sammenheng med dette, har vi fått muligheten til å delta og bistå Unibake i et prosjekt for klassifisering av leverandører. Denne oppgaven er basert på dette prosjektet.

1.2. Mandatet

I samarbeid med Unibake, ble følgende mandat utformet:

«Gjennomføre en leverandørklassifisering for å utvikle leverandørstrategier med mulighet for en reduksjon av leverandørbasen».

Denne oppgaven skal være en forundersøkelse for implementering av strategier tilknyttet reduksjon av leverandørbasen til Unibake. Bakgrunnen for dette er et ønske om å redusere kostnader, og få bedre oversikt og kontroll over anskaffelsesprosessen.

1.3. Hvilke tema er relevante for oppgaven?

Oppgaven er omfattende, og omhandler mange temaer. Vi har valgt å fokusere på temaer som er relatert til forsyningsledelse og strategiutvikling. Disse temaene vil

lede til strategianbefalinger som kan hjelpe Unibake med utvikling av leverandørrelasjoner.

1.4. Avgrensninger

Oppgaven avgrenser seg til anskaffelse av indirekte materiell, som er en av de fem kjøpsgruppene Unibake opererer etter. Datautvalget er fra kalenderåret 2017, og vil fokusere på kostnader over 495 000 kr. Unibakes leverandørliste for indirekte materiell omfatter ca. 600 leverandører, og har fremstått som uoversiktlig.

Oppgaven begrenser seg til et utvalg av 40 leverandører. Avgrensningen er et resultat av begrenset tid for databehandling.

Unibake skal sette i gang endringsprosessen etter denne forundersøkelsen. Vi får dermed ikke mulighet til å vurdere om våre anbefalinger vil være tilstrekkelige eller om de blir tatt i bruk i deres prosess.

1.5. Valg av metode

Det er brukt både primærdata og sekundærdata. Primærdata er innhentet i form av en metodetriangulering basert på kvantitative og kvalitative data. Den kvantitative delen består av Unibakes leverandørliste over indirekte materiell fra 2017, som er hentet fra deres ERP-system. Den kvalitative delen består av intervju med utvalgte ansatte involvert i anskaffelsesprosessen i bedriften. Sekundær data er faglitteratur og fagartikler som er innhentet fra Oria.no.

1.6. Om virksomheten

1.6.1. Visjon og misjon

Unibakes visjon er «å lede bakerbransjen med den skala, kunnskap og driv de besitter, for å bli godt likt i alle land» (Kielberg & Lindberg, 2018).

Deres misjon er «å rette seg mot mange millioner mennesker med smilende mager» (Kielberg & Lindberg, 2018).

1.6.2. Historie

Unibakes historie starter i 1880 da den 32 år gamle Viggo Schulstad kjøpte et rugbrødsbakeri i København. Han visste ikke så mye om brød, men så muligheter i den økende urbaniseringen i Danmark. Til tross for knallhard konkurranse og en lang rekke utfordringer, ble dette starten på «Viggo Schulstad's Bagerier», som noen år senere skulle vise seg å bli banebrytende.

Viggo Schulstads bakerier etablerte viktige konkurransefortrinn. På 1880-tallet ble rugbrød laget med syreholdig mel, som resulterte i mageproblemer for mange. Schulstad kom over en artikkel av kjemikeren Christian Ludwigsen, som hevdet at han hadde funnet en bedre måte å bake sunne rugbrød på. Sammen startet de jakten på et syrefritt brød.

Schulstad satte også fokus på hygiene i bakerbransjen. På 1880-tallet var det ikke uvanlig å finne sigarettneiper i brødene. I tillegg til å innføre røykeforbud og annen bruk av tobakk i produksjonen, etablerte han også et påbud om at bakerne måtte bruke strømper og sko. På dette området ble Schulstad en pioner.

Gjennom innføringen av elektrisk belysning, rengjøringsfasiliteter og kurs i hygiene, kom det store gjennombruddet i 1896: Lanseringen av et banebrytende maltet brød uten surdeig og med dokumenterte fordeler for fordøyelsen, gjorde Schulstad til en ledende leverandør.

I løpet av første verdenskrig gikk mange virksomheter konkurs. Schulstad slo sammen fire store København-bakerier til en virksomhet, hvor produksjonsprinsipper og kultur ble videreført. Denne perioden la også grunnlaget for det moderne Schulstad. Disse prinsippene lever videre i Unibake i dag (Unibake, 2018).

1.6.3. Unibake i dag

Unibake er i dag et ledende internasjonalt bakerikonsern med ekspertise på frosne og ferske bakervarer for storhusholdning og detaljhandel. Under merkevaren Hatting, produserer og selger de pølse- og hamburgerbrød til storhusholdning og detaljhandel fra sine lokaler på Langhus. Under merkevaren Lantmännen Unibake, leveres mange typer brød, porsjonsbrød, ferdigretter og søte fristelser rettet mot storhusholdningsmarkedet (Unibake, 2018). 80 prosent av virksomhetens omsetning kommer fra dagligvarehandel, kiosk og bensinstasjoner. Blant Unibakes kunder finner vi store aktører som 7 eleven, McDonalds, Coop, og Circle K (Kielberg & Lindberg, 2018).

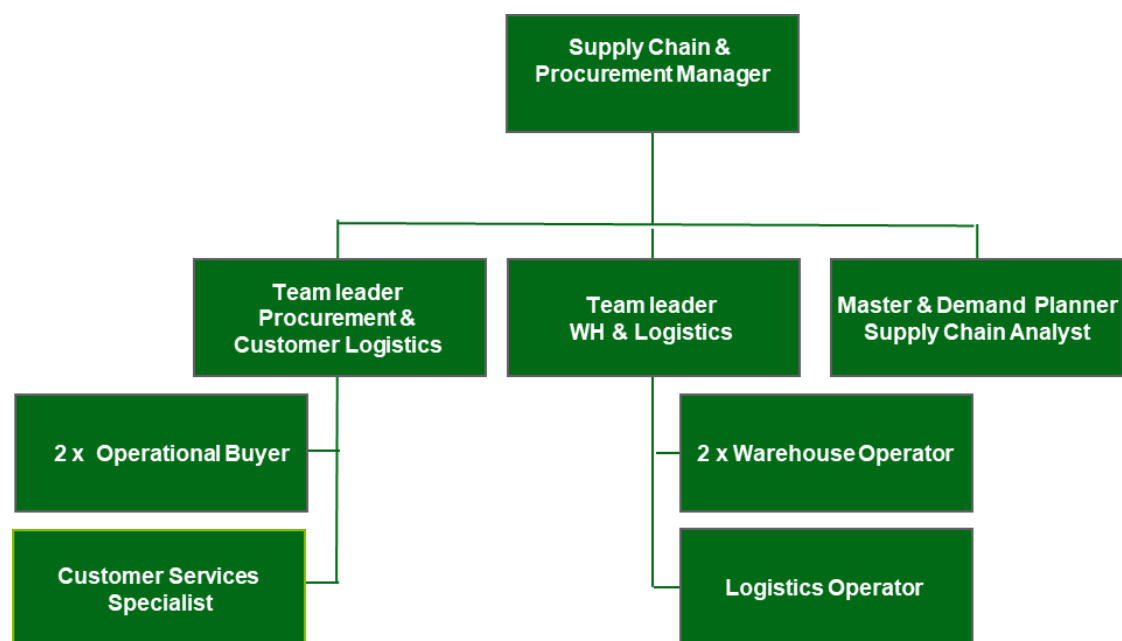
Unibake eies i dag av Lantmännen, som er et samvirkeforetak eid av svenske bønder. Lantmännen er, i tillegg til bakerbransjen, etablert som en ledende nordisk aktør innen landbruksprodukter og næringsmidler.

Unibake Norge er i dag lokalisert på Langhus, sør for Oslo. Bedriften Pølsebrødbakeren ble stiftet i 1978 og har siden hatt flere navn, før de ble kjøpt

opp av Lantmännen Unibake i 1995. De har i dag ca. 130 ansatte i Norge, og i alt ca. 6 000 ansatte fordelt på 24 land. På verdensbasis har Unibake 101 produksjonslinjer fordelt 35 bakerier, hvorav 2 produksjonslinjer er i Langhus. Virksomheten er i hovedsak basert i Europa, men har også etablert bakerier i Mellom-Amerika og Australia. Netto omsetning for 2017 var på ca. 1,1 milliarder euro (Kielberg & Lindberg, 2018).

1.6.4. Innkjøpsavdelingen

Unibakes innkjøps- og logistikkavdeling er organisert på følgende måte:



Modell 1: Lantmännen Unibakes innkjøpsavdeling (Kielberg & Lindberg, 2018)

Unibake bruker engelsk som bedriftsspråk, så vi presenterer her bedriftens originale modell uten å oversette den til norsk. Innkjøps- og logistikkavdelingen er ledet av en «Supply chain & Procurement Manager», med ansvar for Unibakes verdikjede og anskaffelsesaktiviteter, og leder tre aktivitetsområder.

2. Teori

Dette kapittelet vil presentere oppgavens teorigrunnlag. Temaet for oppgaven knyttes opp til temaet anskaffelse, med fokus på leverandørledelse. Litteraturen deler leverandørledelse hovedsakelig inn i følgende tre kategorier (Goffin, Szejcowski & New, 1997):

- Viktigheten av leverandørbaseledelse.
- Leverandørvalg, revisjon og reduksjon av leverandørbasen.
- Effektene av leverandørreduksjon, inkludert virkningen på leverandørrelasjonen.

Denne oppgaven er basert på kategoriene ovenfor. Dette kapittelet vil derfor først presentere teori knyttet til innkjøpsfunksjonen, for så å presentere det teoretiske grunnlaget for å etablere og administrere leverandørbasen.

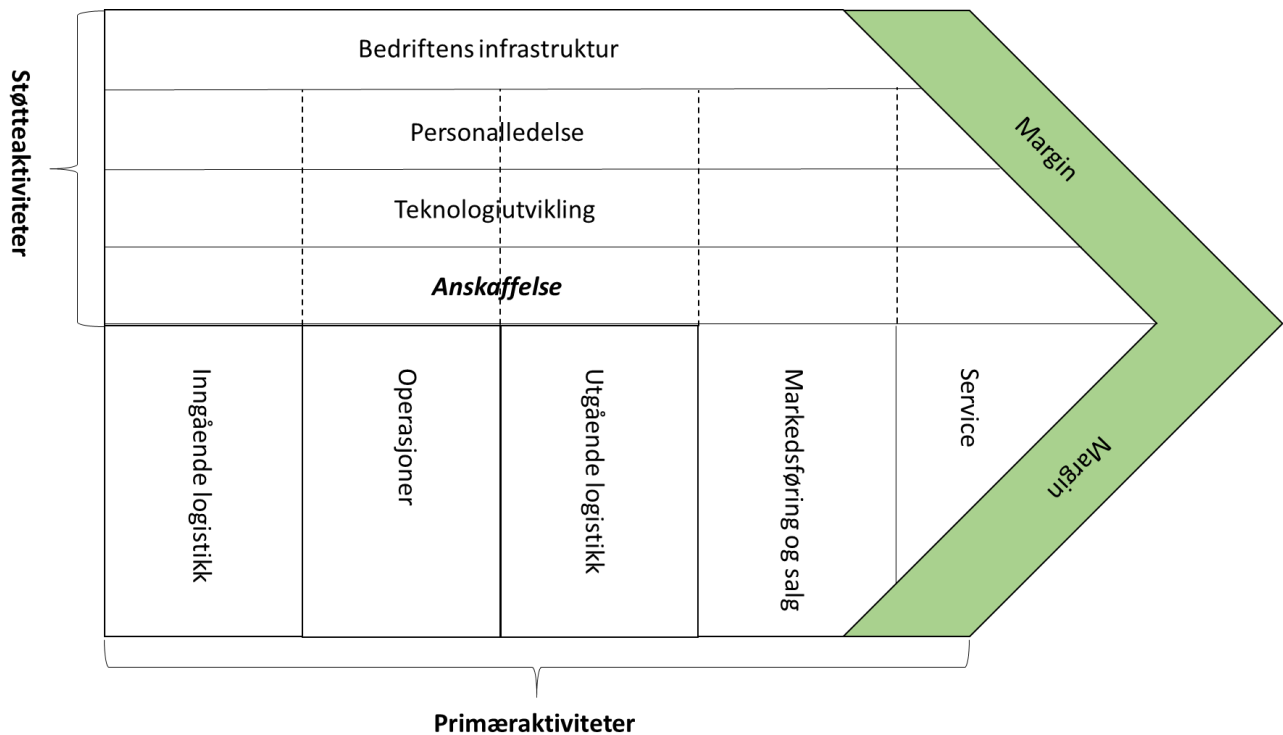
2.1. Innkjøp

Innkjøp defineres som «(...) anskaffelse av produkter og tjenester fra eksterne kilder som er nødvendige for å drive, opprettholde og styre virksomhetens primære og støttende aktiviteter på best mulige vilkår» (Brynhildsvoll, 2015). Innkjøpsaktiviteten har tradisjonelt vært ansvarlig for det som betegnes som «the five rights», altså de fem riktige måtene å forholde seg til innkjøpsfunksjonen. Handfield utdyper dette prinsippet som anskaffelse til «riktig kvalitet», i «riktig kvantitet», til «riktig tid», til «riktig pris», fra «riktig leverandør» (Handfield, Monczka, Giunipero & Patterson, 2016). Handfield beskriver her fem nødvendige elementer, som må være til stede for et vellykket innkjøp. Porters verdikjede er en kjent modell, som ofte er brukt i forretningsstrategi. Her fremstilles innkjøpsfunksjonen som en støtteaktivitet (Porter, 1985). Modellen inkluderer innkjøpsstrategi som en viktig del av en virksomhets helhetlige innkjøpsstrategi (van Weele, 2014).

En bedrift er definert som en samling av aktiviteter med mål om å innovere, lage, levere og støtte opp en vare. En prosess hvor disse aktivitetene kombineres med mål om å skape verdi og profitt, er definert som en verdikjede (Porter, 1985).

I verdikjedemodellen deles disse aktivitetene inn i primær og støtteaktiviteter. Primæraktiviteten involverer en prosess hvor råvarer omstilles til en ferdigvare (Porter, 1985). Stein Erik Grønland (2017) viser til at «primæraktivitetene skaper

egenskaper en kunde er villig til å betale for». Primæraktivitetene produserer, distribuerer og markedsfører en bedrifts produkter og tjenester. Støtteaktivitetene, støtter primæraktivitetene slik at disse fungerer best mulig.



Modell 2: Verdikjeden, modifisert fra Porter (1985)

Som vi kan se i modell 2, klassifiseres innkjøp som en av støttedfunksjonene i verdikjeden. Innkjøp beskrives som et smalt begrep, som fullt ut ikke dekker prosessene knyttet til aktiviteten. Porter foretrekker begrepet anskaffelse, og begrunner dette med å se anskaffelsesprosessen som en verdiaktivitet. Kostnaden av en anskaffelsesprosess vil utgjøre en liten del av en bedrifts totale kostnader, men ha stor innvirkning på kvalitet og kostnader knyttet til innkjøp (Porter, 1985).

Formålet med innkjøp er å oppfylle en bedrifts interne behov, for både primæraktiviteter og støtteaktiviteter (van Weele, 2014). I følge Handfield et al. (2016) har innkjøp beveget seg utover dette formålet, og at «the five rights», ikke er tilstrekkelig for å kontrollere eksterne ressurser og leverandører. van Weele (2014) presenterer en egen definisjon av innkjøp, som en funksjon ansvarlig for å styre en bedrifts eksterne ressurser på en sånn måte at nødvendige leveranser av varer, tjenester, ferdigheter og kunnskap sikres for bedriften på en så fordelaktig måte som mulig. Denne definisjonen inkluderer ikke bare bestillingsfunksjonen, men også aktiviteter som bestemmer spesifikasjoner for nødvendige varer og

2.1.2. Leverandørledelse og sourcing

Leverandørledelse defineres som å organisere en optimal strøm av høykvalitets og kostnadseffektive materialer eller komponenter til produserende bedrifter fra en riktig og innovativ leverandørgruppe. Innkjøp som tradisjonelt har blitt sett som en ren taktisk funksjon, er nå en strategisk funksjon (Goffin et al., 1997). van Weele (2014) støtter dette når han presenterer innkjøp som en strategisk aktivitet, med mål om å integrere målsetninger knyttet til innkjøp og forsyning med bedriftens strategiske målsetninger.

Innenfor funksjonene innkjøp og leverandørledelse er noen av de viktigste strategiske avgjørelsene knyttet til opprettelsen og ledelsen av leverandørbasen (Ogden, 2003). Brynhildsvoll (2015) definerer leverandørbasen som alle de leverandører som benyttes av en virksomhet til forsyning av nødvendige varer og tjenester. Begrepet leverandørmønster defineres som «måten vi velger å benytte leverandørbasen på».

Som Brynhildsvoll (2015) påpeker, er det ikke lett å finne en presis oversettelse av begrepet sourcing. Vi velger derfor her å forstå det engelske begrepet sourcing som en strategi for finne forsyningskilder til en virksomhet eller bedrift, med mål om å etablere en leverandørbase. For å sikre en presis begrepsbruk, velger vi derfor å bruke begrepet sourcing i fortsettelsen av denne oppgaven. Sourcing er av van Weele (2014) definert som å «finne, velge, avtale og håndtere» en best mulig forsyningskilde i verdensmarkedet. En vellykket sourcing-strategi karakteriseres hovedsakelig av tre viktige kriterier for å skape en god leverandørbase. Denne består i å (a) velge antall leverandører, (b) kriterier for valg av leverandører, og (c) bestemme mengde som skal bestilles fra hver leverandør (Burke, Carrillo & Vakharia, 2007). Siden forsyningsrisiko er en faktor knyttet til verdikjeden, må vurderinger knyttet til antall leverandører sees som en strategisk avgjørelse (Costantino & Pellegrino, 2010).

Når en sourcing-strategi skal formuleres, må den være i tråd med virksomhetens eksisterende strategier og policy (Treleven & Bergman Schweikhart, 1988).

Handsfield et al. (2016) støtter at en sourcing-strategi må passe med virksomhetens strategi og målsetninger. I tillegg, må øverste ledelse ha kjennskap til virksomhetens sourcing-strategi. Hvis disse forutsetningene ikke er til stede, mener Handsfield et al. (2016) at virksomhetens sourcing-strategi vil mislykkes.

Det er flere problemstillinger knyttet til leverandørledelse. Hvor mange leverandører bør en bedrift ha på hvert produkt? Hvor mange leverandører bør en bedrift ha totalt? Hvilken relasjon bør bedriften ha til sine leverandører, og på hvilket grunnlag kan bedriften basere denne vurderingen?

2.1.3. Single og multiple sourcing

Den tradisjonelle litteraturen beskriver to former for valg av leverandørmønster (Brynhildsvoll, 2015). I den engelske litteraturen omtales de to formene som single sourcing og multiple sourcing, og vi vil bruke disse begrepene videre.

Treleven og Bergman Schweikhart (1988) definerer single sourcing som en anskaffelse fra én valgfri leverandør. En annen definisjon er når en bedrift kun bruker en leverandør til anskaffelse, selv om andre leverandører er tilgjengelige (Jonsson, 2008). I tilfeller hvor en bedrift kun har en tilgjengelig leverandør til en bestemt anskaffelse, kalles dette sole sourcing (Treleven & Bergman Schweikhart, 1988). Single sourcing-strategier søker partnerskap mellom bedrift og leverandører, med mål om samarbeid for felles nytte. En bedrift som velger denne form for leverandørmønster, bruker single sourcing for å motivere leverandøren til å tilpasse sine leveranser etter bedriftens behov, for eksempel i forhold til en «just in time» (JiT) strategi (Burke et al., 2007). Denne formen for leverandørmønster er hva Araz og Ozkarahan (2007) kaller en kollaborativ strategi, hvor kjøper og leverandør har mål om samarbeid. Burke et al. (2007) peker imidlertid på risiko for opphold eller brudd i forsyningskjeden som en begrensning for bruk av dette leverandørmønsteret. Denne risikoen forsterkes ved sole sourcing. Det bør også påpekes at leverandørmakten er stor ved single sourcing.

Treleven og Bergman Schweikhart (1988) definerer multiple sourcing som en bestemt anskaffelse fra to eller flere leverandører. Jonsson (2008) bruker begrepet når flere alternative leverandører blir brukt samtidig og parallelt, for hver anskaffelse. Når kun to leverandører blir brukt, kalles dette dual sourcing (Treleven & Bergman Schweikhart, 1988). En bedrift som velger denne form for leverandørmønster ønsker å sikre sine leveranser i tilfelle en leverandør skulle bli utilgjengelig eller ute av stand til å levere en vare eller tjeneste (Costantino & Pellegrino, 2010). Som Costantino og Pellegrino (2010) påpeker, vil multiple sourcing øke administrasjonskostnadene, men strategien vil samtidig svekke leverandørmakten (Burke et al., 2007). Araz og Ozkarahan (2007) kaller derfor denne strategien for en kompetitiv strategi, hvor en bedrift vil ha et mål om øke

konkurransen mellom sine leverandører. I Costantino og Pellegrinos (2010) modell nedenfor, forklares styrker og svakheter knyttet til single og multiple sourcing.

	Single sourcing	Multiple sourcing
Styrker	<ul style="list-style-type: none"> Partnerskap mellom kjøpere og leverandører skaper samarbeid, delte gevinster og et langsiktig forhold basert på en høyere grad av tillit. Risiko for opportunistisk atferd reduseres. Stor grad av forpliktelse hos leverandør, kan medføre villighet til å investere i nye fasiliteter eller teknologi. Lavere innkjøpspriser som resultat av lavere produksjonskostnader som følge av en sterkere brattere læringskurve og skala kostnader. 	<ul style="list-style-type: none"> Alternative leverandører for anskaffelser i tilfelle stopp i leveranser fra en leverandør. Sannsynlighet for flaskehals er knyttet til høy etterspørsel reduseres. Økt konkurranse blant leverandører gir bedre kvalitet, pris, leveransebetingelser, innovasjon og kjøpermakt. Økt fleksibilitet i møte med uventede forhold som kan ramme leverandørkapasitet.
Svakheter	<ul style="list-style-type: none"> Stor avhengighet mellom kjøper og leverandør. Økt leveransesårbarhet. Økt risiko for opphold eller avbrudd i leveranser, særlig i forhold til aktivitetsspesifikke produkter. 	<ul style="list-style-type: none"> Leverandørs villighet til å møte kjøpers spesifikasjoner reduseres. Høyere administrasjonskostnader (større antall ordrer, telefonsamtaler og fakturering).

Modell 5: Single og multiple sourcing, modifisert fra Costantino og Pellegrino (2010)

2.2. Metoder for å etablere og administrere leverandørbasen

En viktig avgjørelse knyttet til utformingen og administrasjonen av en bedrifts leverandørbase, er antallet leverandører som brukes for et bestemt produkt eller tjeneste (Ogden, 2003). Metoden vi vil beskrive for etablering og administrasjon av leverandørbasen er leverandørklassifisering.

2.2.1. Leverandørklassifisering

I følge Rezaei og Ortt (2012) er det en stor fordel å segmentere leverandører, og tilpasse en sourcing-strategi for hvert segment. Handfield et al. (2016) støtter dette rådet ved å anbefale segmentering og kategorisering av produkter. I en litteraturrevisjon av Rezaei og Ortt (2012), presenteres følgende tre metoder for leverandørklassifisering: Prosessmetoder, porteføljemetode og

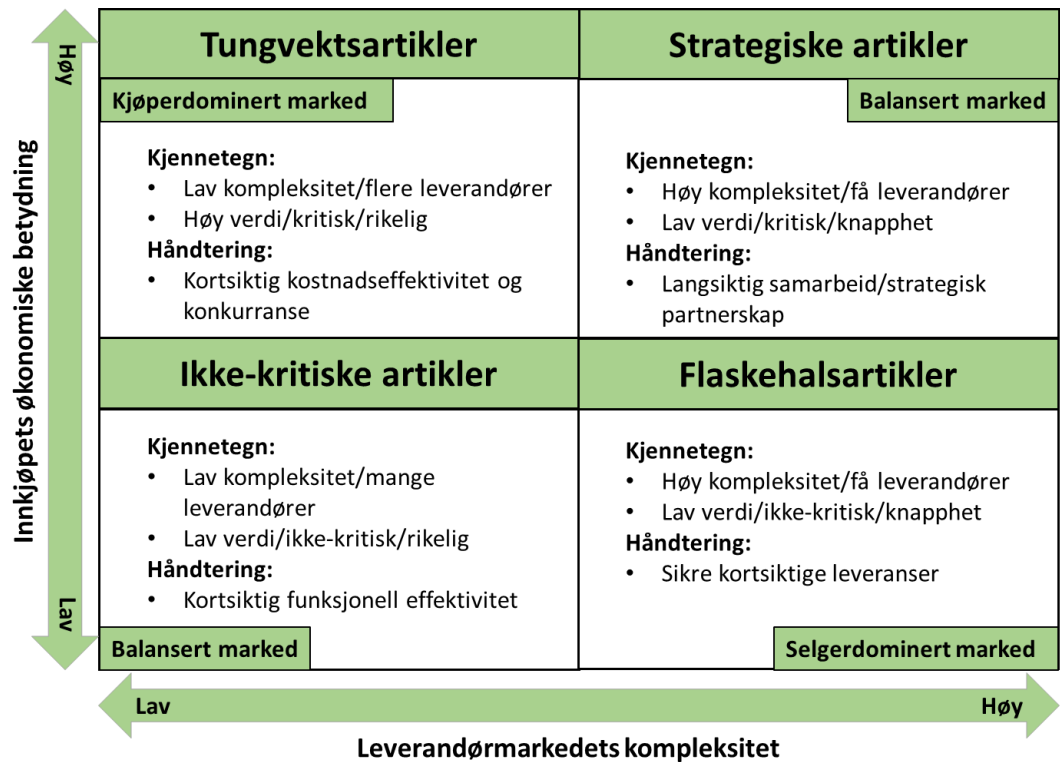
involveringsmetode. Rezaei og Ortt (2012) beskriver de tre metodene på følgende måte: Prosessmetoden viser til prosessen for å finne et passende segment uten å spesifisere det, en porteføljemetode fokuserer på karakteristikene til en bestemt artikkel, mens en involveringsmetode baserer segmenteringen på forholdet mellom kjøper og leverandør (Börs & Hall, 2015).

Siden en prosessmetode ikke gir en klar spesifisering knyttet til produktet som blir segmentert, og involveringsmetoden ikke kan kvantifiseres, ønsker vi å forholde oss til porteføljemetode i denne oppgaven. Denne metoden vil bli forklart nedenfor.

2.2.2. Porteføljemetoden

Porteføljeanalyse har de siste 30 årene vært den vanligste måten for kategoriåndtering, samt i å utvikle sourcing-strategier knyttet til anskaffelse (Cox, 2015). Lanseringen av Peter Kraljics (1983) artikkel «Purchasing must become Supply Management» i *Harvard Business Review* i 1983 markerte et tidsskille med hensyn til hvordan virksomheter betraktet innkjøp (Brynhildsvoll, 2015). Kraljic ønsket å finne en måte hvor virksomheter kunne sikre seg mot avbrudd av leveranser, samt tilpasningsdyktighet i forhold til teknologisk og økonomisk utvikling (Kraljic, 1983).

Siden leverandørene har andre interesser enn bedriften, må innkjøpere utvikle differensierte strategier mot leverandørmarkedet. Anskaffelsesstrategien må derfor ta hensyn til maktbalansen mellom bedriften og leverandørene (van Weele, 2014). Caniëls og Gelderman (2005) viser til Kraljic (1983), når de beskriver en anskaffelsesstrategis to faktorer: (1) innkjøpets økonomiske betydning og (2) forsyningsrisiko. Disse faktorene danner aksene i en matrise med fire klassifiseringer: (1) strategiske artikler, (2) tungvektsartikler, (3) flaskehalsartikler og (4) ikke-kritiske artikler. Modell 6 viser en modell basert på, og oversatt fra en opprinnelig modell av Andrew Cox (2015), som igjen er basert på Kraljics (1983) egen modell.



Modell 6: Kraljics porteføljematrise, modifisert fra Cox (2015)

Innkjøpets økonomiske betydning måles mot andelen kostnad og innkjøpsvolum et bestemt produkt har i forhold til de totale innkjøpskostnadene i en bedrift. Jo høyere volum eller kostnader involvert, jo høyere finansiell innvirkning vil innkjøpet ha på bunntlinjen. Leverandørmarkedets kompleksitet henviser til det som i litteraturen ofte betegnes som forsyningsrisiko, og måles mot et bestemt produkts tilgjengelighet på kort og lang sikt. Anskaffelse av et produkt fra kun én leverandør representerer en høy forsyningsrisiko, mens forsyningsrisikoen er lav når anskaffelsen er basert på flere leverandører (van Weele, 2014).

Strategiske artikler er produkter med høyt volum eller høyteknologiske produkter basert på kundens spesifikasjoner (Brynhildsvoll, 2015). Produktet leveres av kun en eller et fåtall av leverandører, og det påløper store omstillingskostnader ved skifte av leverandør (van Weele, 2014). Produktene har en stor økonomisk betydning og en høy forsyningsrisiko (Brynhildsvoll, 2015). Olsen og Ellram (1997) betegner denne kategorien som krevende å håndtere og av høy strategisk betydning. Det er konsensus i litteraturen om at en partnerskapsstrategi bør velges mot leverandører fra denne kategorien. Leverandøren bør sees som en integrert del av innkjøpers bedrift (Olsen & Ellram, 1997).

Kategorien for tungvektsartikler inneholder en kombinasjon av standard- og spesialprodukter og utgjør en relativ stor andel av innkjøpskostnadene (Brynhildsvoll, 2015). Disse produktene blir kjøpt inn i store volum, og en endring i innkjøpsprisen vil ha en stor innvirkning på de totale innkjøpskostnadene (van Weele, 2014). Tungvektsartikler har en stor økonomisk betydning, men en lav forsyningsrisiko (Brynhildsvoll, 2015). Olsen og Ellram (1997) betegner denne kategorien som enkel å håndtere, men av høy strategisk betydning for bedriften. Kategorien preges av et kjøperdominert marked som bør tilnærmes med en konkurransestrategi. Olsen og Ellram (1997) begrunner dette med kostnadsfokus. Det understrekes likevel at bedriften er tjent med gode leverandørrelasjoner.

Flaskehalsartikler er produkter med liten økonomisk betydning og høy forsyningsrisiko (Brynhildsvoll, 2015). van Weele (2014) viser til at man i denne kategorien forholder seg til en leverandør, eller det Brynhildsvoll (2015) kaller et monopolistisk marked. Denne kategorien kjennetegnes av en sterk leverandørmakt, som i mange tilfeller resulterer i økte priser, lengere leveringstid og dårligere service, som kan ha stor innvirkning på den totale kostnaden knyttet til anskaffelsen (van Weele, 2014). I følge Olsen og Ellram (1997) er produktene knyttet til denne kategorien ikke av stor strategisk betydning, men likevel krevende å håndtere. Kategorien preges av et selgerdominert marked, som bør møtes med en sikringsstrategi.

Kategorien ikke-kritiske artikler består for det meste av standardiserte produkter som er de enkleste å kjøpe inn basert på tekniske og kommersielle kriterier (Brynhildsvoll, 2015). Innkjøpsprisen pr. produkt er lav og det er et stort antall leverandører å velge mellom (van Weele, 2014). Produktene i denne kategorien, har liten økonomisk betydning og lav forsyningsrisiko (Brynhildsvoll, 2015). Olsen og Ellram (1997) beskriver denne kategorien som enkel å håndtere, med produkter som er av lav strategisk viktighet. En utfordring i denne kategorien er at administrasjonskostnadene knyttet til anskaffelsen, ofte er høyere enn prisen på selve produktet. van Weele (2014) viser til at 80 prosent av administrasjonstid knyttet til anskaffelser brukes på produkter i denne kategorien. Det er anbefalt å bruke en effektiviseringsstrategi, og det bør være et mål å redusere antallet leverandører.

Selv om Kraljics porteføljematrise er godt integrert i teori knyttet til leverandørklassifisering, er den ikke uten kritikk. Cox (2015) påpeker at Kraljics porteføljematrise blir for enkel. Han legger til at modellen legger for lite vekt på kjøper-selger relasjonen, samt en manglende utdypelse av maktforholdet mellom kjøper og selger. Caniels og Gelderman (2005) og Dubois og Pedersen (2002) stiller spørsmålsteget med hvordan en todimensjonell modell kan legge grunnlaget for en anskaffelsesstrategi i et komplisert marked. Det påpekes imidlertid at bruk av porteføljemodeller kan legge et godt grunnlag for refleksjon rundt en bedrifts anskaffelsesstrategi (Gelderman & Van Weele, 2005).

2.3. Reduksjon av leverandørbasen

Reduksjon av leverandørbasen referer til en reduksjon av antall eksisterende leverandører (Sarkar & Mohapatra, 2006). Det legges til at det er vanlig å skille mellom leverandørbasereduksjon og leverandørbaserasjonalisering. Sarkar og Mohapatra (2006) beskriver leverandørbaserasjonalisering som en prosess bestående av to faser: (1) Finne optimal størrelse på leverandørbasen og, (2) bestemme hvilke leverandører den skal bestå av. Med hensyn til optimal størrelse, betyr dette at leverandørbasen både kan økes og reduseres (Börs & Hall, 2015). Også Ogden (2006) skiller mellom disse begrepene. Leverandørbasereduksjon blir definert som en prosess for å redusere en bedrifts eksisterende leverandører, mens leverandørbaserasjonalisering kan innebære både en reduksjon og økning av leverandørbasen (Ogden, 2006).

Leverandørbasereduksjon har mottatt betydelig oppmerksomhet de siste årene, og forskjellige forskere har argumentert for flere virkninger en leverandørbasereduksjon kan ha på verdikjeden. Eksempler er knyttet til kunderespons, reduserte transaksjonskostnader, redusert forsyningsrisiko, innovasjon blant leverandører og finansielle fordeler (Cai, Yang & Hu, 2010). Avanserte sourcing-strategier krever en nær interaksjon mellom kjøper og leverandør, noe som er vanskelig å håndtere med en for stor leverandørbase (Börs & Hall, 2015).

2.3.1. Fordeler og ulemper med leverandørbasereduksjon

Goffin et al. (1997) viser til at en redusert leverandørbase vil føre til tettere, langsiktige relasjoner med færre leverandører, som kan spille en kritisk rolle for bedriften med hensyn til innovasjon, reduserte kostnader og høyere kvalitet. Ogden (2006) presenterer fordeler som; økt tilgang til leverandørenes teknologi,

høyere kvalitet, større innflytelse gjennom faste volum, redusert innsats og kostnader knyttet til administrasjon, bedre kjøper-leverandørrelasjoner, reduserte lagerkostnader og enhetspris, økt informasjonslagring, redusert langsiktig usikkerhet og hurtigere responstid fra leverandør.

Det argumenteres også for negative virkninger knyttet til leverandørbasereduksjon. Leverandørbasereduksjon kan øke risikoen for økte priser, redusert service, lavere kvalitet og fleksibilitet. Bedriften kan heller ikke håndtere leverandørene på samme måte. Få leverandører øker leverandørmakten, og bedriftens innkjøpere må derfor jobbe mer strategisk og våkent i forhold til leverandøren (Cousins, 1999). Både Cousins (1999) og Goffin et al. (1997) hevder at gevinstene med leverandørbasereduksjon både er vanskelige å oppnå og måle. Mange bedrifter reduserer leverandørbasen bare for å gjøre det, og ignorerer de langsiktige konsekvensene (Börs & Hall, 2015).

2.3.2. Suksessfaktorer for leverandørbasereduksjon

På grunnlag av en forskningsartikkel basert på flere bedrifter, identifiserte Ogden (2006) 20 suksessfaktorer for leverandørbasereduksjon. Av disse trekker han frem seks faktorer som spesielt viktige:

- Et godt informasjonssystem: Faktorer som spiller inn for et godt informasjonssystem er; (1) historiske data knyttet til ønsket produkt eller tjeneste, (2) oversikt over leverandørens utvalg og priser, (3) oversikt over totale kostnader i bedriften.
- Et tverrfaglig team: Involvering av sentrale interessenter vil øke sannsynligheten for en vellykket prosess. Innspill fra avdelingen hvor brukerne befinner seg, vil være verdifulle for innkjøpsavdelingen.
- Valg av riktig leverandør: For å sikre en leverandørbase med få leverandører, må bedriften vurdere de aktuelle leverandørens leveringskapasitet og ledetid som tilstrekkelig.
- Sikre god kommunikasjon i prosjektet: Interessentene må være informert om prosessen. Virkningene knyttet til reduksjon av leverandører må være godt kommunisert. Dette forutsetter gode kommunikasjonssystemer og rutiner i bedriften.
- Etablering av et vinn-vinn system: Både kjøper og leverandør må ha avkastning som en følge av prosessen.

- Involvere de riktige lederne: For å hindre at prosessen blir gjennomført uten hindringer, er det viktig å involvere de riktige lederne på et tidlig stadium. Dette er ikke nødvendigvis de øverste lederne i bedriften, men ledere med interesser og innsikt i prosessen.

3. Metode

I denne delen vil vi fremstille metoden som har blitt brukt i denne oppgaven. Metodelære omhandler fremgangsmåten for å undersøke hvorvidt våre antakelser stemmer med virkeligheten (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011).

Forskningsprosessen går over fire faser: (1) forberedelsesfasen, (2) datainnsamlingsfasen, (3) dataanalyseringsfasen og (4) rapporteringsfasen (Johannessen et al., 2011). Vi vil gjennomgå alle disse fasene for å kartlegge veien mot besvarelsen av mandatet i oppgaven. De tre første fasene av forskningsprosessen vil bli gjennomgått i dette delkapittelet, mens den siste fasen representerer oppgaven i sin helhet. Vi vil også se på innsamling og bearbeiding av kvantitativ og kvalitativ data.

3.1. Forberedelsesfasen

I denne fasen skal man opparbeide seg kunnskap om det aktuelle temaet vi skal undersøke. Dette omfatter også å ta stilling til undersøkelsens formål, samt å organisere forskningsdesign for å besvare mandatet (Johannessen et al., 2011).

Etter et møte hos Unibake, ble det aktuelle temaet for mandatet diskutert og fastslått. Vi påbegynte prosessen med å lete etter relevant informasjon for å innhente kunnskap og teoretisk grunnlag som dekket det aktuelle problemområdet. Dette ble hovedsakelig gjort ved å først lete etter faglitteratur, fagartikler og tidligere studentoppgaver gjennom bruk av Oria.no og søk på internett. Vi plukket ut kapitler fra faglitteraturen som viste seg å være særlig relevante for videre arbeid. Delkapitlene om utvikling av anskaffelsesstrategier, leverandørrelasjoner og leverandørklassifisering fra boken *Prinsipper for bedre innkjøp* av Ivar Brynhildsvoll (2015) har vært en svært viktig kilde. Etter å ha lest gjennom sekundærdata, valgte vi ut teorier og modeller som kunne brukes til videre analyse. Vi fikk tilgang på en leverandørliste fra Unibake. En leverandørklassifisering basert på denne listen utpekte seg som et naturlig sted å begynne i henhold til mandatet, med en porteføljeanalyse etter Kraljics matrise som den modellen mest relevant å jobbe videre med, og Microsoft Excel som dataverktøy.

3.1.1. Undersøkelsens formål

Undersøkelsen har et eksplorativt perspektiv, og har til formål å gi innsikt gjennom å utforske forhold som er mindre kjent (Johannessen et al., 2011).

Undersøkelsen har et handlingsrettet formål om å gi grunnlag for fremtidige beslutninger, og tar utgangspunkt i mandatet:

«Gjennomføre en leverandørklassifisering for å utvikle leverandørstrategier med mulighet for en reduksjon av leverandørbasen».

Formålet er derfor å kartlegge Unibake sin nåværende anskaffelsesstrategi og leverandørrelasjoner, og hvorvidt det finnes muligheter for strategiendringer som kan bidra til reduksjon av leverandørbasen.

3.1.2. Forskningsdesign

Forskningsdesign referer til en overordnet plan for å belyse og besvare mandatet (Johannessen et al., 2011). Oppgaven er formgitt som en enkeltcasestudie med anskaffelsesprosessen som avgrensede analyseenhet innenfor Unibake som bedrift. Den har i all hovedsak en kvantitativ tilnærming, der eksisterende sekundærdata har blitt innhentet, organisert og bearbeidet til primærdata for videre analyse. Kvalitativ data har likevel også blitt innhentet for å underbygge analysen og fange opp informasjon ved Unibake sin nåsituasjon som talldata ikke kan fortelle oss. Undersøkelsen har en induktiv tilnærming, med et eksplorerende design for å få kunnskap om fenomenet som undersøkes, men er ikke basert på utvikling av ny teori (Johannessen et al., 2011). På bakgrunn av et begrenset antall observasjoner, har det blitt gjort induktive generaliseringer. Data og informasjon har blitt innhentet uten klar forventning til resultatet, og har så blitt bearbeidet og analysert for å fastslå en konklusjon. Konklusjonen er derimot ikke sikker, og oppgaven kan dermed tolkes som en forundersøkelse som danner grunnlaget for en fremtidig deduktiv studie. Det er med andre ord ingen garanti for at anbefalingene vil fungere, da effekten av tiltakene ikke har blitt undersøkt. Undersøkelsen bør derfor anses som en pilotundersøkelse (Sander, 2017a). Videre kan undersøkelsen betegnes som en tverrsnittsundersøkelse, da tidsdimensjonen for benyttet data er fra en avgrenset periode (Johannessen et al., 2011).

3.2. Datainnsamling

Datainnsamlingsfasen er den andre fasen i forskningsprosessen og tar for seg innsamlingen av informasjon om temaet som skal undersøkes.

3.2.1. Datagrunnlag

Datainnsamlingen i denne oppgaven kjennetegnes av både kvantitative og kvalitative metoder. Denne kombinasjonen kalles metodetriangulering, og har til

hensikt å gi et mer helhetlig bilde av det aktuelle mandatet. En kvalitativ intervju metode har blitt brukt som forberedelse i forkant av en kvantitativ undersøkelse. Skillet mellom kvantitativ og kvalitativ metode går ved fremgangsmåten for å innsamle og analysere data. Kvantitative data er tilknyttet innsamling og registrering av data i form av tall, mens kvalitativ metode henter inn og registrerer data i form av tekster, lyd og bilde (Johannessen et al., 2011).

Primærdata

Primærdata er informasjon vi selv har innhentet, og består av både kvantitativ og kvalitativ data. Kvantitativ primærdata er innhentet fra en Excel-modell vi har utviklet for å foreta en leverandørklassifisering i et koordinatsystem delt opp i fire kvadranter, vektet etter ulike verdier for forsyningsrisiko og økonomisk risiko. Kvalitativ primærdata har blitt innhentet gjennom intervjuer med en rekke personer involvert i anskaffelsesprosessen til Unibake. Dette er feltundersøkelser som har blitt utført for å innhente informasjon og kartlegge viktige aspekter for besvarelse av mandatet. Dette er derfor mykdata som ikke er generalisert, men er unikt tilknyttet situasjonen for analyseenheten i Unibake.

Sekundærdata

Sekundærdata er informasjon som andre har hentet inn, som regel til andre formål (Sander, 2017b). Den har blitt innhentet fra bedriften, i form av allerede eksisterende rådata fra Unibake sitt ERP-system. Dette er i all hovedsak en leverandørliste og tilhørende kostnadsbeløp. Disse dataene har dannet grunnlaget for utviklingen av primærdata og Excel-modellen.

Annen sekundærdata som har blitt brukt er faglitteratur innenfor logistikk, samt fagartikler, tidligere studentoppgaver og bruk av internett. Innhenting av nøkkeltall fra Proff.no har vært vesentlig for arbeid med Excel-modellen. Unibake sine hjemmesider har også blitt brukt for innsamling av informasjon om bedriften.

3.2.2. Kvantitativ metode

Undersøkelsen er basert på en Excel-modell vi har utviklet, som tar til sikte på å gjennomføre en leverandørklassifisering. En leverandørklassifisering kan hjelpe oss å klassifisere virksomhetens leverandører for å differensiere de viktige fra de mindre viktige (Brynhildsvoll, 2015). Klassifiseringsmetoden vi skal bruke er en porteføljeanalyse som kan hjelpe oss å skaffe oversikt over valg, utvikling og forming av leverandørrelasjoner.

Det eksisterer alltid en form for risiko tilknyttet anskaffelser. Utviklingen av en forsynings- og leverandørstrategi kan bidra til å avdekke hva som påvirker disse risikoene, og hvordan bedriften kan tilpasse seg dem (Brynhildsvoll, 2015).

Proessen for etablering av forsyningsstrategier deles inn i åtte trinn (Brynhildsvoll, 2015):

1. Avklare strategi i ledergruppen
2. Inndele virksomhetens innkjøp i kjøpsgrupper
3. Vurdere risikokriterier
4. Gjennomføre analysen
5. Kalkulere
6. Tilføre dynamikk i analysen
7. Utarbeide forsyningsstrategier
8. Etablere handlingsplaner

Trinn 1-5 vil bli gjennomgått i analysen, mens trinn 6-8 vil bli gjennomgått i konklusjonen.

Analysen har blitt gjennomført i Excel, der leverandørklassifiseringen har blitt foretatt i et koordinatsystem basert på et X- og et Y-koordinat. X-aksen i koordinatsystemet tar for seg forsyningsrisiko som viser tilgjengeligheten av varer og tjenester. Y-aksen i koordinatsystemet tar for seg anskaffelsens økonomiske betydning for Unibake. Datainnsamlingen av de tilhørende tallene gjennomgås i analysedelen av oppgaven.

Ulike variabler vil bestemme hvor hver enkelt leverandør havner i dette koordinatsystemet, fremstilt i en matrise med fire kvadranter. Hver av disse fire kvadrantene representerer en klassifisering av de ulike leverandørene etter anskaffelse. Disse fire kvadrantene har hver sin tilhørende anbefalte strategi som vil bli gjennomgått i konklusjonen.

De fire kvadrantene representerer følgende klassifiseringer (Brynhildsvoll, 2015):

1. Ikke-kritiske artikler (lav risiko)
2. Tungvektsartikler (høy økonomisk risiko)
3. Flaskehalsartikler (høy forsyningsrisiko)
4. Strategiske artikler (høy risiko)

3.2.3. Kvalitativ metode

Som en forberedelse til analysen av Excel-modellen og et ønske om å avklare innkjøpsstrategi i forhold til Unibakes overordnede strategi, ble det avtalt intervjuer med tre intervjuobjekter i Unibake involvert i anskaffelsesprosessen. For å beskytte personopplysninger, vil disse heretter bli referert til som «intervjuobjekt 1», «intervjuobjekt 2» og «intervjuobjekt 3». Hensikten har vært å kartlegge nåsituasjonen og underbygge analysen ved å fange opp aspekter talldataene ikke viste.

Etter at intervjuene ble avtalt, ble det utarbeidet en semistrukturert intervjuguide på 20 spørsmål, delt opp i ulike tema tilknyttet innkjøp, leverandørbasen, sourcing og leverandørrelasjoner. Spørsmålene ble organisert i en rekkefølge med formål om å skape en kontekst.

Den 4. mai 2018 ble intervjuene gjennomført på Unibake sine lokaler i Langhus. Hvert intervju varte ca. en time. Vi forhåndsbestemte rollene vi skulle innta i intervjuet, der en person intervjuet, mens de andre skrev referat og kom med oppfølgingsspørsmål dersom noe ikke kom tydelig nok frem. Intervjuobjektet fikk mulighet til å legge ved en sluttkommentar dersom vedkommende ville dele noe som ikke hadde blitt dekket av intervjuguiden. Det ble i tillegg tatt lydopptak for å sikre at intervjuobjektene svar ble registrert, slik at det de formidlet senere kunne transkriberes. Etter at intervjuene ble transkribert og finpusset, foretok vi en datareduksjon ut i fra den informasjonen som var relevant. Transkripsjonen av intervjuene ble så oversendt til Unibake for å sikre at ingen av intervjuobjektene ble feilsitert.

3.2.4. Excel

Microsoft Excel er et dataprogram basert på regneark som kan utføre beregninger, analysere informasjon og behandle talldata. Programmet har avanserte funksjoner og formler innebygd.

Modell

Vi har selv utviklet Excel-modellen, men den er basert på en eldre modell Unibake har brukt tidligere, samt en modell de bruker for leverandørklassifisering pr. dags dato. Den bør derfor tolkes som en videreutvikling av eksisterende Excel-modeller. Modellen fungerer slik at hver leverandør står oppført med en rekke risikokriterier som er vektet forskjellig. Nivåene på disse risikokriteriene skrives

inn manuelt basert på hvordan informasjonen innhentes. Risikonivåene summeres til en X-verdi og en Y-verdi som bestemmer forsyningsrisiko og økonomisk betydning. Leverandørene plasseres så automatisk inn i et koordinatsystem i form av et boblediagram, der hver boble representerer en leverandør. Dersom man vil finne ut hvilken leverandør boblen representerer, plasserer man musepekeren over den gitte boblen. En tekstboks vil da dukke opp med leverandørens navn.

Svakheter ved modellen

Modellen har svakheter som kan forbedres. Grunnet den begrensede rådataen tilgjengelig, har kun fire risikokriterier blitt definert. En måte modellen kan styrkes på, kan være å definere flere risikokriterier dersom slik data gjøres tilgjengelig, slik som historisk data.

En annen svakhet ved modellen er at risikonivåene må tastes inn manuelt. Dette kan forbedres ved å sette inn IF-formler i noen av risikokriteriene som har egne faner med innlagt informasjon i modellen. Det bør også nevnes at modellen kun kan klassifisere 40 leverandører om gangen.

Stolpediagram

I tillegg til modellen for porteføljeanalysen, har det også blitt laget et stolpediagram som viser totale kostnader pr. produktkategori. Dette har blitt gjort for å få frem den store variasjonen i kostnadsgrupper og produktgrupper som finnes i Unibake sin kjøpsgruppe for indirekte materiell.

3.3. Dataanalyseringsfasen

I denne fasen vil data som har blitt innhentet i forrige fase bli analysert (Johannessen et al., 2011). Analyseverktøyet som har blitt brukt er Microsoft Excel, etter trinnene beskrevet i den kvantitative metoden. Dette har blitt supplert med kvalitative vurderinger fra intervjuene.

3.3.1. Dataenes pålitelighet og gyldighet

Data er ikke virkelighet, men vellykkede representasjoner av virkeligheten. Vi er derfor nødt til å vurdere datakvaliteten, og dataenes relevans og pålitelighet for oppgaven (Johannessen et al., 2011).

Reliabilitet

Dataenes pålitelighet betegnes på forskningsspråket som reliabilitet, og dreier seg om nøyaktigheten av dataene, hvilke data som brukes, innsamlingsmåten og hvordan de bearbeides (Johannessen et al., 2011).

Den kvantitative rådataen er hentet direkte ut fra Unibake sitt ERP-system, og bør anses å ha en svært høy grad av reliabilitet. Et potensielt reliabilitetsproblem kan derimot oppstå ved Excel-modellen, og det må tas forbehold om menneskelige feil, da definisjonen av risikokriterier og registrering av data har foregått manuelt. Dette har vi forsøkt å begrense ved å legge klare rammer for hvordan tallfestelsen skal foregå, og hvor dataen skal innhentes fra.

Nøkkeltall for leverandører oppdateres på internett én gang i året, og må derfor hentes inn på nytt med jevne mellomrom. Det er derfor viktig at etterprøving blir gjort dersom modellen skal brukes. Instruksjoner for innhenting av risikonivåer for hvert risikokriterium finnes i egne faner i Excel-modellen.

Porteføljeanalyseverktøyet som modellen tar til sikte på å gjennomføre bør ikke anses som en perfekt løsning, men snarere et hjelpeverktøy som kan hjelpe bedriften med å utarbeide en strategi basert på en analyse av nåsituasjonen.

I det kvalitative intervjuet ble det bestemt på forhånd at intervjuer skulle lytte så mye som mulig og unngå ledende spørsmål, for å unngå at forforståelse og fokus preget dialogen utover det som var hensiktsmessig. Til hvilken grad intervjuobjektene har besvart spørsmålene i intervjuguiden ærlig, er ikke målbart. Vi har derimot forsøkt å begrense dette potensielle problemet ved å foreta intervjuet anonymt.

Validitet

Validitet forteller oss om dataene er gyldige og representerer fenomenet vi undersøker (Johannessen et al., 2011). Det finnes ikke et absolutt mål for validitet, men vi er av den oppfatning at oppgavens validitet blir styrket av at det har blitt gjort intervjuer med ansatte med ulike perspektiver involvert i anskaffelsesprosessen.

Videre har rådataen av leverandørlisten vært utgangspunktet for mye av arbeidet. Denne leverandørlisten er hentet ut fra ERP-systemet og bør tolkes som å ha høy validitet i henhold til relevansen for mandatet og analysen. Risikokriterienes relevans kan ikke kvantifiseres, men vi anser det som positivt for validiteten at

disse risikokriteriene er i bruk pr. dags dato av Unibake på internasjonalt konsernnivå.

Den metodiske tilnærmingen til oppgaven har vært i form av metodetriangulering av kvantitativ og kvalitativ metode. Metodetrianguleringen har ikke blitt gjort med hensikt om å styrke validiteten, men snarere å fange opp ulike aspekter av nåsituasjonen til Unibake. Vi mener at bruken av metodetriangulering likevel styrker validiteten til dataene.

4. Analyse

Denne delen består av en analyse av funnene vi har gjort gjennom både kvantitative og kvalitative undersøkelser. Det teoretiske rammeverket som er presentert tidligere i oppgaven, vil bli brukt for å diskutere funnene opp mot de forskjellige modellene og verktøyene som er knyttet til leverandørbasen.

Formålet med analysen tar utgangspunkt i mandatet gitt av Unibake:

«Gjennomføre en leverandørklassifisering for å utvikle leverandørstrategier med mulighet for en reduksjon av leverandørbasen».

For å gjøre dette, skal vi kartlegge nåsituasjonen til Unibake med hensyn til struktur og kontroll over leverandørbasen deres, få overblikk over leverandørene, samt hvilken strategi de kan føre videre for leverandørene i framtiden.

Analysen er basert på de åtte trinnene som er beskrevet i metoddelen. Excel-modellen for porteføljeanalysen vil være hovedfokuset.

4.1. Trinn 1: Avklare strategi i ledergruppen

For å avklare forholdet til Unibakes overordnede strategi, vil det være naturlig med en kartlegging av nåsituasjonen. Dette har blitt gjort gjennom en analyse av kvalitative intervjuer.

4.1.1. Innkjøpsfunksjonen

Innkjøpsavdelingen består av flere ledd, og hvorvidt en anskaffelse går gjennom alle ledd er uklart ut fra undersøkelsene som er foretatt. Innkjøpsfunksjonen blir beskrevet som en kombinasjon av integrert og passiv (Intervjuobjekt 1; intervjuobjekt 3, spørsmål 1). Forsyningsstrategien er i hovedsak godt integrert med virksomhetens overordnede strategi, men det er ingen uttalt strategi for ikke-kritiske artikler. Forholdet til den overordnede strategien vil avhenge av kompleksiteten til leverandøren og ikke minst hvilke produkter eller tjenester som skal anskaffes (Intervjuobjekt 3, spørsmål 14).

Det er et ønske om mer brukerinvolvering ved enkelte avdelinger, som i produksjonsavdelingen. Å involvere de ansatte i anskaffelsesprosessen kan bidra til valg av riktige produkter. Ved anskaffelse av materialer som de ansatte er fornøyd med, kan Unibake unngå at de ansatte ikke bruker materialene (Intervjuobjekt 2, spørsmål 1).

4.1.2. Sourcing

Det virker å være en uttalt sourcing-strategi som benyttes i Unibake. Innkjøpsavdelingen vil sikre risikoen ved å ha double sourcing (intervjuobjekt 3, spørsmål 4).

Det kommer derimot klart fram at dette ikke er tilfelle for alle kategorier. De forholder seg til en leverandør for kjemiske produkter som brukes i produksjon (Vedlegg 1). Det eksisterer ikke en fast avtale med denne leverandøren pr. dags dato, og det kan være fare for brudd i forsyningskjeden dersom Unibake kun baserer seg på én hovedleverandør. Det er et ønske om å ha double sourcing i denne produktkategorien, slik at de har mindre risiko i framtiden (Intervjuobjekt 2, spørsmål 3). De er fullt klar over at denne leverandøren er liten i forhold til tidligere brukte leverandører i denne produktkategorien, og at det er fare for at de for eksempel kan bli kjøpt opp av andre selskaper. De ser for seg å ha multiple sourcing i denne produktkategorien, og bestille for eksempel 80 prosent av hovedleverandør og resterende 20 prosent av andre leverandører.

Faktorer som blir lagt vekt på ved valg av sourcing er blant annet pris, kvalitet, tilgjengelighet og leveringsevnen. Det er gjerne pris først, og deretter kvaliteten som blir vektlagt. Miljøkrav har blitt en viktigere faktor, og Unibake er villige til å vektlegge denne like høyt som de andre faktorene, selv om det kan bety høyere kostnader (Intervjuobjekt 3, spørsmål 4).

4.1.3. Leverandørbasen

Det er bred enighet i Unibake om at leverandørbasen er for stor (Intervjuobjekt 1; Intervjuobjekt 2; Intervjuobjekt 3, spørsmål 8). Det blir gitt uttrykk for at dette er en utfordring.

En av årsakene til at leverandørbasen over indirekte materiell er så stor, er at det er mange interessenter involvert i anskaffelsesprosessen. Dette har ført til mangel på struktur over leverandørbasen, lavt forhandlingsnivå med leverandører og lav grad av videre oppfølging (Intervjuobjekt 3, spørsmål 10). Innkjøpsavdelingen etterlyser fastsatte ukedager for levering og bestilling (Intervjuobjekt 2, spørsmål 8).

En annen grunn til leverandørbasens størrelse, skyldes at flere inaktive leverandører og engangslieferandører ennå står oppført i leverandørlisten til Unibake (Intervjuobjekt 1, spørsmål 7). Det er ikke kjennskap til hvor ofte

leverandørbasen blir evaluert, eller om den blir evaluert i det hele tatt. Dette kan skyldes at ingen er pålagt ansvaret for organiseringen av leverandørbasen. Den oppleves derfor som «kaotisk» og «uoversiktlig» (Intervjuobjekt 1, spørsmål 9).

Intervjuobjektene har ulike oppfatninger av hvilke kriterier som skal vektlegges ved valg av leverandører. Kvalitet og pris på produktene er de viktigste kriteriene, men uenigheten oppstår rundt hvilket av disse kriterienes som skal prioriteres først (Intervjuobjekt 2; Intervjuobjekt 3, spørsmål 7).

4.2. Trinn 2: Definere kjøpsgrupper

Unibake opererer pr. dags dato etter følgende fem kjøpsgrupper:

1. Råvarer
2. Pakkemateriell
3. Handelsvarer
4. Logistikk
5. Indirekte materiell

Fokus for denne undersøkelsen er den femte kjøpsgruppen, indirekte materiell. Denne kjøpsgruppen består i dag av en leverandørliste på ca. 600 leverandører med tilhørende kostnader for år 2017. Denne leverandørlisten varierer stort i henhold til leverandørtype, risiko, kostnad og produktområder, og noen av produktgruppene er overlappende. Innkjøpsvolumene er heller ikke tatt hensyn til. Organiseringen er gjort i et stort og uoversiktlig datamateriale i form av en Excel-fil hentet fra ERP-systemet. Et utdrag er vist i bilde 1.

40080	Mettler-Toledo AS	923,925
41705	The Nielsen Company	912,135
40333	Ace Retail AS	887,704
41079	Toyota Material Handling	883,602
41631	Ipsos MMI AS	683,125
40109	Telenor Norge As Mobil	666,505
40412	Bring Frigo AS	627,438
40729	Ateam Inneklimaservice AS	619,951
41762	Bernt Bekke Arkitekter AS	606,630
41724	Surburbia Reklamebyrå AS	604,701

Bilde 1: Utdrag fra Unibake sin leverandørliste over indirekte materiell

Ved inndeling av kjøpsgrupper, bør man følge noen hovedregler (Brynhildsvoll, 2015):

1. *Homogenitet*; likhet innenfor gruppene med hensyn til risiko, leverandør og kostnad
2. *Entydighet*; produktgruppene bør ikke være overlappende
3. *Representativitet*; innkjøpsvolumet skal være representert i gruppene
4. *Tilhørighet*; nærliggende produktområder knyttes sammen

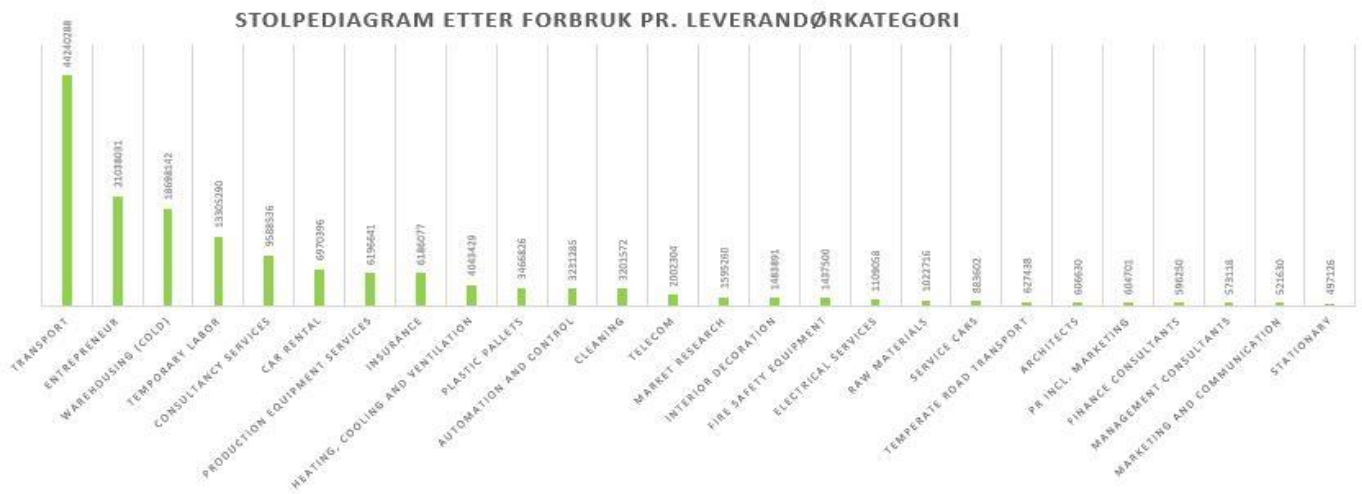
I henhold til disse kriteriene, er kjøpsgruppen for indirekte materiell svært dårlig definert i dag. Det er gitt uttrykk for at det er et behov for å gjøre noe med denne kjøpsgruppen, slik at den blir like organisert som de andre kjøpsgruppene (Intervjuobjekt 3, spørsmål 10).

I samarbeid med Unibake, ble vi enige om å foreta en datareduksjon for å utelukke leverandører med utbetalinger lavere enn 495.000 kroner. Etter å ha renvasket den gjenstående leverandørlisten, satt vi igjen med 40 leverandører. Disse leverandørene ble så inndelt i ulike produktkategorier basert på en produktkategoriliste Unibake i dag bruker på internasjonalt konsernnivå.

Leverandør	Kategori
Intercargo Scandinavia A/S	Transport
Askim Entreprenør AS	Entrepreneur
UAB Girteka logistics	Transport
Sveum Fryseri As	Warehousing (cold)
Manpower As	Temporary labor
Carat Norge AS	Consultancy services
LeasePlan Norge As	Car rental
Storebrand Livsforsikring AS	Insurance
Kloosterboer Norway AS	Warehousing (cold)
Posten Norge Div logistikk	Transport
GHD Georg Hartmann Maschinenbau	Production Equipment Services
Norsk Lastbærer Pool	Plastic pallets
Therma Industri AS	Heating, cooling and ventilation
FlexLink AB	Automation and control
ManpowerGroup Solutions AS	Temporary labor
Toma Facility Services AS	Cleaning
Fimamec AS	Production Equipment Services
Sprinklerpartner AS	Fire Safety Equipment
Cooling Partner AS	Warehousing (cold)
Norgesnett AS avd. Follo	Telecom
Futura Entreprenør AS	Entrepreneur
Iss Facility Services As	Cleaning
Bravida Norge As	Electrical services
Hydro Extrusion Norway AS (Tidl. Sap	Raw materials
Trygg Forsikring	Insurance
Mettler-Toledo AS	Production Equipment Services
The Nielsen Company	Market Research
Ace Retail AS	Interior decoration
Toyota Material Handling	Service cars
Ipsos MMI AS	Market Research
Telenor Norge As Mobil	Telecom
Bring Frigo AS	Temperate Road Transport
Ateam Inneklimaservice AS	Heating, cooling and ventilation
Bernt Bekke Arkitekter AS	Architects
Surburbia Reklamebyrå AS	PR incl. marketing
The Value Innovation Team AS	Finance Consultants
Kreo AS	Interior decoration
intenz P/S	Management consultants
ReproCentret	Marketing and communication
Sundhagen Kontorservice AS	Stationary

Bilde 2: Leverandør og tilhørende produktkategori, fra Excel-modell (Vedlegg 1)

Den lave homogeniteten i denne kjøpsgruppen kan illustreres gjennom et stolpediagram på bilde 3, der de ulike produktkategoriene rangeres etter kostnad.



Bilde 3: Stolpediagram av forbruk pr. leverandørkategori, fra Excel-modellen (vedlegg 1)

4.3. Trinn 3: Vurdere risikokriterier

Dette trinnet består av å definere et sett kriterier som er nødvendig for å kunne operasjonalisere Excel-modellen for porteføljeanalysen. Pr. dags dato opererer Unibake med åtte risikokriterier på de andre kjøpsgruppene. Fordelingen på disse er seks risikokriterier for forsyningsrisiko, og to risikofaktorer for den økonomiske betydningen. Disse er:

Supply risk-kriterier (X-aksen):

1. *Supplier Performance*: Basert på kvalitet, klager og service. Vektes 25%
2. *Category risk*: Basert på Unibake sin risiko for ulike produktkategorier. Vektes 10%
3. *Country risk*: Basert på risikoen i produksjonsland. Vektes 10%
4. *Financial risk*: Basert på leverandørens finansielle status. Vektes 10%
5. *Volume impact risk*: Basert på volumet av produktene levert. Vektes 20%
6. *Supplier dependency risk*: Basert på hvor forretningskritisk leveransen er. Vektes 25%

Business impact-kriterier (Y-aksen):

1. *Spend level*. Basert på leverandørens relative kostnad i kategorien. Vektes 75%
2. *Value-add*. Basert på leverandørens mulighet til å gi Unibake merverdi. Vektes 25%

På grunn av de begrensede dataene vi har hatt tilgjengelig for kjøpsgruppen for indirekte materiell, har vi vært nødt til å begrense risikokriteriene. I tillegg ble kategorien «Country risk» eliminert på bakgrunn av at den ikke viste seg å være av relevant betydning for den aktuelle kjøpsgruppen vi skulle analysere. Antall risikokriterier vi har brukt i vår modell er totalt fire stykker, der tre kriterier tar for seg forsyningsrisikoen og et kriterium bedømmer den økonomiske betydningen. De følgende kriteriene er:

Forsyningsrisikokriterier:

1. *Kategoririsiko*
2. *Finansiell risiko*
3. *Avhengighetsrisiko*

Risikokriterier for økonomisk betydning:

1. *Innkjøpskostnader*

4.4. Trinn 4: Gjennomføre analysen

Dette trinnet dreier seg om å tallfeste risikonivået for hvert kriterium på en systematisk måte slik at de kan operasjonaliseres. Unibake sin opprinnelige vektning har blitt endret for å tilpasse dem til de fire risikokriteriene som ble definert i forrige trinn. Vektingen har blitt justert til de nye størrelsene prosentvis, relativt til de opprinnelige vektene. Alle risikokriteriene vurderes på en skala fra 1 til 5, der 1 er lavest risiko og 5 er høyest risiko. Bilde 4 viser vektingen av risikokriteriene i vår modell.

X Kategoririsiko	X Finansiell risiko	X Avhengighet	Y kostnader
25 %	25 %	50 %	100 %

Bilde 4: De fire risikokriterienes vektning

Kategoririsiko (Forsyningsrisikokriterium)

- vektes 25%, etter tilhørende produkt- eller tjenestekategori.
Unibake har i dag en eksisterende liste på engelsk over hver enkelt kategori, som vi har funnet hensiktsmessig å bruke til dette risikokriteriet
- hver enkelt kategori er vektet etter risiko, der 1 tilsvarer lav risiko, 3 tilsvarer middels risiko og 5 tilsvarer høy risiko
- de aktuelle produktkategoriene relevante for vår Excel-modell, finnes i modellen under fanen «Kategoririsiko»

Leverandørkategori	Risiko	Vekting
Architects	Lav	Høy = 5
Automation and control	Lav	Middels= 3
Car rental	Lav	Lav = 1
Cleaning	Lav	
Consultancy services	Lav	
Electrical services	Lav	
Entrepreneur	Lav	
Finance Consultants	Lav	
Fire Safety Equipment	Lav	
Heating, cooling and ventilation	Lav	
Insurance	Lav	
Interior decoration	Lav	
Management consultants	Lav	
Market Research	Lav	
Marketing and communication	Lav	
Plastic pallets	Middels	
PR incl. marketing	Lav	
Production Equipment Services	Lav	
Raw materials	Middels	
Service cars	Lav	
Stationary	Lav	
Telecom	Lav	
Temperate Road Transport	Middels	
Temporary labor	Middels	
Transport	Middels	
Warehousing (cold)	Middels	

Bilde 5: Leverandørkategorier og tilhørende risikogruppe, fra Excell-modell (Vedlegg 1)

Finansiell risiko (Forsyningsrisikokriterium)

- vektes 25%
- dette kriteriet baserer seg på leverandørens finansielle status, og vurderes fra 1 (lavest) til 5 (høyest)
- den finansielle vurderingen av leverandørene har blitt gjort ved å lete opp nøkkeltall for hver enkelt leverandør på Proff.no, og soliditet er nøkkeltallet som danner grunnlaget for vurderingen
- dersom leverandørens soliditet ikke er tilgjengelig eller er ukjent, settes den finansielle risikoen til 5

Soliditetsgrad	Vurdering	Risiko
< 3%	Dårlig soliditet	5
3% - 9%	Lav soliditet	4
10% - 17%	Ok soliditet	3
18% - 40%	God soliditet	2
> 40%	Meget god soliditet	1

Bilde 6: Illustrasjon av vurdering av finansiell risiko (Vedlegg 1)*Avhengighetsrisiko* (Forsyningsrisikokriterium)

- vektes 50%
- kriteret er basert på hvor forretningskritisk produktet eller tjenesten levert er for Unibakes salg og distribusjon
- dette har blitt skjønnsmessig vurdert etter risiko fra 1 (lavest) til 5 (høyest). Transport har f. eks. blitt satt til 5, mens forsikring er blitt satt til 1

Innkjøpskostnader (Økonomisk risikokriterium)

- vektes 100%
- basert på Unibakes kostnader til den enkelte leverandør, har vi utviklet en vurderingsskala fra 1 (lavest) til 5 (høyest)
- vurderingsskalan finnes i Excel-modellen under fanen «Spend level» som baserer seg på beløpets størrelse

Spend level	NOK
4.9	Høyere enn 40000000
4.7	>30000000
4.5	>25000000
4.3	>20000000
4.1	>15000000
3.9	>12500000
3.7	>10000000
3.5	>9000000
3.3	>8000000
3.1	>7000000
2.9	>6000000
2.7	>5000000
2.5	>4000000
2.3	>3000000
2.1	>2000000
1.9	>1000000
1.7	>800000
1.5	>600000
1.3	>400000
1.1	Lavere enn 400000

Bilde 7: Vurdering av innkjøpets økonomiske betydning, fra Excel-modell (Vedlegg 1)

4.5. Trinn 5: Kalkulere verdier

I dette trinnet vil vi vise hvordan vi har kalkulert summen av risikokriteriene og tilhørende risikonivåer og vekter for å få en enkel X- og Y-verdi for hver leverandør, slik at de blir plassert i koordinatsystemet. Excel-modellen har blitt bygget slik at hvert enkelt risikonivå manuelt skrives inn i cellene for de ulike risikokriteriene for hver enkelt leverandør. Disse risikonivåene vurderes ut fra instruksjonene beskrevet i forrige trinn av denne oppgaven. Når hvert kriterium har blitt vurdert fra 1 til 5, vil Excel automatisk kalkulere en sum av X og en sum av Y, basert på henholdsvis risikonivået og vektingen, da summeringsformler ligger innebygd i modellen.



Bilde 8: Eksempel på formel som kalkulerer X-sum, fra Excel-modell (Vedlegg 1)

Når X-summen og Y-summen har blitt kalkulert, vil dette bestemme hvor leverandøren plasseres i koordinatsystemet.

X Kategoririsiko	X Finansiell risiko	X Avhengighet	Y kostnader	Sum X	Sum Y
3	1	5	4.5	3.5	4.5
1	2	1	4.1	1.25	4.1
3	5	5	3.9	4.5	3.9
3	2	5	3.9	3.75	3.9
3	2	1	3.7	1.75	3.7
1	2	1	3.5	1.25	3.5
1	4	1	2.9	1.75	2.9
1	2	1	2.7	1.25	2.7
3	1	5	2.5	3.5	2.5
3	2	3	2.3	2.75	2.3
1	5	5	2.3	4	2.3
3	1	1	2.3	1.5	2.3
1	2	1	2.3	1.25	2.3
1	2	5	2.3	3.25	2.3
3	3	1	2.3	2	2.3
1	4	1	2.1	1.75	2.1
1	1	1	1.9	1	1.9
1	1	1	1.9	1	1.9

Bilde 9: Kalkulering av X- og Y-verdier, fra Excel-modellen (Vedlegg 1)

De grønne og grå cellene i Excel-modellen beskriver henholdsvis hvilke celler som skal fylles inn, og hvilke celler som regnes ut automatisk.

Modellen er utviklet slik at den kan brukes for andre leverandører ved å endre leverandørnavn og beløp i fanen «spend sheet». Excel-modellen vil da automatisk tilpasse modellen etter den nye informasjonen, men risikokriteriene må da vurderes manuelt på nytt.

I fanen «Porteføljeanalyse» vil koordinatsystemet vise hvor leverandøren har blitt plassert i grafen, basert på X- og Y-verdiene som har blitt kalkulert, som vist i bilde 10.



Bilde 10: Porteføljeanalyse av leverandørene, basert på sum av X- og Y-verdier, fra Excel-modell (Vedlegg 1)

Matrisen i bilde 10 viser hvor leverandørene havner mellom de fire forskjellige segmentene tungvektsartikler, strategiske artikler, ikke-kritiske artikler og flaskehalsartikler.

Resultatene fra porteføljeanalysen danner et bilde av leverandørbasen til Unibakes nåsituasjon som viser at leverandørene hovedsakelig er plassert i «ikke-kritiske artikler», men at de også har leverandører i de tre andre segmentene. Leverandører innenfor kategoriene transport og warehousing (cold) har blitt klassifisert som flaskehals- og strategiske artikler. Modellen viser at disse leverandørene har høy forsyningsrisiko, og dette samsvarer med hvor forretningskritiske disse leveransene er for Unibake. Under ikke-kritiske artikler, ser vi at det typisk er leverandører som tilhører kategorier som stationary eller telecom.

Tungvektsartikler har leverandører fra kategoriene entrepreneur, temporary labor og consultancy services.

Basert på denne informasjonen, vil det videre i de neste trinnene analyseres hvordan Unibake kan utvikle en anskaffelsesstrategi i praksis gjennom å styre leverandørrelasjonene etter leverandørklassifiseringen.

5. Konklusjon

Unibake har en målsetning om å få oversikt over sin leverandørbase knyttet til indirekte materiell, og vurdere mulighetene for en reduksjon. Formålet med oppgaven er derfor å kartlegge nåsituasjonen og gjøre en forundersøkelse som kan bygges videre på i framtiden.

For å besvare mandatet gitt av Unibake, ble det utført både kvalitative og kvantitative analyser. Dette har blitt gjort for å avdekke hvordan leverandørbasen er organisert, hvilken sourcing-strategi som er brukt og hvilket segment leverandørene går under ved klassifisering. Forsyningsrisikoen og den økonomiske betydningen til hver enkelt leverandør ble oppsummert i en porteføljeanalyse.

De tre siste trinnene i etableringen av en forsyningsstrategi blir beskrevet i denne delen.

5.1. Trinn 6: Tilføre dynamikk i analysen

Etter at analysen er ferdig, gjenstår det viktigste arbeidet (Brynhildsvoll, 2015). Uten organisatorisk deltakelse, vil analysen ha en lavere nytteverdi. Unibake bør derfor innta en proaktiv holdning dersom målet om å redusere leverandørbasen ønskes å oppnås. For å tilføre dynamikk i denne prosessen, bør det gjøres en vurdering av ulike scenarioer for leverandørmarkedsutviklingen over en lengre periode.

5.2. Trinn 7: Utarbeide forsyningsstrategier

Kraljics (1983) porteføljeanalyse klassifiserer leverandørene i fire forskjellige segmenter. Det er hensiktsmessig for Unibake å bruke en leverandørstrategi som er egnet for de forskjellige segmentene (Brynhildsvoll, 2015). De er som følger:

Ikke-kritiske artikler
Kjennetegn: Liten økonomisk betydning, lav forsyningsrisiko. Disse artiklene utgjør en liten del av de samlede innkjøpskostnadene, og det er som regel lave enhetskostnader, men mange transaksjoner.
Strategi
Det er anbefalt å fokusere på å effektivisere arbeidsprosessene ved å føre en <i>rasjonaliseringsstrategi</i> .
Hvordan skal strategien gjennomføres?
Innføre prosessforenkling gjennom elektroniske nettverkløsninger. Det er anbefalt at det skal være strenge krav til hvem som har ansvar og myndighet til å foreta vareinnkjøp, akkurat hvilke varer som kan kjøpes inn og hvilke betingelser som skal gjelde når det kommer til levering og betaling. Slike ordninger fører til at rammeavtaler med leverandørene blir forenklet. Det burde også være mulig for ERP-systemet å trekke ut engangskjøp, slik at disse leverandørene ikke blir registrert i leverandørlistene. For å sørge for at prosessforenklingen fungerer optimalt, er det også anbefalt å kontrollere dette ved å gjennomføre løpende revisjon og oppfølging. Rasjonaliseringsstrategien krever at både brukere og leverandører som bruker det forenklete bestillingssystemet er godt kjent med hvordan rutiner fungerer. Til gjengjeld kan et slikt system gi en reduksjon av transaksjonskostnader.

Tabell 1: leverandørstrategi for ikke-kritiske artikler

Tungvektsartikler
Kjennetegn: Stor økonomisk betydning, lav forsyningsrisiko. Kombinasjon av standard -og spesialprodukter som utgjør en stor del av innkjøpskostnadene.
Strategi
Det er anbefalt å fokusere på å redusere total kostnadene i en anskaffelse, med fokus på innkjøpspris og driftskostnader, ved å føre en <i>konkurransestrategi</i> .
Hvordan skal strategien gjennomføres?
Leverandørene blir utsatt for konkurranse ved at det blir lagt ut anbud og forespørsel. På denne måten blir leverandørene nødt til å komme med det best mulige tilbudet for bedriften. Det er muligheter for å forhandle seg til gode avtaler ettersom det er kjøperne som makt over leverandørene. En tverrfunksjonell sammensatt innkjøpsgruppe kan samarbeide om en utforming av en forespørsel, som deretter kan bli sendt ut til prekvalifiserte leverandører som er valgt ut til en anbudsprosess av bedriften.

Tabell 2: leverandørstrategi for tungvektsartikler

Flaskehalsartikler
Kjennetegn: Liten økonomisk betydning, høy forsyningsrisiko. Det er begrenset antall produkter, men med lave kostnader for disse artiklene og høy risiko for mangel på produkter.
Strategi
Det er anbefalt å fokusere på å sikre forsyningene, ved å føre en <i>sikringsstrategi</i>
Hvordan skal strategien gjennomføres?
Det kan velges mellom to alternativer: <u>1. Standardisere:</u> Internasjonale standarder på produkter bør være grunnlaget for produktspesifikasjoner på spesialprodukter. Ved å gjøre dette, vil innkjøpskostnader reduseres og det vil være flere tilgjengelige tilbydere. <u>2. Kvalitetssikring:</u> Samarbeid mellom kjøper og selger, hvordan arbeidet er organisert og ikke minst produktkontroll er anbefalt å kvalitetssikres.

Tabell 3: leverandørstrategi for flaskehalsartikler

Strategiske artikler
Kjennetegn: Stor økonomisk betydning, høy forsyningsrisiko. Ofte kundespesifikke spesialprodukter som er utviklet i samarbeid med leverandøren.
Strategi
Det er anbefalt å fokusere på å sikre forsyninger til lavest mulig total kostnad, ved å føre en <i>høyrisikostategi</i> .
Hvordan skal strategien gjennomføres?
Det kan velges mellom fire alternativer: <u>1. Operativt samarbeid:</u> Inngå et frivillig samarbeid med en leverandør som er basert på enkelte produkter og som er av en viss varighet, men ikke mer enn det. <u>2. Strategiske allianser:</u> Kjøper og selger samarbeider om produkter og aktiviteter utenfor produktområdet, ettersom det er felles interesser mellom partene. <u>3. Vertikal integrasjon:</u> Kjøper og selgers organisasjoner er tilpasset hverandre. <u>4. Eierskap:</u> Kjøpe opp en bedrift som fører til at kjøper og selger får en felles hierarkisk struktur, men dette kan ofte resultere i store utfordringer tilknyttet integrasjon.

Tabell 4: leverandørstrategi for strategiske artikler

5.3. Trinn 8: Etablere handlingsplaner

Det anbefales at kjøpsgruppen for indirekte materiell deles inn i flere kjøpsgrupper, da den er svært stor og uoversiktlig pr. dags dato. På denne måten kan ansvar for leverandørbasen fordeles på mindre kjøpsgrupper som det er lettere å forvalte. Eksempelvis kan leverandører av transporttjenester defineres som en

egen kjøpsgruppe. Oppdelingen av kjøpsgruppen bør gjøres i henhold til de fire hovedreglene beskrevet i trinn 2 (Brynhildsvoll, 2015).

Det bør tydeliggjøres hvem som har ansvar for de forskjellige kjøpsgruppene. De ansvarlige kan følge opp leverandørene og sørge for at leverandørbasen kontinuerlig forbedres. Innkjøpsansvarlig må forsikre seg om at de riktige interessentene involveres i anskaffelsesprosessen. Ved en høyere grad av brukerinvolvering kan produkter testes over en kortere periode for å vurdere kvaliteten. Det kan gjennomføres en prosess hvor rekvirentene utarbeider en skriftlig behovsmelding som inneholder en beskrivelse av leverandør, produktbehov og tilhørende kostnader, som må godkjennes av innkjøpsansvarlig. Oppdeling av kjøpsgrupper og fordeling av ansvar vil styrke kontroll og oversikt over leverandørbasen.

Excel-modellen er et godt utgangspunkt for å klassifisere leverandørene. De fire risikokriteriene vil bestemme hvor leverandøren klassifiseres i porteføljeanalysen. Dette kan gi Unibake oversikt over hvilken strategi som skal velges i forhold til hver enkelt leverandør. På denne måten kan Unibake skille de mer strategisk viktige leverandørene fra de mindre viktige. Modellen gir også en mulighet til å organisere leverandørbasen på en mer effektiv måte ved at hver enkelt leverandør tilknyttes en produktkategori.

Det finnes muligheter for reduksjon av leverandørbasen gjennom å samle volumene av varer og tjenester hos færre leverandører. En reduksjon av leverandørbasen bør imidlertid ikke anses som et mål i seg selv, men som et middel til å oppnå andre mål (Brynhildsvoll, 2015). En slik reduksjon kan gi tettere leverandørrelasjoner, høyere kvalitet og reduserte kostnader (Goffin et al., 1997). Dette må balanseres i forhold til risiko for brudd i forsyningskjeden. Denne risikoen vil avhenge av hva som anskaffes, og hvor strategisk viktig anskaffelsene er. Det vil derfor være nødvendig med reserveløsninger for de viktigste leverandørene.

Ogden (2006) trekker frem en rekke suksessfaktorer som er spesielt viktige dersom en reduksjon av leverandørbasen skal være vellykket. Et godt informasjonssystem vil sikre oversikt over leverandørmarkedet og de interne forholdene i bedriften. De riktige interessentene og lederne må involveres gjennom et tverrfaglig team for å sikre en presis behovsanalyse. Dette forutsetter

et godt kommunikasjonssystem og gode rutiner. Til sammen vil dette danne et godt grunnlag for kartlegging som kan sikre gode betingelser og relasjoner, gjennom samarbeid med riktige leverandører.

Unibake bør med jevne mellomrom foreta evalueringer av leverandørene. Det vil også være gunstig å ha kontroll over kontraktene, slik at de ikke fornyes automatisk på alle leverandører, da de kan gå glipp av nye leverandører på markedet som muligens har bedre kvalitet eller lavere pris. Bedriften bør, for eksempel hvert femte år, inkludere nye leverandører i budrunden, for å utfordre de eksisterende langsiktige leverandørene på fortsatt å være lengst fremme på pris og kvalitet (Dyer, Cho & Cgu, 1998).

Veien videre for Unibake forutsetter en etablering av kontroll og oversikt over dagens leverandørbase, før muligheter for en reduksjon av leverandørbasen kan vurderes.

6. Litteratur

- Araz, C., & Ozkarahan, I. (2007). Supplier evaluation and management system for strategic sourcing based on a new multicriteria sorting procedure. *International Journal of Production Economics*, 106(2), 585-606. doi:10.1016/j.ijpe.2006.08.008
- Brynhildsvoll, I. (2015). *Prinsipper for bedre innkjøp* (2. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Burke, G. J., Carrillo, J. E., & Vakharia, A. J. (2007). Single versus multiple supplier sourcing strategies. *European Journal of Operational Research*, 182(1), 95-112. doi:10.1016/j.ejor.2006.07.007
- Börs, E., & Hall, V. (2015). *Developing a methodology for supplier based reduction at Dynapac GmbH*. (Master Thesis), Linköpings Universitet, Tekniska Högskolan, Linköping. (LIU-IEI-TEK-A--15/02161--SE)
- Cai, S., Yang, Z., & Hu, Z. (2010). The effects of volume consolidation on buyer-supplier relationships: A study of Chinese firms. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 16(3), 152-162. doi:10.1016/j.pursup.2009.12.002
- Caniëls, M. C. J., & Gelderman, C. J. (2005). Purchasing strategies in the Kraljic matrix—A power and dependence perspective. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 11(2), 141-155. doi:10.1016/j.pursup.2005.10.004
- Costantino, N., & Pellegrino, R. (2010). Choosing between single and multiple sourcing based on supplier default risk: A real options approach. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 16(1), 27-40. doi:10.1016/j.pursup.2009.08.001
- Cousins, P. D. (1999). Supply base rationalisation: myth or reality? *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 5(3), 143-155. doi:10.1016/S0969-7012(99)00019-2
- Cox, A. (2015). Sourcing portfolio analysis and power positioning: towards a “paradigm shift” in category management and strategic sourcing. *Supply Chain Management: An International Journal*, 20(6), 717-736. doi:10.1108/SCM-06-2015-0226
- Dubois, A., & Pedersen, A.-C. (2002). Why relationships do not fit into purchasing portfolio models—a comparison between the portfolio and industrial network approaches. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 8(1), 35-42. doi:10.1016/S0969-7012(01)00014-4
- Dyer, J. H., Cho, D. S., & Cgu, W. (1998). Strategic Supplier Segmentation: The Next “Best Practice” in Supply Chain Management. *California Management Review*, 40(2), 57-77. doi:10.2307/41165933
- Gelderman, C. J., & Van Weele, A. J. (2005). Purchasing Portfolio Models: A Critique and Update. *Journal of Supply Chain Management*, 41(3), 19-28. doi:10.1111/j.1055-6001.2005.04103003.x
- Goffin, K., Szejczewski, M., & New, C. (1997). Managing suppliers: when fewer can mean more. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 27(7), 422-436. doi:10.1108/09600039710188486
- Grønland, S. E. (2017). *Logistikkledelse* (5. utg. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Handfield, R. B., Monczka, R. M., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2016). *Sourcing and supply chain management* (6th ed. utg.). Mason, Ohio/Boston, Massachusetts: South-Western Cengage Learning.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg. utg.). Oslo: Abstrakt forl.

- Jonsson, P. (2008). *Logistics and supply chain management*. London: MacGraw-Hill.
- Kielberg, S., & Lindberg, D. (2018). *Unibake Procurement Project*. Lantmännen Unibake Norge, Langhus.
- Kraljic, P. (1983). Purchasing Must Become Supply Management. *Harvard Business Review*, 61(5), 109.
- Ogden, J. A. (2003). Supply base reduction within supply base reduction. *PRACTIX | Good Practices in Purchasing & Supply Chain Management*, 6(January 2003).
- Ogden, J. A. (2006). Supply Base Reduction: An Empirical Study of Critical Success Factors. *Journal of Supply Chain Management*, 42(4), 29-39. doi:10.1111/j.1745-493X.2006.00020.x
- Olsen, R. F., & Ellram, L. M. (1997). A portfolio approach to supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 26(2), 101-113. doi:10.1016/S0019-8501(96)00089-2
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage : creating and sustaining superior performance*. London: The Free Press.
- Reck, R. F., & Long, B. G. (1988). Purchasing: A Competitive Weapon. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 24(3), 2-8. doi:10.1111/j.1745-493X.1988.tb00631.x
- Rezaei, J., & Ortt, R. (2012). A multi-variable approach to supplier segmentation. *International Journal of Production Research*, 50(16), 4593-4611. doi:10.1080/00207543.2011.615352
- Sander, K. (2017a.). Forskningsdesign. *E-studie.no*. Hentet fra <https://estudie.no/hva-er-forskningsdesign/>
- Sander, K. (2017b.). Metoder for datainnsamling ved feltundersøkelser. *E-studie.no*. Hentet fra <https://estudie.no/metoder-datainnsamling-feltundersokelse/>
- Sarkar, A., & Mohapatra, P. K. J. (2006). Evaluation of supplier capability and performance: A method for supply base reduction. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 12(3), 148-163. doi:10.1016/j.pursup.2006.08.003
- Treleven, M., & Bergman Schweikhart, S. (1988). A risk/benefit analysis of sourcing strategies: Single vs. multiple sourcing. *Journal of Operations Management*, 7(3), 93-114. doi:10.1016/0272-6963(81)90007-3
- Unibake. (2018.). Lantmännen Unibake Norge. Hentet fra <http://www.lantmannen-unibake.com/nb-NO/>
- van Weele, A. J. (2014). *Purchasing & supply chain management : analysis, strategy, planning and practice* (6th ed. utg.). Hampshire: Cengage Learning.

7. Appendiks

7.1. Intervjuguide

INTERVJUGUIDE

UNIBAKE

Innkjøp

1. Hvilken rolle har innkjøpsfunksjonen i Unibake?
 - a) Passiv (Handler primært på andres initiativ, ingen strategisk fremdrift).
 - b) Uavhengig (Bruker siste nytt innen innkjøpsteknikker og teori, men strategiske valg er uavhengige av bedriftens strategi).
 - c) Støttende (Støtter bedriftens strategier ved å velge innkjøpsstrategier som styrker bedriftens konkurranseevne).
 - d) Integrert (Innkjøpsstrategien er helt i tråd med bedriftens strategi, står frem som en integrert funksjon sammen med de øvrige funksjonene i bedriften og formulerer og implementerer en strategisk plan for bedriften).

Forretningsstrategi

2. I hvilken grad henger forsyningsstrategi sammen med virksomhetens overordnede strategi?

Sourcing

3. Har dere en konkret sourcing strategi?
4. Hvilken form for sourcing brukes i forsyningsstrategien? (Single sourcing, dual sourcing, multiple sourcing)
5. Hvilke faktorer vektlegger dere ved sourcing?

Anbud og fremgangsmåte

6. Hvordan er selve prosessen og fremgangsmåten ved valg av leverandører?
7. Hvilke kriterier ser dere mest etter ved valg av leverandører?

Leverandørbasen

8. Hva er utfordringene ved dagens leverandørbase?
9. Hvordan evaluerer dere leverandørbasen, og hvor ofte?
10. Hvordan blir organiseringen og systematiseringen av dagens leverandørbase håndtert?

Reduksjon av leverandørbasen

11. Hvilke fordeler ønsker dere å oppnå ved å redusere leverandørbasen?
12. Ser dere noen ulemper, og i så fall, hvilke?
13. Har dere noen oversikt over lengden på forholdet med deres leverandører?

Anskaffelsesstrategi

14. Hva er effektiviseringsstrategien i forhold til leverandører av ikke-kritiske artikler?
 - a) Rammeavtaler?
 - b) Standardisering?
15. Hva er sikringsstrategien i forhold til leverandører av flaskehalsartikler?
16. Hva er partnerstrategien i forhold til leverandører av strategiske artikler?
17. Hva er konkurransestrategien i forhold til leverandører av tungvektsartikler?

Kommunikasjon og leverandørforhold

18. Hvordan kommuniserer dere med leverandørene? Vil dette variere i forhold hvilke produkter som skal bli levert?
 19. Hvordan er synet deres på leverandørforhold og hvordan praktiseres det i dag?
- Ønsker dere å endre på leverandørforholdet i framtiden, og i så fall, på hvilken måte?

7.2. Transskript – Intervjuobjekt 1

Spørsmål og tillegsspørsmål i *kursiv*:

1. *Hvilken rolle har innkjøpsfunksjonen i Unibake? Er den passiv, uavhengig, støttende eller integrert?*

Jeg tror det er litt forskjellig i forhold til hva du kjøper inn. Når det er snakk om råvarer, pakkematerialer og handelsvarer så er den nok integrert, for da er den konsernstyrt. Når det gjelder kontorartikler, engangshansker, såpe og slikt, ville jeg nok sagt passivt og etter behov.

2. *I hvilken grad henger forsyningsstrategi sammen med virksomhetens overordnede strategi?*

Man prøver å bygge opp, men jeg føler ikke at vi er helt der vi skal være. Noe henger sammen, og andre ting henger ikke sammen. Når det kommer til handelsvarer og råvarer, så er det procurement-styrt, og da skal det bygges opp til at det skal være bærekraftig og være i henhold til Supplier Code of Conduct der det signeres en etisk avtale. Men når det gjelder ting vi kjøper inn lokalt, da tror jeg ikke at vi har noe. Det er mulig at vi har en strategi, men det henger ikke sammen med den overordnede strategien.

Det har ikke blitt samkjørt?

Nei, vi har ikke kommet helt dit enda.

Har du et eksempel på hvor det er samkjørt?

Det blir råvarer og handelsvarer der det skal kjøpes inn en bestemt mengde.

3. *Har dere en konkret sourcing strategi?*

Det har jeg lurt på litt selv. Jeg vet at vi leter etter substitutter og slikt innimellom, men jeg føler kanskje at vi løper litt etter ballen istedenfor, og at vi er litt i etterkant der. Jeg tror ikke at vi har noen dual sourcing eller multiple sourcing. Jeg tror ikke at vi har en sånn strategi, hvert fall ikke som jeg vet om.

Dere har ikke en strategi der dere for eksempel henter inn 10% fra en leverandør, og 90% fra en annen leverandør av samme vare, for å sikre dere mot at en leverandør ikke kan levere hele mengden?

Ikke som jeg kjenner til. Det er mulig det har vært brukt tidligere, men jeg kjenner ikke til at man bruker det. Når det gjelder bakervarer, er det små marginer, så det

man ofte er ute etter å få best mulig pris hos én leverandør, så hvis man finner en leverandør som har lavere pris og bedre eller samme kvalitet, vil man gå over til den. Man vil ikke benytte begge to, man vil heller prøve å oppnå en kvantumsrabatt.

Så man ønsker heller et strategisk partnerskap?

Ja, veldig ofte så ønsker man det. Å heller knytte nære relasjoner til den enkelte leverandør.

Så man går kanskje litt bort fra det langsiktige, til å selektere i forhold til hvilke tilbud de kan gi?

Nei, ikke nødvendigvis. Det kan også være langsiktig, som ved felles investeringer. Det er et strategisk partnerskap med enkelte leverandører.

4. Hvilke faktorer vektlegger dere ved sourcing?

Faktorer er da kvalitet, pris, tilgjengelighet og leveringsevne.

Så har dere også noen etiske retningslinjer som må følges?

Ja, de må oppfylle kravene. Hvis ikke så er de ute med en gang. Hvis noen driver med sosial dumping, barnearbeid og lignende ting, så blir de ikke vurdert videre.

Har dere noen forskjell på vektlegging ved sourcing på varer som kommer langt fra enn det som er lokalt?

Ja. Du har forskjellige land og forskjellige risikoer. Norge er et lavrisikoland, men hvis du for eksempel skal hente noe fra Sør-Amerika, så er det mye strengere krav. Folk må reise dit og gjøre kvalitetssikring. Men når det gjelder lokale, som oppfyller norsk standard vil ikke nødvendigvis ha like strenge krav enn leverandører som kommer fra et annet land der ting kanskje gjøres på en annen måte.

5. Hvordan er selve prosessen og framgangsmåten ved valg av leverandører? Har dere en fast plan dere følger?

Det avhenger litt av kontraktene eller innkjøpets størrelse. Skal man kjøpe inn noe for ti tusen kroner, så har vi nok ikke det. Men vi har en framgangsmåte rundt hva som skal gjøres og hvem som kan ta de ulike beslutningene i forhold til sum. På store kontrakter er det ofte tendere som blir satt ut hvor man kan komme med sitt forslag og hva som skal oppfylles, og så kommer leverandører med et anbud. Det

kan være lokalt, sånn som vi har gjort på transport, eller så kan det være konsernstyrt. Mesteparten er konsernstyrt når det gjelder råvarer og handelsvarer.

Har dere noe dere kunne ha sagt på det som kommer fra konsernet?

Ja, vi kommer med innspill i forkant av prosessen. Så vi føler vi har ganske brukbar dialog og at de tar hensyn til våre innspill. Men hvis det går på hele konsernet, så er det helheten som teller. Ikke nødvendig bare i Norge, det skal være lønnsomt for hele konsernet. Men de hører på innspillene våre, og jeg føler at vi er ganske samkjørte der, med tanke på at Lantmännen ligger i Sverige, og hovedkontoret ligger i Danmark, så vi har en felles kultur og forståelse.

6. Hvilke kriterier ser dere mest etter ved valg av leverandør?

Det blir egentlig de samme faktorene som jeg nevnte tidligere. Men det er som regel at de overholder bedriftens etiske retningslinjer for leverandører. Kvalitet, service og pris er viktige faktorer.

Dere har ikke noen fast sjekkliste ved valgene?

Det har vi, men det kommer an på hva leverandøren skal levere. Men hvis de skal levere kontorartikler, så er det ikke nødvendigvis noen sjekkliste, men når det kommer til råvarer, handelsvarer eller pakkemateriale så er det veldig omfattende prosedyrer som må følges.

7. Hva er utfordringene ved dagens leverandørbase?

Den er veldig stor. Det er den største utfordringen sånn som jeg ser det. Det er også mange inaktive leverandører som bare ligger der, som vi ikke nødvendigvis har helt kontroll på. Jeg oppfatter det som at det er flere leverandører som leverer det samme, som man kanskje kunne ha samlet hos en enkelt leverandør og kanskje fått bedre priser.

Hvordan holder dere styr på alle leverandørene, har dere en slags digital database?

Ja, alt ligger i ERP-systemet vårt, AX. Så har vi det sortert etter forskjellige typer leverandører, som råvarer, handelsvarer, eller indirekte materiale.

Hvem er det som skulle hatt kontroll over antall leverandører og varer?

I mitt hode så er det en procurement-funksjon. Det blir jo strategisk innkjøp. Nå har vi avrop, procurement, supply, altså alt innbakt i samme avdeling, som er min

avdeling. Det burde vært en som satt og så overordnet på alle leverandørene i den avdelingen, mener jeg. Men er ikke helt der, for vi en relativt liten organisasjon i forhold til mange andre. I Sverige har man for eksempel en «lead buyer», som følger opp innkjøp på de forskjellige tingene og styrer «spend» og hva som brukes på de forskjellige leverandørene, hvem de er, og ser er etter nye leverandører når det gjelder sourcing. Men vi har ikke helt den funksjonen her i Norge.

8. Hvordan evaluerer dere leverandørbasen, og hvor ofte?

Leverandørbasen på råvarer, handelsvarer og «packaging» er konsernstyrt, så de tar seg av den biten. Men når det gjelder vår lokale leverandørbase, så er det litt etter behov. Jeg tror ikke at vi har gjort det siden jeg begynte i juli. Det kan hende at noen har sett på det, men det har ikke blitt gjort offisielt.

Foregår det løpende, eller har dere noen faste tidspunkter der det gjøres?

Nei, vi har ikke noen møter der det følges opp. Det kan hende skulle hatt noen rutiner rundt det, og hatt det inn i et system. Det er ikke umulig, for det er litt ustrukturert nå. Vi har ikke helt kontroll på den leverandørbasen, føler jeg.

9. Hvordan blir organisering og systematiseringen av dagens leverandørbase håndtert? Leverandørlisten vi fikk av dere virket litt kaotisk.

Det er ingen som jobber dedikert mot det, som jeg kjenner til. Som dere helt riktig opplever det, er det litt kaotisk, med tanke på at det ikke er noen dedikerte personer som har eierskap til det. Så hvordan det blir håndtert nå, det tror jeg ikke at jeg kan gi dere noe godt svar på.

Var du klar over at det var kunder i den leverandørlisten som vi fikk?

Ja, det var jeg. Den listen dere fikk var basert på våre utbetalinger i ERP-systemet, og utbetaling går til kundene også. Så vi har ingen god oversikt over hvem som er alle leverandørene. Vi har ett ark, men der ligger det mye forskjellig, og det skulle vært ryddet opp i og strukturert, absolutt. Fordi kundene får også utbetalinger, og da kan det hende at de blir lagt inn feil i systemet slik at de havner sammen med leverandørene. Eller så er det sånn det må gjøres med utbetalinger.

Men dere skulle gjerne hatt et system på det?

Ja, altså, vi har et system på det, men vi skulle gjerne håndtert det i systemet på en bedre måte. Det er jeg helt enig i.

10. Hvilke fordeler ønsker dere å oppnå ved å redusere leverandørbasen?

Det blir en bedre organisering og systematisering av selve leverandørbasen. Håndtering koster penger. Hvis vi kjøper samme artikler fra fire forskjellige leverandører, kan vi kanskje redusere det til én og få en mye mindre håndtering. Vi kan spare penger på den måten.

11. Ser du noen ulemper ved å redusere leverandørbasen, og i så fall, hvilke?

Støy i organisasjonen, kanskje. Hvis noen har kjøpt fra den leverandøren lenge, så kan det hende at det ikke er så gøy for dem å begynne å kjøpe fra en annen, men fra et innkjøpsperspektiv så kan man ikke ta alt for mye hensyn til det, så lenge man får artikler de samme. Jeg vet ikke om det er sånn, men det kan gå på personlige forhold, og om man har veldig godt personlig forhold til den ene leverandøren, og så har en annen person et veldig godt forhold til en annen leverandør, så kjøper man egentlig det sammen. Det kan være en ulempe, selv om det kanskje ikke er så relevant. En annen ulempe er at man kan få mindre valgfrihet. Man blir også mer sårbar ved å knytte seg til en leverandør enn ved flere. Men dersom man har mange alternativer til leverandøren, så ser ikke jeg noen særlig risiko.

12. Har dere noen oversikt over lengden på forholdet med deres leverandører?

Ja. På de mindre leverandørene, som ikke har noen rammeavtale eller konsernavtale, så har vi ikke det. Da er det bare en løpende avtale. Men når det gjelder de litt større avtalene som vi har, både lokalt og sentralt, har vi kontrakter som løper. Om det er et år, to år, tre år, og så videre, ligger i systemet. Jeg har ikke den fulle oversikten over det, men det har sjefen min.

13. Hva er effektiviseringsstrategien i forhold til leverandører av ikke-kritiske artikler?

Det har jeg ikke så mye kunnskap til. Indirekte innkjøp ligger ikke hos meg. Jeg tror andre kan svare bedre på det. Jeg tror det er rammeavtaler som gjelder her. Jeg tror ikke det er en kommunisert strategi, men jeg tror vi litt ubevisst bruker rammeavtaler. Jeg er kjent med å bruke standardisering fra tidligere arbeid, men jeg tror vi bruker rammeavtaler, hvor leverandøren kommer og fyller på selv, så vi slipper å ta oss av så mye av håndteringen.

14. Hva er sikringsstrategien i forhold til flaskehalsartikler?

Posene vi bruker til pølsebrødproduksjonen er en type flaskehalsartikkel. Hvis du ikke har poser, så får du ikke solgt pølsebrødene heller. Da innbiller jeg meg at man må ha et back-up, uten at jeg kan si for mye om det. Jeg er ganske ny, så jeg er litt ukjent med hva som er strategien. Men når det gjelder flaskehalsartikler og strategiske artikler, så er det ganske konsernstyrt.

15. Hva er partnerstrategien i forhold til leverandører av strategiske artikler?

Partnerstrategien i forhold til leverandører handler om å jobbe med leverandører av råvarer, handelsvarer og emballasje om produktutvikling, felles investeringer, og prøve å lønnsomheten for begge parter, slik at begge parter kommer styrket ut av forholdet. Veldig mye er konsernstyrt, men våre folk reiser også til de ulike leverandørene og samarbeider med dem om nye produkter, ingredienser og gjøre testkjøringer på for eksempel å bruke mindre plast, redusere plastforbruk og ha miljøhensyn i fokus. Det handler egentlig om felles samarbeid.

16. Hva er konkurransestrategien i forhold til leverandører av tungvektsartikler?

En tungvektsartikkel er vel noe som ikke er viktig, som man kjøper ganske mye av. For en maskin er vel en strategisk artikkel. Kontormøbler kan være tungvektsartikler, fordi totalt sett blir det ganske mye penger. Klipp til pølsebrødposene tenker jeg kan være typisk tungvektsartikkel. Vi kjøper forferdelig mange av dem, og du har veldig mange leverandører.

17. Hvordan kommuniserer dere med leverandørene? Vil dette variere i forhold til hvilke produkter som skal bli levert?

Det kommer an på hvor tett relasjon man har med den enkelte leverandøren. Mesteparten av kommunikasjonen går på e-mail, men det er en del leverandører du har nærmere forhold til, der man har Skype-møter, telefonsamtaler og fysiske besøk. Kvalitet har jevnlig revisjoner av de forskjellige leverandørene, hvert fall på råvarer, emballasje og handelsvarer. Så ja, det varierer jo selvfølgelig.

På hvilken måte?

Noen vil kanskje bare gå på mail, helt til man skal diskutere noe som er viktig. Da sier det seg selv at man skal ringe, og ikke sende mail.

18. Hva er deres tilnærming til leverandørforhold, og hvordan praktiseres det i dag?

Vi har ganske strenge retningslinjer når det kommer til det. Vi har en del e-kurs knyttet til de som driver med innkjøp når det gjelder bestiktelser og hvordan du skal te deg når det kommer til leverandører. Du skal ikke ta i mot gaver, ikke bli spandert overdådige middager på, feriereiser og så videre. Kursene tar for seg dette og hvordan du skal oppføre deg i forhold til leverandører. Alle som gjør innkjøp får disse e-kursene, og de gjennomføres en gang i året.

19. Ønsker dere å endre på leverandørforhold i framtiden, og i så fall, på hvilken måte?

Kanskje måten vi jobber med leverandørene på, uten at jeg kan si så mye om det. Vi ønsker å ha en klarere strategi lokalt. Fra mitt perspektiv, min avdeling og hvordan jeg tenker rundt innkjøp i forhold til hva jeg har lært teoretisk, ønsker jeg en klarere strategi, og det vet jeg at ledelsen også ønsker, slik at ikke folk i alle avdelinger løper rundt og kjøper inn. Man ønsker å vite at ting gjøres på rett måte.

Ønsker du noe mer av leverandørforhold til de leverandørene dere ikke har så mye kommunikasjon med nå, og som dere ikke samarbeider så tett opp mot?

Nei, det er vel sikkert en grunn til at vi ikke kommuniserer så mye. Det er ikke alle man trenger så tette relasjoner med. Man kan ikke pleie tette relasjoner til alle leverandører, så det blir litt etter hva man trenger.

7.3. Transskript – Intervjuobjekt 2

Spørsmål og tillegsspørsmål i *kursiv*:

1. *Hvilken rolle har innkjøpsfunksjonen i Unibake? Er den passiv, uavhengig, støttende eller integrert?*

Jeg vil si at den er integrert. Jeg tror også at innkjøpsfunksjonen er en av de største, eller viktigste rollene for bedriften. Flere punkter; vi i Unibake har vår egen produksjon, men vår coreaktivitet ligger på trading, så innkjøp er utrolig viktig for oss. Man kan kanskje si at det ikke har vært sånn alltid, men per dags dato har vi et enormt fokus på innkjøp. Det er og kjernen. Min rolle er under operations, noe innkjøp er en del av. Så klart et «bias answer» der.

På hvilken måte har de som jobber i produksjon noe å si på innkjøp? Blir de hørt fortløpende, eller er det møter til bestemte tider?

Min rolle som innkjøper er innkjøp av alt vi bruker i produksjonen. Det kan være noe så banalt som dopapir til kjemi til å vaske, det kan være arbeidstøy verneutstyr, -briller, hørselsvern og alt til renhold av mopper, og som har med produksjonen å gjøre. Hvis vi skal kjøpe inn noe som vil gjøre hverdagen litt lettere for oss, så er det en del ting vi må gjennom, som at den er innenfor riktig kvalitet, og at det kan brukes. Hvor kan det brukes? Hvem kan bruke det? Det må godkjennes i henhold til kvalitet. Så er tanken; er dette lønnsomt? Hvem er størst på dette? Hvem skal bruke det? Det er et økonomisk spørsmål om dette er lønnsomt. Når disse tingene er godkjent, vil disse produktene bli kjøpt inn til en liten testperiode, slik at de som jobber i produksjonen kan teste det, for så å kunne gi tilbakemeldinger på om dette er noen som kan forbedres eller ikke. Disse prosessene kommer først, for at de som skal bruke utstyret kan uttale seg om produktet var bra eller ikke. Vi kan så begynne prosessen på nytt hvis vi har fått gode og konstruktive tilbakemeldinger.

Så dere er opptatt av brukerinvolvering?

Absolutt. Hvis vi kan kjøpe inn noe som gjør jobben i produksjonen lettere eller mindre belastende og mer effektivt. Prosessen er at vi ser produktet og om vi har behov for det, før vi ser på markedet, pris, og om produktet oppfyller lovmessige krav. Vi nettopp vært gjennom denne prosessen i forhold til innkjøp av øretelefoner og det blir også nye tester knyttet til arbeidstøy til høsten. Disse testene er viktige siden vi jobber i forskjellige klima, fra fryserom på -22 til bakeri

med varme ovner, men også glatte golv osv. Det er viktig at brukerne er fornøyd med utstyret.

Har det alltid vært sånn?

Vanskelig å svare på. Noen ganger må man gå for et kjøp grunnet forskriftsmessige krav. Da blir brukerinvolveringen begrenset. Involvering er viktig og noe vi ønsker så langt det er mulig. Det verste er hvis de ansatte nekter å bruke utstyret. Det legges til at opplæring hvordan utstyr skal brukes er viktig for trygghetsfølelsen. Involvering tidlig er viktig for å fremme følelsen av at man har vært med på noe.

2. I hvilken grad henger forsyningsstrategi sammen med virksomhetens overordnede strategi?

Eksempler er arbeidstøy som bestilles fra Sverige fra en leverandør. Dette er arbeidstøy som brukes i Unibake. Et eksempel i Norge er knyttet til kjemi, hvor det er viktig at Unibake bruker godkjente produkter i forhold til næringsmiddel. Innenfor disse reglene kan vi ta egne avgjørelser, men det er viktig å velge leverandører som kan levere ønsket kvantum til enhver tid. Det er en blanding mellom leverandører knyttet til Unibake sentralt og lokale leverandører. Vi gjør det litt enklere for oss selv å ha noen lokale kontakter. Det er likevel utfordrende med mange leverandører, og ofte hadde det vært behagelig med to. Vi jobber med dette ved å be hovedleverandøren vår ta inn produkter vi ønsker, for på den måten forholde oss til færre leverandører.

Kan vi oppsummere en strategi basert på kvalitet, pris og evne til å levere?

Ja. Veldig viktig med standard på det. Viktig at produktet er prismessig gunstig og tilgjengelig.

3. Har dere en konkret sourcing strategi?

I forholdet mellom single- og multiple sourcing har vi en hovedleverandør som heter Sundhagen som er bra på pris og god til å levere det meste vi trenger. Et alternativ er Staples, som kan levere det samme og er noe lavere på pris. På dual sourcing vil det være Sundhagen versus Staples. Vi har brukt Staples før, men har nå gått over til Sundhagen.

Er den ene leverandøren i reserve, eller brukes begge?

Per dags dato, er Sundhagen hovedleverandør, mens Staples er backup, som vi «håper vi ikke får bruk for». Det er også en mulighet at Sundhagen kan bli kjøpt opp, siden de er små. Det er også en diskusjon rundt å forhandle med begge, men per i dag har Unibake ingen fast avtale verken med Sundhagen eller Staples. Forhandlinger med begge hadde vært interessant, men er ikke igangsatt ennå. Det er også interessant å la Sundhagen vite at vi er opptatt av pris, og har muligheten til å bytte leverandør, men som er det er nå har Sundhagen varer til varene, pris og mulighet til å levere.

Det er single sourcing akkurat nå?

Absolutt.

6. Hvordan er selve prosessen og framgangsmåten ved valg av leverandører?

Kvalitet er viktig. Sjefen vil være involvert. Vi ser hvilke varer vi trenger, for så å se på leverandører. Vi velger de vi allerede har gode relasjoner til. Ofte blir det de samme leverandørene og single sourcing. Man glemmer ofte prisen på grunn av en god relasjon. Hvem anser vi som viktige? Kvaliteten må være der, men sett bort i fra det er relasjonen som er bygd tidligere viktigere enn prisen. Vi forholder oss også til selgere som har vært inne hos oss tidligere og gjort en god jobb. Da tar vi gjerne kontakt med disse, selv om de har byttet firma. Vi har visittkortet. Det er framgangsmåten på mitt område.

7. Hvilke kriterier ser dere mest etter ved valg av leverandører?

Kvalitet, mulighet til å levere, pris. Gjerne i den rekkefølgen. Vi bruker Univern til å levere beskyttelsesutstyr og skotøy. Det kunne ha vært morsomt å ha noen andre leverandører å spille på. Årsaken til at Univern ble valgt er nær beliggenhet og service knyttet til at ansatte kan dra til leverandør å få tilpasset vernesko, lufting, varme, såle etc., samme dag. En faktura blir sendt til Unibake. Dette er en service vi synes er veldig bra. Med dette slipper Unibake eget lager med vernesko. I tillegg slipper jeg å bestille sko til hver enkelt. Det er viktig å spare tid på dette. Når vi velger leverandører, skal det være så praktisk og enkelt som mulig. Vi ønsker også å velge leverandører med fokus på miljø, siden vi jobber med mat. De etiske retningslinjene må være til stede når vi søker etter leverandører. Det kunne vært interessant med konkurranse, men for nå er det single sourcing mot Univern.

8. *Hva er utfordringene med dagens leverandørbase?*

Vi skulle ha hatt færre leverandører. Forskjellig leverings- og bestillingstid. Leverandørene er fra forskjellige steder i landet og utlandet. Jeg skulle også ha sette at vi hadde hatt faste leveringer. For eksempel å vite at det hadde vært faste leveringer på onsdager hadde vært bra for meg, med noen bestillinger/leveranser kunne ha kommet utenom.

Har det vært sånn hele tiden?

Det har vært sånn så lenge jeg har jobbet her. Jeg har diskutert med andre om å få dette til. Vi har også luftet ideen om å leverandøren kan komme å ta bestillinger, men på grunn av vår størrelse, blir det et kostnadsspørsmål.

Det er forbedringsmulighet på organisering

Ja. Det er et stort potensial for å gjøre det enklere og få redusert på pris, men vi har bare en leverandør å spille på.

9. *Hvordan evaluerer dere leverandørbasen?*

Det vet jeg ikke.

10. *Hvordan blir organiseringen og systematiseringen av dagens leverandørbase håndtert?*

Her henvises det først til Excel-arket med leverandører, hvor kunder er inkludert på leverandørlisten. I lys av dette, hvordan systemiseres leverandørbasen, og hvordan skaffer dere oversikt?

Jeg kan si at jeg har mine egne Excel-ark. Noen leverandører må kontaktes via nett, noen kontaktes via mail og andre på telefon. Lantmännen har mange forskjellige kontoer. Hvis jeg for eksempel skal bestille kaffe i produksjonen, en spesial bestilling, må jeg ringe og bestille. Da er mitt telefon/ordre nummer ordrenummeret. Hvis jeg skal bestille jakke, bukse eller andre klær, må jeg gjøre dette på nettet og har en annen brukeridentifikasjon. Jeg har mine egne Excel-ark over hvem som levere hva, hvor jeg kan bestille det fra og hva jeg bestiller.

Så du har egentlig tatt det i dine egne hender for å få mer system på det?

Ja. Jeg er gjør det veldig basic. Det kan være problematisk når ansatte oppsøker meg i kantina og ber meg bestille en frakk. Det hadde vært finere hvis de kunne

sendt meg en mail, med relevant informasjon om bestillingen, størrelse etc. Da kan jeg si ja, nei eller den er på vei. Min rolle kunne ha vært mer opplyst. Kantinedama slet med vaskemiddelet i oppvaskmaskinen. Vi tok kontakt med leverandøren, og fikk en løsning, som en følge av at jeg var til stede, istedenfor å sitte på kontoret. Maskinen brukte for mye vaskemiddel. En våken vaskedame og at jeg var litt førte til en løsning med Lilleborg produsenten. Jeg vurderte å bestille service på maskinen. Dette kunne ha vært gjort på en lettere måte. Excel-arket sier litt om hvordan vi nå har det.

11. Hvilke fordeler ønsker dere å oppnå ved å redusere leverandørbasen?

Jo færre leverandører jo mer systematisk eller enklere blir det. Å ha få leverandører som er leveransedyktige er alfa omega for oss. Ryddig i forhold til fakturering, som kommer i forskjellige typer og med toll på dem. Enklere og mer kontroll med fakturering. Jeg tror også at det med Excel-ark vil forsvinne. Effektivisering.

Det blir sikkert mindre tid å bruke på hver enkelt leverandør?

Ja. Det kan hende at det vil være prismessig gunstigere med en stor leverandør enn fire små, i forhold til frakt og alt som må transporteres.

Transaksjonskostnader?

Ikke sant.

12. Ser dere noen ulemper, og i så fall hvilke?

Det vil alltid være en tanke, hvis man gir alt til en stor leverandør så vi den leverandøren ha mer kontroll over deg. Det er det eneste, men en sånn tanke som vil være der. For en industribedrift av vår størrelse, vil få leverandører være det beste. For en mindre bedrift kunne det kanskje være bedre å forholde seg til flere, men her i vår bedrift må vi optimalisere. Jeg tror også at en større leverandør vil være raskere med leveringer. Jeg ser bare fordeler, jeg tror ikke det er noe negativt med å redusere leverandørmassen for oss.

Hva med forsyningsrisiko hvis man knytter seg til en leverandør?

Det vil alltid være en frykt i forhold til at de ikke kan levere, Det vil også være en risiko i forhold til at bedriften blir kjøpt opp eller går konkurs. Jeg har vært hos leverandører som leverer kjemi, hvor bygningen ser ut som et skur. Der er små og

jeg er imponert over at de har holdt på i 12 år uten å bli kjøpt opp, eller ikke er her lenger. Den risikoen vil veie for begge sider. Den leveransen kommer fra Lier, vi har en som kommer fra Hedmark. Kunne vi ikke bare hatt en leverandør for kjemi? Helt klart at det å knytte seg til en stor leverandør kan være en sovepute, men det er kanskje derfor man gjør det.

Hvis vi går tilbake til Staples, å ha de som en konto eller reserve?

Vi hadde dem tidligere som hovedleverandør. Det morsomme er at Sundhagen kjøper ting fra Staples og selger dem videre til oss, billigere, så det må jo være noen muligheter der. Hvis Sundhagen klarer å kjøpe ting og selge dem billigere til oss, da må jo Staples klare det samme.

Kanskje dette er en strategi fra Sundhagen?

Det kan være, men vi har ingen avtale med Staples i dag. Kanskje vi hadde fått en god avtale hvis noe hadde inngått denne? Det er også viktig å ha to leverandører å spille på. Jeg har en frykt for at jeg ringer Sundhagen, hvor de sier at de skal legges ned om fjorten dager. Det ville ikke blir bra. Vi har ikke tid til å snu så fort. Igjen det å spille på to, kanskje 20 prosent på Staples og 80 prosent på Sundhagen, så har du begge på gli. De ville være viktig for oss. Jeg tror også det ville gi oss et konkurransefortrinn, vi ville både fått trygghet fra Staples som er så store, og et langvarig forhold med Sundhagen. Jeg tror det ville vært lurt.

13. Har dere noen oversikt over lengden på forholdet med deres leverandører?

Vi har cirka to år, det er vanlig eller normalt. Jeg synes det er litt kjedelig fordi da fornyes jo avtalene av seg selv, og det synes jeg er litt merkelig. Det var et par ting jeg ønsker å endre, hvor dette ville være for sent ... det kunne du ha sagt fra før fordi nå har vi fornyet den.

Hva var det du ønsket?

Det var dette med arbeidstøy. Vi har arbeidstøy som blir levert fra Sverige, yttertøy. Vi har tøy som blir levert lokalt, i tillegg til at vi har et firma som vasker tøy. Jeg tenker det kunne være morsomt hvis vi hadde en leverandør på tøy, og i tillegg vasket tøy for oss. Dette jobber vi med nå. Vi får se hva som skjer. Tenk, tre fakturaer bare på arbeidstøy, og en til ved reparasjon av arbeidstøy. Hvis vi

leier (leaser) inn arbeidstøy istedenfor å kjøpe slipper vi å kjøpe, vaske og reparere. Da er det bare en faktura å betale.

Skulle du ønske planlagte møter og prisforhandlinger om nye avtaler hver gang?

Det tror jeg. Det hadde vært godt for leverandørene å vite hvordan vi har det. Hva vi synes var bra, hva vi synes var dårlig og hvor vi beveger oss for eksempel i forhold til endring i produksjon. Vi har fått nye maskiner, nytt anlegg. De skal vedlikeholdes og rengjøre på en helt annen måte. Jeg har snakket med de tyske leverandørene i forhold til vedlikehold. Vi må kunne kreve av leverandørene at de er leveransedyktige. Gjerne også komme med innspill, hvis de har eksperter på området. Det er det ikke sikkert en stor leverandør har. Små leverandører kan ha eksperter. Du har den ekspertisen som forsvinner litt med store leverandører. Da må du jobbe selv for å finne det riktige produktet. Det er bedre med en leverandør som kjenner deg og kanskje kan tilby alternativer til løsning for ditt behov. Det hadde vært en god leverandør med kompetanse på nivå, erfaring fra matindustri og kjenner til forskriftene, og kan tilby alternativer basert på dette. Nå må jeg gjøre researchen selv. Det er også årsaken til at vi har så mange leverandører, at hver enkelt av oss har 'googlet' oss frem. Folk er fornøyd. Det som trengs er der og det er godkjent. Men et bedre system samt møter med leverandørene for å informere om våre behov hadde vært bra. Endringer kan skje i forhold til forskrifter. Kanskje ikke sluttbruker var fornøyd. Hva med opplæring knyttet til produktene. Leverandørene kunne kommet til oss for å gi informasjon om hvordan man håndterer produktet, og at de også hadde kunnet komme igjen i forbindelse med nye ansatte og produkter. Alt i alt positiv til møter.

Innkjøp er hjertet av bedriften. Det er viktigst i forhold til jobben med kostnader. De løfter bedriften.

14. Anskaffelses strategi: Spørsmål 14, 15, 16 og 17 bevart som ett.

Jeg kan igjen bruke Sundhagen som eksempel. Vi har hårnett. Hvis ikke vi har hårnett, stopper produksjonen. Har vi ikke hørselsvern, propper, hansker, såpe etc., stopper produksjonen. Alt dette blir levert av Sundhagen, og er kritisk. Vi har kun en leverandør og produksjonen ville stoppe uten leveransene.

Det er kanskje en flaskehalsartikkel fordi den er kritisk, men ikke dyr?

Riktig.

Har du en strategi for å sikre produktene?

Bestille ofte. Bestille mye og ofte. Kan ikke si mer om strategien der. Vi har kun en leverandør som leverer dette per dags dato. Vi skulle gjerne ha hatt flere å spille på.

Hva med ikke-kritiske artikler som dopapir etc.

Det er kritisk. Du 'tuller' ikke med et. Vi stopper opp uten dopapir. Jeg er enig. I forhold til dopapir og liknende skulle jeg ønske en standardisering som går litt av seg selv. Effektivisering. Ingen topper konjunkturer. Dette er produkter det går mye av hele tiden.

Hva kan du si om partner strategier?

Der har jeg Sundhagen, som er veldig viktig. De kunne jeg også tenke meg å besøke. Vi har god kontakt på telefon og mail, men jeg har ikke møtt personen personlig, som faktisk leverer varene. Sånne ting er viktig, og enda viktigere når jeg bare har han å spille med. Jeg har snakket med leder om at jeg ønsker å ta en runde ut for å se leverandører og hilse på dem.

18. Hvordan kommuniserer dere med leverandørene? Vil dette variere i forhold til hvilke produkter som skal bli levert?

Absolutt. Alt fra å ringe på telefon, til mail og nettside for bestillinger. Hovedsakelig mail. Noen vil ta det på telefon, men i hovedsak mail. Da har man et Excel-ark man lever på mail og bestiller. Noen leverandører har nettbutikker. Da kan vi se bestillingshistorie og innkjøpslister som gjør det mye enklere.

19. Hvordan er synet deres på leverandørforhold og hvordan praktiseres det i dag?

Det er utrolig viktig å ha et godt forhold til leverandørene. Leverandørene er de som leverer alt fra kritiske ting til ting som ikke er så farlig, men som kan bli farlig som dopapir. Det er viktig å ha et godt forhold, noe som vil gjøre det lettere å sette seg ned på eventuelle møter, etter en årsperiode for å informere om hva som fungerte og hva som fungerte bra og hva som fungerte dårlig. For eksempel, istedenfor å levere varene på rampen, kunne de levere inne på kontoret? Enkel småting. Man kan ta det på telefon, men det er ofte bedre møtes, vise frem

fabrikken og gi leverandør en innsikt i vår virksomhet, min rolle, standarder. Det ville være en god måte å pleie forholdet på. Eksempel på gode leverandørforhold er en leverandør som sendte varene med taxi, noe han ikke trengte å gjøre. For å beholde en god relasjon. Vi er avhengige av det lille ekstra.

20. Vil dere endre på leverandørforholdet i framtiden, og i så fall, på hvilken måte?

Som sagt, mitt ønske er at vi har disse møtene. Vi er utrolig flinke med selgere. Jeg tror vi kunne være like gode med leverandører også. Produktet vi selger er viktig, men det vi får inn er også veldig viktig. Da er det viktig å bruke tid på leverandører på lik linje med salg. At vi inviterer inn, viser hva vi jobber med og litt stolthet av det vi får til her. Gi innblikk i vår verden.

7.4. Transskript – Intervjuobjekt 3

Spørsmål og tillegsspørsmål i *kursiv*:

1. *Hvilken rolle har innkjøpsfunksjonen i Unibake? Er den passiv, uavhengig, støttende eller integrert?*

Den er litt kombinert. Det er både avrop og innkjøp etter forslag. Også er det noen elementer hvor vi selv tar stilling til hva som skal kjøpes inn. Så en del er forholdsvis passiv, og en annen del er integrert. Og noen av innkjøperne har også ansvar for å sikre at vi har den riktige dokumentasjonen på plass. «Comply of»-dokumentasjonen går på det du mener med integrert. Den dokumentasjonen er avhengig av kompleksiteten av leverandøren.

2. *I hvilken grad henger forsyningsstrategi sammen med virksomhetens overordnede strategi?*

Den er egentlig ganske integrert. Vi har noen årlige strategimøter hvor vi starter på et overordnet nivå med hva som er strategien til hele bedriften, så planlegges det videre hva som er strategien til «operations», som Supply Chain og innkjøp er en del av. Deretter kommer vi opp med konkrete tiltak som stiller strategiene opp mot hverandre.

3. *Har dere en konkret sourcing strategi?*

Ja, det har vi, og det flere sourcing strategier. Hvis vi ser på råvarer og pakkemateriale til produksjonen, så er det styrt av «Category Managers» sentralt fra, og det er spesifikke sourcing strategier på alle de overordnede kategoriene. Også jobber vi tett sammen med Marketing for å sikre oss at vi oppfyller vår strategi med handelsvarer, som egentlig går ut på å bli så effektive som mulig for å senke logistikkostnadene.

4. *Hvilken form for sourcing brukes i forsyningskjeden? Er det single sourcing, dual sourcing eller multiple sourcing?*

På konsernnivå er det som oftest multiple sourcing. Vi har ikke én leverandør som leverer til alle enheter, så vi har alltid minimum double sourcing slik at vi sikrer risikoen.

5. *Hvilke faktorer vektlegger dere ved sourcing?*

Pris og kvalitet. I den rekkefølgen. Også begynner dette med miljøkrav nå å komme innover oss. Vi begynner å bli villige til å betale litt ekstra at leverandørene har bedre miljøstrategier, slik at vi kan bidra til å redusere Co2-

nivåene. Så vi begynner å se en endring på at de grønne tallene kommer til å telle like høyt som de andre faktorene.

6. Hvordan er selve prosessen og framgangsmåten ved valg av leverandører?

Det starter alltid med en prosess, der man avslører behovet vi har. Vi avlegger behovet vi har, så ser vi på «forecast» og «gloom» og på historisk, og så går det ut og kontakter noen utvalgte leverandører og ber dem om å gi tilbud. Og så går man videre i prosessen med oftest maksimalt tre leverandører etter man har sortert på pris og business intelligence, altså å høre i markedet om de forskjellige leverandørene. Så velger man en til sist, og implementerer den.

7. Hvilke kriterier er det dere ser mest etter ved valg av leverandører?

Det er litt avhengig av kategorien. Noen av tingene vi kjøper er veldig basic, og da fokuserer vi mer på pris enn på kvalitet. Mens med andre tjenester vi får levert er det mye viktigere at de blir gjort korrekt, for det kan bli ganske dyrt hvis det er gjort feil. På transport har vi for eksempel to leverandører. Den ene kjører utelukkende full-loads, men den andre kjører en del stykkgoods fra Danmark og ut i Norge. Og da har vi selvfølgelig en billigere pris på den som utelukkende kjører full-loads, fordi det er en enklere oppgave, og da stiller vi ikke så store krav til kvalitet. Mens på den stykkgoods, er det noen ytterligere krav på kvalitet, som at sjåføren må snakke kunne engelsk og så videre, og det gjør prisen høyere. Så det avhenger mye av kategorien og produktet vi snakker om.

8. Hva er utfordringene ved dagens leverandørbase?

Den er for stor. Jeg synes fortsatt det. Vi har kommet et godt stykke med mange leverandører hvis vi ser på logistikkområdet, men vi har fortsatt for mange leverandører av indirekte materiell og handelsvarer. Råvaredelen er ganske liten og effektiv.

9. Hvordan evaluerer dere leverandørbasen, og hvor ofte?

Nå har vi innført «product review»-møter som en del av «seasonal ratings planning» syklus. Så de blir evaluert en gang i måneden. Det skal sies at dette gjelder handelsvarer. De indirekte leverandørene har vi ingen strukturert måte å gjøre det på.

10. Hvordan blir organiseringen og systematiseringen av dagens leverandørbase håndtert?

Ja, men det kommer an på kategorinivå. Overordnet jobber vi med fem overordnede kategorier. En er råvarer til produksjonen, så har vi pakkemateriell til produksjonen, så har vi logistikkategori, så har vi handelsvarer, og så har vi den store, uoversiktlige kategorien som er indirekte.

På råvarer, handelsvarer, pakkemateriell og logistikk er det ganske strukturert og organisert, og ganske tydelig hvem som har ansvar for hva som skal gjøres, og hvordan det skal kommuniseres. Men når det kommer til de indirekte er det så mange ulike elementer og så mange folk som har interesser i det, at det er litt mer ustrukturert, både på leverandør-performance og forhandlinger og oppfølging og så videre.

Tenker du at det noen forbedringsmuligheter på det området?

Ja, så absolutt. Som å sørge for at vi får en inndeling tilsvarende det vi har på de andre kategoriene. Det er ingen grunn til at vi skal ha kun en stor kategori som bare heter indirekte. Den burde bli splittet opp i mindre kategorier, og så burde de tildeles til personer som får ansvar for å følge opp den kategorien, og sørge for at den optimeres.

11. Hvilke fordeler ønsker dere å oppnå ved å redusere leverandørbasen?

Forhåpentligvis en sterkere forhandlingsposisjon, så vi enten kan oppnå en bedre pris eller bedre kvalitet, samt mindre kompleksitet, slik at vi kan bruke færre ressurser på det.

12. Ser du noen potensielle ulemper, og i så fall, hvilke?

Ja, når man reduserer leverandørbasen, avhengig av hvor langt ned man går, så blir man selvfølgelig mer sårbar. Hvis vi for eksempel legger all transport hos én transportør, og hvis den transportøren ikke kan kjøre for deg mer, så står du plutselig med et problem. Men det avhenger litt av kategorien hvor stort problem det er. Og det vil det selvfølgelig være viktig på noen av de strategisk viktige innkjøpene å ha en back-up hvis det skulle være noen utfordringer med den vanlige leverandøren.

13. Har dere noen oversikt over lengden på forholdet med deres leverandører?

Vi har et kontrakt-management system som er styrt sentralt, så vi har data på hvor lang tid de ulike leverandørene har vært hos oss, men hvor oppdatert det er nå, det er jeg ikke helt sikker på.

Har dere en database eller noe slikt som oppdaterer dette fortløpende?

Ja, det blir da kontrakt-management-systemet jeg snakket om. Det er en kontraktstyringsdatabase, hvor alle kontrakter blir lastet opp med lengde, og vi får en advarsel når kontrakten er i ferd med å utløpe. Den blir oppdatert løpende når man fyller opp med nye leverandører. Men den filen dere fikk tilsendt om leverandører av indirekte materiell, blir en del av det nye fokus som den sentrale funksjonen ligger på, altså «Supplier Relationship Management», så vi jobber med å få gjort datakvaliteten bedre og lettere tilgjengelig å søke etter.

14. Hva er effektiviseringsstrategien i forhold til leverandører av ikke-kritiske artikler?

Det er ingen uttalt strategi på de ikke-kritiske eller ikke-strategiske artiklene. Der er det litt mer fritt spill, etter eget forgodtbefinnende, såfram at det er sammenstilt med de funksjonene det skal benytte seg av. Så på ikke-strategiske kategorier, der er det ganske fritt fram.

15. Hva er sikringsstrategien i forhold til leverandører av flaskehalsartikler?

De fleste av de strategiske og kritiske produkter er styrt sentralt fra. Da snakker vi om innsatsfaktorene. Der er det en Continuity-leverandør som leverer til de andre enhetene. Strategien der er at vi alltid er sikret slik at vi kan få leveranser på de kritiske produktene.

16. Hva er partnerstrategien i forhold til leverandører av strategiske artikler?

Der har vi en veldig tett dialog med dem. Vi prøver hele tiden å kjøre et «value engineering»-samarbeid med dem. Men det er helt sikkert noe vi også kan bli bedre på, både fra et sentralt perspektiv og fra våres perspektiv. Våre leverandører av mel, for eksempel, som er Cerealia, som er vårt søsterselskap.. Nå har vi en litt spesiell situasjon der i og med at vi skal kjøpe mel fra norske bønder, og vi kan ikke bare importere fra Europa. Så da er det viktig for oss at vi går inn i tett samarbeid med Cerealia, for at det produktet blir levert så godt som mulig, når vi betaler en overpris i forhold til våre konkurrenter i Europa.

17. Hvordan kommuniserer dere med leverandørene? Vil dette variere i forhold til hvilke produkter som skal bli levert?

Ja. De fleste leverandører av innsatsfaktorer til produksjonen, altså råvarer, har vi møter med en gang i året. Ellers foregår kommunikasjonen på mail og på telefon. Som hovedregel skal det være minimum et oppfølgingsmøte med

råvareleverandører hvert år. Når det gjelder leverandører av indirekte materiell, så er det litt mer svevende, for det er ikke så organisert og strukturert som med de andre. Men på råvaredelen, logistikk og innsatsfaktorer, der har vi ganske ofte møter med leverandørene for å identifisere noen prosjekter som kan være til gang for både oss og dem, og forsøke å få dem mer integrerte inn mot oss.

18. Hva er deres tilnærming til leverandørforhold, og hvordan praktiseres det i dag?

Tilnærmingen er det som du snakket om, at vi gjerne vil ha en partner. Hvis vi går inn i et prosjekt med en leverandør, hvor vi kan se at vi kan spare penger ved å gjøre et eller annet, så skal det være til gagn for både dem og oss. Hvis man fortsetter å presse en leverandør på pris, pris, pris og mer pris, så vil det til slutt ikke være lønnsomt lengre, eller så sier de i fra. Så det er ingen holdbar strategi i lengden. Så vi prøver å gå inn og se på om vi kan gjøre noen endring på produktet, om vi kan erstatte noen komponenter, og få det samme resultatet. Så det er den strategien vi har når det kommer til samarbeid med våre leverandører.

19. Ønsker dere å endre på tilnærmingen til leverandørforholdet i framtiden, og i så fall, på hvilken måte? Er det noe dere kunne gjort bedre?

Ja, vi kan bli mye bedre på leverandører av indirekte materiell. Det er masse å hente både ved å få til et samarbeid med dem, og se om vi kan bruke deres ekspertise innenfor det de holder på med, som vi ikke holder på med som produsent av hamburger- og pølsebrød. Hvis du for eksempel selger rapsolje, så vet du en hel del om rapsolje som vi ikke gjør. Det kan jo være at det er noen egenskaper i rapsolje som kan justeres litt så det blir bedre å bake våre produkter. Så vi kan bli mye bedre på den delen av det.