

Smid indkøbschefen ud af VH

Af Konsulent, Cand Merc, E*MBA, Mogens Sparre

www.mogens-sparre.dk

www.wisemind.dk



I mange organisationer ser man desværre stadig silo-organiseringens mange svagheder udstillet i de daglige rutiner. Vi oplever at økonomiafdelingen har en slags overherredømme, eller magt i resten af organisationen. Man kan se at en støttefunktion som IT, træffer vigtige og afgørende beslutninger som påvirker organisationens værdiskabelse. Man ser at indkøbsafdelingen træffer beslutninger ud fra rene kommercielle betragtninger, som i en faktor 10 så skader ude i produktionen.

Hvorfor sker dette? Er det fordi at ledere er dumme? Er det fordi ledere ikke vil organisationen det bedste? Eller er der nogen der sub optimerer for egen vinding?

Desværre har de danske vedligeholdelsesafdelinger i mange år haft en kultur og et omdømme, der i mange lederes mindset, betød at de blev opfattet som økonomiske analfabeter. De er gode teknikere, men økonomi og ledelse har de ikke forstand på. Derfor skal vi have en HR-afdeling og en Indkøbsafdeling til at hjælpe dem.

Bryd siloerne ned – og ansæt kompetente ledere.

Det er klart at en sådan fortid, og disse heraf følgende fordomme, ikke lader sig ændre på kort sigt. Men da det hver eneste dag flytter overskud fra bundlinjen op til tab i organisationen bør det have ledernes fulde opmærksomhed.

”Her hos os skal vi spare, - koste hvad det vil” sådan hørte jeg engang en medarbejder sige, da han stod og snakkede med en leverandør. De to stod og snakkede om hvordan leverandøren kunne skabe værdi for kunden, og der var de kommet frem til et match, *”Men du skal lige op omkring Indkøb, for viskaljo spare penge”* Når en sælger skal op omkring indkøb betyder det pr. automatik øgede transaktionsomkostninger, og derfor skal disse indregnes i et tilbud. De fleste leverandører har det fint med at de skal omkring en indkøbsafdeling, bare de ved det inden de skal komme med en pris.

Mange gode projekter har lidt en krank skæbne fordi der skulle spares på indkøbet. Leverandøren bliver sent igennem vridemaskinen, og skal fremkomme med billigere alternativer, så indkøb kan fremvise hvor dygtige de er. Resultatet er ofte at en organisations vedligeholdelsesafdeling bruge de første år på at udskifte disse billigere komponenter til de oprindelige, med de mange produktionsstop til følge.

Hvad vil der ske, hvis vi tror på dem vi ansætter, kan og vil agere til organisationens bedste, og at vi tror at beslutningerne som regel træffes bedst af dem med den største indsigt?

Når der leveres andet en blot en vare – nemlig kompetence.

I vores mange vidensvirksomheder ser vi dag en øget koncentration af viden hos vores leverandører. I mange organisationer er leverandørernes viden en grundlæggende forudsætning for organisationens overlevelse. Ingen organisation kan have kompetencer på alt, og ingen kan få tilstrækkelig kritisk masse til at opretholde kompetencen på et højt niveau på ret mange områder.

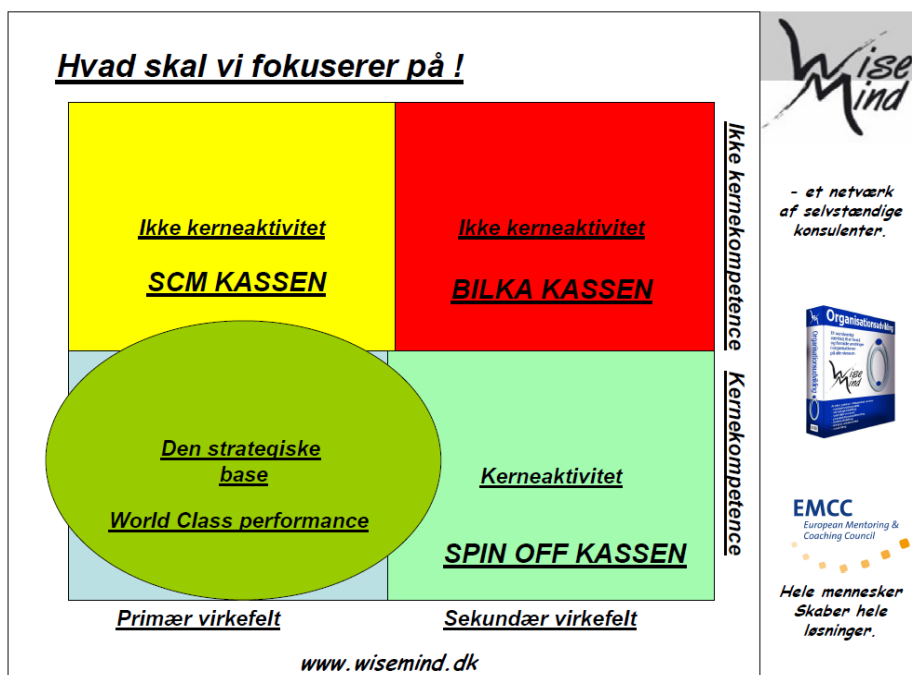
Derfor er strategiske partnerskaber og tætte relationer i dag en afgørende faktor for mange udviklingsafdelinger og vedligeholdelsesafdelinger. Vi skal med andre ord til at forholde os lidt mere intelligent til relationen med vores underleverandører. Hvis vi behandler alle indkøb ens skader vi organisationens indtjening.

Der er stor forskel på at indkøbe en commodity og så f.eks viden, eller produkter som er tæt knyttet til værdi og viden.

En rulle tape, en stålprofil, en pære, brændstof og andre nødvendigheder er også vigtige, men vigtigt er at vi får dem til en konkurrencedygtig pris. Derfor kan sådanne vare måske godt købes af medarbejdere med forholdsvis kommerciel indsigt. Men hvis vores RD-afdeling er afhængig af en leverandørs beregninger og kompetencer, kan vi så lade indkøbsafdelingen bestemme hvem vi skal handle med?

Brug Wise Mind modellen

Vi skal blive meget dygtigere til gøre de rette ting rigtigt. Vi skal sikre os at vi handler med fornuft og snilde, og ikke lade os styre af stive organisatoriske regler. I Wise Mind udviklede vi for en del år siden denne nedenstående model.



Hvis du sammen med en evt. indkøbsafdeling prøver at analysere jeres indkøb kan vores model være et godt værktøj. Vi er jo alle enige om at vi vil de bedste for organisationens indtjening, - ikke?

Når et indkøb er aktuelt spørger vi først :

Er det vigtigt for vores primære virkefelt ? (Berører det umiddelbart vores kunders oplevelse af vores virke?) Hvis nej, - så kan man godt acceptere at indkøbsafdelingen sidder ved bordenden.

Hvis det er inden for vores primære virkefelt, kigger vi på om det er inden for vores eget kernekompetenceområde, eller det ikke er. Er det inden for vores eget kernekompetenceområde må vi formode at vi har så stor kritisk masse inden for det, at vi er gode nok internt til at håndtere et indkøb.

Er vi uden for vores eget kernekompetenceområde, men inden for vores primære virkefelt, skal vi passe alvorligt meget på hvad vi gør. Det bedste er faktisk her at skabe Supply Chain partnerskaber, som sikrer os direkte adgang til vigtige kompetencer. Altså strategiske partnerskaber. Skal indkøbsafdelingen bestemme hvem du skaber partnerskaber med, - NEJ!

En SCM leverandør er kendetegnende ved at være en leverandør der leverer nogle vare eller ydelser, men også supplere med for os vigtige kernekompetencer, og i sådanne relationer er den fælles værdiskabelse meget mere relevant end prispress. Hvad vil der ske hvis vi presser vores leverandør så han ikke kan tjene penge? Så har vi ham måske bare ikke mere på sigt. Hvad konsekvenser vil et leverandørskifte betyde, og kan der findes alternativer?

Indkøb er alt for vigtigt til at overlade det til købmænd.

I mange organisationer oplever vi disse magt spil mellem linje og støtteafdelinger. Det er her af afgørende betydning at vi i Danmark udnytter vores høje indsigt og uddannelsesniveau, og lader være med at opstille rigide systemer, der ender med at medarbejderne resignere. Det er for dyrt og det får medarbejdernes motivation til at falde.