

Innkjøp og samfunnsansvar i norske virksomheter

PwC Sourcing Survey 2010

*En analyse av
innkjøpsfunksjonen i
norske virksomheter med
særlig vekt på miljø- og
samfunnsansvar*



Innkjøp og samfunnsansvar i norske virksomheter

Innledning

Vi har gleden av å legge fram PwC Annual Sourcing Survey 2010. Undersøkelsen er den eneste i sitt slag i Norge, og gjennomføres for andre gang.

Formålet med denne undersøkelsen er å sette innkjøp på agendaen og gi innsikt i hvordan norske bedrifter organiserer sitt innkjøpsarbeid. Vi håper at rapporten kan gi innkjøpsansvarlige i norske virksomheter en indikasjon på hvordan deres fokus på innkjøp er sammenlignet med gjennomsnittet. Rapporten har også til hensikt å gi noen råd om hvordan innkjøpsansvarlige kan ta arbeidet med innkjøp videre.

Undersøkelsen består av to hoveddeler. Del 1 omhandler som i fjor innkjøp generelt og kartlegger modenhet innenfor ulike dimensjoner av innkjøpsområdet. Del 2 har fokus på et område som har blitt mer og mer aktuelt de siste årene; Miljø og samfunnsansvar innenfor innkjøp. Vi har de siste årene sett en rekke tilfeller hvor norske bedrifter har havnet i medias søkelys på grunn av avsløringer om kritikkverdige forhold hos underleverandører. Dette, sammen med et stadig økende krav fra myndigheter og forbrukere, har ført til at ansvarlig leverandørstyring har blitt viktigere for både norske og internasjonale bedrifter. Årets undersøkelse bekrefter dette, og resultatene viser økt fokus på området de siste 2-3 årene.

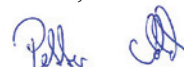
Resultatene fra undersøkelsen viser at norske bedrifter tilsynelatende har et høyt fokus på innkjøp. Som i fjorårets undersøkelse ser vi at få virksomheter i stor grad har implementert rutiner og verktøy som støtter den satsing som er på området. Resultatene viser tydelig at de største virksomhetene med hensyn til omsetning også er de mest modne innenfor innkjøpsområdet. Vi ser også at antall virksomheter som mener å arbeide strategisk og målrettet med innkjøp har fordoblet seg de siste fem årene.

Operative innkjøpsprosesser er den dimensjonen hvor det tilsynelatende er størst grad av modenhet, og dette stemmer godt overens med PwC sine prosjekterfaringer fra ulike bransjer. Videre ser vi at tilnærmet alle virksomheter oppgir å jobbe målrettet og strategisk med innkjøp, og at 2/3 av respondentene mener å ha etablerte innkjøpskategorier. Derimot ser vi at virksomhetene scorer særlig lavt på modenhet innenfor systemer og teknologi, samt utvikling og oppfølging av mål ved bruk av skreddersydde KPIer for innkjøpsorganisasjonen.

Årets utvalgte tema fokuserer på samfunnsansvar innen innkjøp, og resultatene fra undersøkelsen viser at selskaper med internasjonal tilstedeværelse er de som i størst grad fokuserer på å kartlegge og håndtere ulike risikoelementer innenfor virksomhetens verdikjede. Denne delen av undersøkelsen tar særlig for seg fokuset på ansvarlig leverandørstyring. Kun halvparten av de som jobber målrettet og strategisk med innkjøp oppgir at de setter formelle krav til leverandørene innen miljø- og samfunnsansvar.

PwC håper at undersøkelsen vil være et nyttig bidrag med hensyn til å gi bedre innsikt og forståelse av hvordan bedrifter jobber med innkjøp. Vi håper også at undersøkelsen kan inspirere til et større fokus på innkjøp og ansvarlig leverandørstyring. Vi er takknemlige for at så mange virksomheter har deltatt i undersøkelsen!

PwC, oktober 2010


Petter Vold


Øystein Nygård

Dersom du eller noen fra ditt selskap ønsker en presentasjon av spørreundersøkelsen ber vi deg ta kontakt med personene under.



Petter Vold
Partner og leder for PwC Consulting, Norge
Tel: (+47) 95 26 06 05
petter.vold@no.pwc.com



Øystein Nygård
Direktør og leder for Strategisk Innkjøp, Norge
Tel: (+47) 95 26 02 11
oystein.nygaard@no.pwc.com



Pål Brun
Senior Manager og leder for Sustainability, Norge
Tel: (+47) 95 26 01 45
paal.brun@no.pwc.com

Innhold

Gjennomføring av spørreundersøkelsen	4
Metodikk	4
Tilnærming og gjennomføring	5
Resultater fra Del 1 av undersøkelsen - Modenhet innenfor innkjøp generelt	6
Innkjøpsstrategi og overordnede målsetninger	6
Overordnede roller og ansvar	8
Strategiske innkjøpsprosesser	9
Operative innkjøpsprosesser	10
Systemer og teknologi	12
Utvikling og oppfølging av mål	13
Organisasjons- og kompetanseutvikling	14
Resultater relatert til virksomhetenes omsetning	15
Resultater fra Del 2 av undersøkelsen - Samfunnsansvar og innkjøp	16
Introduksjon	16
Virksomhetenes fokus på miljø- og samfunnsansvar innen innkjøp	16
Oppfølging av krav og håndtering av utfordringer knyttet til miljø- og samfunnsansvar innen innkjøp	17
Hvordan ser norske selskaper på betydningen av miljø- og samfunnsansvar innen innkjøp i fremtiden?	19
Om PwC	19
PwCs tjenester innen strategisk innkjøp	20
PwCs tjenester innen ansvarlig leverandørstyring	22

Gjennomføring av spørreundersøkelsen

Metodikk

PwCs rammeverk innenfor innkjøp bygger på en helhetlig tilnærming som vist i Figur 1 under. PwC definerer syv innkjøpsdimensjoner, og utvikling av

innkjøpsområdet innebærer fokus på utvikling av alle dimensjonene. Figuren viser i korte trekk hva PwC mener kjennetegner tradisjonell innkjøpspraksis og hva som kjennetegner ledende virksomheter innenfor innkjøp. Modellen er lagt til grunn for vurdering av svar fra spørreundersøkelsen.

Figur 1: PwCs Innkjøpspyramide.

Tradisjonell innkjøpspraksis

- Administrativ, kortsiktig ad hoc
- Avdelingsdrevet og lite helhetlig koordinert
- Ingen standard innkjøpspraksis
- Få strategiske leverandørrelasjoner
- Mange leverandører og høye transaksjonskostnader
- Fragmentert informasjonssystem
- Lav datakvalitet
- Ingen forbedringsmål og resultatmåling
- Ingen systematisk opplæring



Ledende innkjøpspraksis

- Strategisk, langsiktig, kontinuitet
- Sentralt styrt, lokal/central utførelse
- Standard innkjøpsprosess
- Proaktiv utvikling av leverandørrelasjoner
- Konsentrerte leveranser og lave transaksjonskostnader
- Helhetlig informasjonssystem og "realtime" dataoppdatering
- Klar og balansert resultatmåling og styring
- Naturlig karrieresteg og planmessig kompetanseutvikling

Tilnærming og gjennomføring

Spørreundersøkelsen er utarbeidet med bakgrunn i de syv dimensjonene i innkjøpspyramiden som vist i Figur 1. Vi har klassifisert modenhet innenfor de ulike områdene basert på respondentenes svar gradert fra 1 til 6. Hver skalaverdi er gjengitt med en spesifikk farge. Mørk rød tilsvarende umoden, orange tilsvarende middels moden og gul indikerer ledende praksis. Svarene har blitt evaluert i henhold til det PwC definerer som ledende innkjøpspraksis. Denne spørreundersøkelsen er en kortversjon av PwCs diagnoseverktøy ”Innkjøpsscanner”. PwC utfører normalt modenhetsanalyser basert på et større antall spørsmål for å skape et bredere grunnlag for vurdering av hver av dimensjonene.

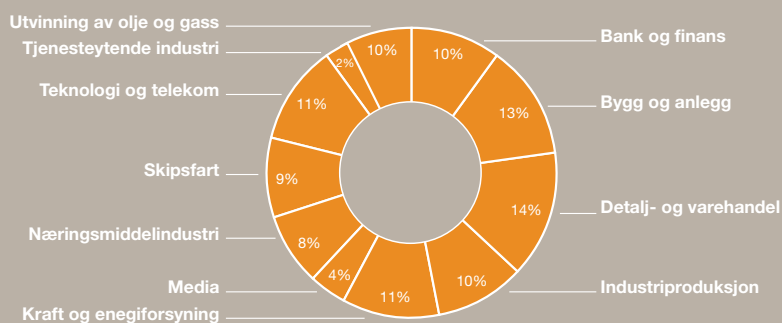
Spørreundersøkelsen er gjennomført elektronisk og de samme spørsmål er stilt til alle virksomheter. Respondentene er i hovedsak personer med ulik grad av ansvar for bedriftens innkjøpsfunksjon. Spørsmålene er stilt som avkryssningsspørsmål for å kunne få mest mulig sammenlignbare svar. Resultatene er analysert og gjengitt med støtte i statistikk. Innenfor hvert tema har vi i rapporten valgt å gi innspill på hva PwC mener er ledende praksis for innkjøp.

Undersøkelsen er i hovedsak gjennomført blant store virksomheter og vi antar at dette har påvirket resultatene.

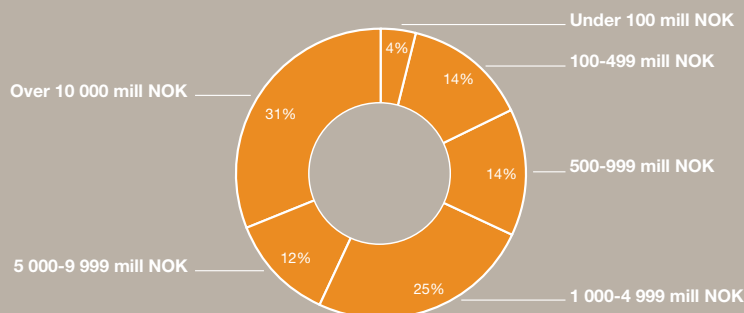
Store virksomheter har generelt mer fokus på innkjøp med bakgrunn i et større behov for å koordinere og samordne innkjøp på tvers av enheter.

Spørreundersøkelsen ble sendt til respondenter fordelt på 11 bransjer og 6 omsetningskategorier. Figur 2 og Figur 3 under viser prosentvis fordeling av respondenter i forhold til bransje og omsetning.

Figur 2: Respondenter fordelt på bransjer.



Figur 3: Respondenter fordelt på omsetningskategorier.



En stor andel av de forespurte selskapene har virksomhet utenfor Norges grenser. 54 % av respondentene representerer internasjonale selskaper eller norske selskaper med internasjonal virksomhet.

Resultater fra Del 1 av undersøkelsen - Modenhet innenfor innkjøp generelt

Innkjøpsstrategi og overordnede målsetninger

En innkjøpsstrategi og overordnede målsetninger er viktig for å sikre felles mål for innkjøpsorganisasjonen og atferd med hensyn til innkjøp i virksomheten. De overordnede målsetningene knyttes opp mot bedriftens overordnede strategiske retning og skal sikre at bedriftens innkjøpsarbeid støtter opp under denne. Disse er nødvendige for å sikre felles retning for alle som jobber med innkjøp i en bedrift.

Ut i fra resultatene i undersøkelsen kategoriseres innkjøpsdimensjonen innkjøpsstrategi/overordnede målsetninger som middels moden. Tilnærmet alle virksomhetene i undersøkelsen oppgir å arbeide strategisk og målrettet med innkjøp, men mange mangler innkjøpsstrategier og overordnede målsetninger som definerer retning for arbeidet.

Ut i fra resultatene i undersøkelsen kategoriseres innkjøpsdimensjonen innkjøpsstrategi/overordnede målsetninger som middels moden.

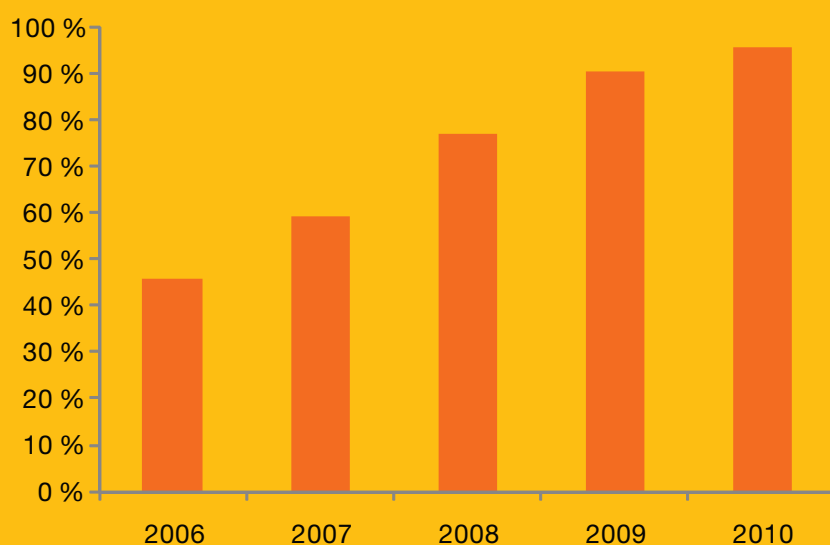


PwC mener at virksomheter som arbeider strategisk og målrettet med innkjøp bør ha en overordnet innkjøpsstrategi som er innarbeidet og kommunisert.

Innkjøpsstrategien skal fungere som en premissgiver for kategoristrategier, kontraktsinngåelse og de daglige innkjøpene. Kun 60% av respondentene sier at de har dette i stor grad. Dette står i kontrast til at nesten alle oppgir å arbeide strategisk og målrettet med innkjøp.

Undersøkelsen viser at store virksomheter¹ har jobbet lengst med innkjøp og har i størst grad utarbeidet overordnede målsettinger/innkjøpsstrategier. Dette er ikke overraskende resultater ettersom store virksomheter har et større behov for å sette innkjøp i system samt å kontrollere og koordinere innkjøp på tvers av ulike enheter og avdelinger.

Figur 4: Andel virksomheter som oppgir å arbeide målrettet og strategisk med innkjøp per år.



I årets undersøkelse oppgir nesten 100 % av respondentene at de arbeider målrettet og strategisk med innkjøp. Som Figur 4 viser, har dette antallet nesten fordoblet seg de siste fire årene.

Ledende praksis med hensyn til innkjøpsstrategier/overordnede målsettinger kjennetegnes ved:

- Det eksisterer en helhetlig og tydelig innkjøpsstrategi som beskriver formålet med innkjøpsfunksjonen, samt målsetninger og retningslinjer for innkjøpsarbeidet
- Innkjøp- og forsyningsfunksjonens mål er kommunisert og forstått i hele organisasjonen
- Innkjøpsstrategien er direkte forankret i bedriftens overordnede strategi og støtter opp under denne

¹ I denne rapporten er store virksomheter definert som over 500 MNOK i omsetning

Overordnede roller og ansvar

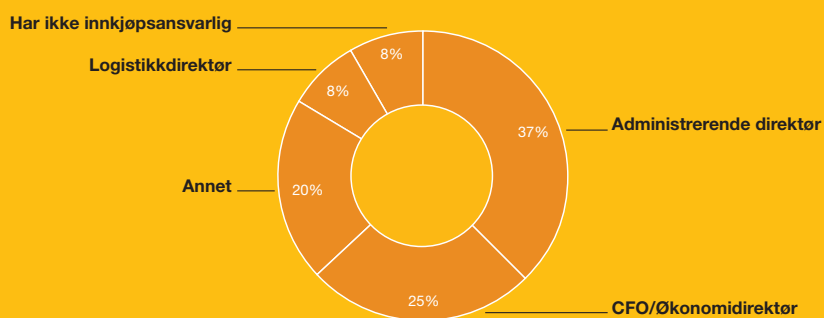
I ledende virksomheter har innkjøpsorganisasjonen en sentral rolle, og roller og ansvar i innkjøpsprosessen er klart beskrevet. Det er tydelig definert hvem som har ansvar for inngåelse av avtaler og hvem som har ansvar for den daglige oppfølgingen av avtalene.

63 % av respondentene oppgir at innkjøpsdirektør rapporterer til administrerende direktør eller CFO. Her ser vi en økning fra fjoråret hvor 55 % av respondentene oppga det samme. Vi ser det som positivt at en stadig større andel av innkjøpsdirektører rapporterer til administrerende direktør eller CFO. Dette tyder på at innkjøp får økt ledelsesfokus og er med på å signalisere at innkjøpsavdelingen har en viktig funksjon i virksomheten. Imidlertid er det overraskende at andelen er kun 65 % for de virksomhetene som oppgir å ha arbeidet strategisk og målrettet med innkjøp i mer enn 4 år.

Ut i fra en helhetsvurdering anser vi dimensjonen roller og ansvar som middels til over middels moden.



Figur 5: Rapporteringsnivå innkjøpsansvarlig.



66 % av respondentene oppgir at koordinering av innkjøpsprosesser og inngåelse av avtaler i stor grad er sentralisert. De største selskapene har i størst grad sentraliserte innkjøpsprosesser. Næringsmiddelindustri og Utvinning av olje og gass er de bransjene som i størst grad har sentraliserte innkjøpsprosesser. Dette kan forklares med at respondentene fra disse bransjene representerer store selskaper som ofte har produksjon på ulike geografiske lokasjoner. Dette medfører et større behov for sentralisering og koordinering.

Virksomheter som er langt fremme med hensyn til overordnede roller og ansvar kjennetegnes ved:

- Innkjøpsavdelingen har tydelig posisjon og ansvar i organisasjonen
- Innkjøpsansvarlig er en del av organisasjonens toppledelse
- Det er etablert en sentral eller koordinert innkjøpsorganisasjon som støtter felles prosedyrer, systemer, måleparametere og koordinering av innkjøp på tvers av hele organisasjonen
- Det er klare ansvars- og rollefordelinger i innkjøpsarbeidet

Strategiske innkjøpsprosesser

Den strategiske innkjøpsprosessen omhandler kategoriarbeid. PwC definerer dette som prosessen fra etablering av rutiner for analyse av innkjøpsvolum og kontinuerlige leverandørmarkedsanalyser til utvikling og implementering av kategoristrategier, samt oppfølging av leverandører og kontrakter.

Bedrifter som har veletablerte strategiske innkjøpsprosesser bør jevnlig gjennomføre systematiske kostnadsanalyser. Formålet med systematiske kostnadsanalyser er å sikre at virksomheten har et riktig bilde av hva som til enhver tid kjøpes inn, samt å kunne følge opp virkningen av kostnadsreducerende tiltak som gjennomføres. I undersøkelsen oppgir kun 38 % av respondentene at de har gjennomført en helhetlig og systematisk kostnadsanalyse de siste 12 månedene.

Systematiske kostnadsanalyser danner grunnlaget for etablering av innkjøpskategorier. Vi opplever det derfor som et paradoks at kun halvparten av de som har etablerte innkjøpskategorier har gjennomført strukturerte kostnadsanalyser det siste året.

Kategoriarbeid innebærer utarbeidelse av kategoristrategier. 50 % av respondentene har utarbeidet klare skriftlige kategoristrategier for alle innkjøpskategorier.

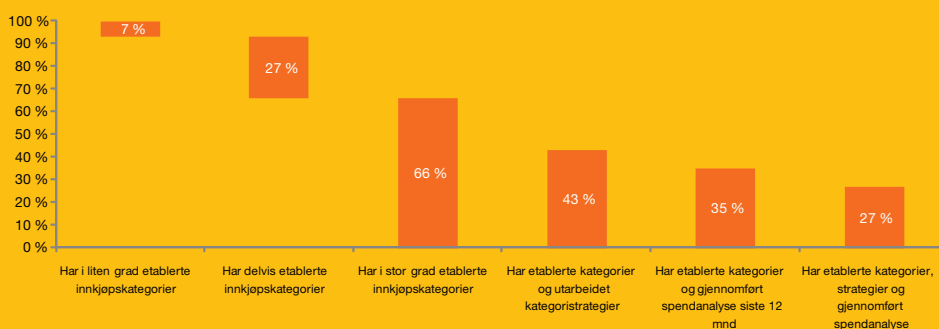
Bransjene Næringsmiddelindustri og Media scorer høyest totalt innenfor dimensjonen strategiske innkjøpsprosesser. Det er noe overraskende at Media kommer bra ut siden bransjen er en av de som kommer svakest ut i undersøkelsen totalt sett.

Virksomhetene med størst omsetning synes å være de som i størst grad har gjennomført strukturerte kostnadsanalyser og har etablert innkjøpskategorier. Disse resultatene er som forventet.

Innkjøpsdimensjonen strategiske innkjøpsprosesser kategoriseres som middels moden. Tilsvarende som for dimensjonen innkjøpsstrategi, har en rekke virksomheter igangsatt arbeidet med innkjøpskategorier, men mangler støttesystemer for å bygge opp om arbeidet.



Figur 6: Resultater knyttet til kategoriarbeid.



Virksomheter som er langt fremme med hensyn til strategiske innkjøpsprosesser kjennetegnes ved:

- Det arbeides systematisk og proaktivt med innkjøp for å dekke organisasjonens behov
- Omfattende leverandørutvelgelsesprosesser er implementert og gjennomføres
- Det gjennomføres systematiske analyser av alle innkjøp som foretas og innkjøp er kategorisert i innkjøpsgrupper
- Det eksisterer klare skriftlige innkjøpsstrategier for hver innkjøpsgruppe som beskriver hvordan leverandører skal velges og hvordan den operative innkjøpsprosessen skal foregå.
- Organisasjonen har god innsikt i leverandørmarkedet og alternative leverandører for innkjøpsgruppene. De holder seg oppdatert på nye produkter/tjenester og fremtidige utviklingstrender

Operative innkjøpsprosesser

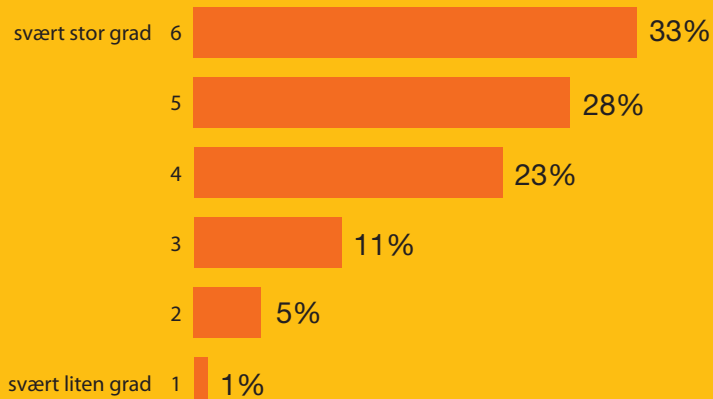
Operative innkjøpsprosesser omhandler prosesser fra bestilling til mottak og betaling av varer og tjenester. Denne dimensjonen omhandler de daglige innkjøpsrutinene og prosedyrene, og evalueringen gjøres med henblikk på både utarbeidelse av skriftlige rutiner samt etterlevelse av disse.

Som Figur 7 viser sier 61 % av respondentene at de i stor eller svært stor grad har utarbeidet rutiner for det daglige innkjøpsarbeidet i virksomheten. Dette innebærer skriftlige rutiner for overholdelse av avtaler, fullmaktsmatriser, samt all praktisk håndtering av ordre- og fakturaflyt. Undersøkelsen viser også at det er de store virksomhetene som scorer høyest på utarbeidelse av rutiner. 72 % av respondentene som mener at de i stor eller svært stor grad har utarbeidet rutiner, svarer også at disse i tilsvarende grad etterlever i organisasjonen.

Operasjonelle innkjøpsprosesser er den dimensjonen som kommer ut som mest moden i undersøkelsen. Undersøkelsen viser at majoriteten av selskapene har utarbeidet rutiner for det operasjonelle innkjøpsarbeidet, og brorparten etterlever disse rutinene. Dimensjonen kan likevel ikke kategoriseres som svært moden ettersom for eksempel bruken av elektroniske innkjøpsverktøy ikke er tilstrekkelig høy.



Figur 7: Grad av utarbeidelse av innkjøpsrutiner.



Kun 64 % av respondentene som oppgir å ha godt utarbeidede rutiner for operative innkjøpsprosesser, har også veldefinerte kategoristrategier. Dette viser at arbeidet med det operasjonelle arbeidet er kommet lengre enn det strategiske arbeidet i virksomhetene.

En del av det operasjonelle innkjøpsarbeidet omhandler også bruken av elektroniske innkjøpsverktøy som skal være en støtte i det daglige arbeidet og redusere prosesskostnader forbundet med avtaler, fakturahåndtering, etc (se også del 3.5). Som Figur 8 under viser, ser vi at elektroniske verktøy er lite brukt for å støtte og lette det operative innkjøpsarbeidet. Mediebransjen sammen med Kraft og forsyning kommer dårligst ut i årets undersøkelse.

Figur 8: Grad av bruk av elektroniske verktøy i den operative innkjøpsprosessen.



Virksomheter som er langt fremme med hensyn til operative innkjøpsprosesser kjennetegnes ved:

- Virksomhetene har definert hvilke prosesser som tilhører innkjøpsfunksjonen og utarbeidet arbeidsstrømmer med klar ansvarsdeling per arbeidsstrøm
- Hver arbeidsstrøm har en skriftlig og klart kommunisert rutine som skal hindre at feil eller mangler i prosessen oppstår
- De beste selskapene anvender elektroniske verktøy som letter arbeidet og sikrer mer effektiv og sikker drift av prosessene (elektroniske fullmaktsmatriser, elektronisk avtaleregister, automatisk fakturahåndtering, etc)

Systemer og teknologi

Systemer og teknologi omhandler de elektroniske støttesystemene til den strategiske og operasjonelle innkjøpsprosessen. Systemstøtte er et svært sentralt område i moderne innkjøpsarbeid. Økt bruk av elektroniske verktøy gjør det enklere å etablere kontroll over transaksjoner, forbruk, avtaler og leverandører. Systemstøtte varierer fra innkjøpsmoduler tilknyttet regnskapssystemer til e-handelsportaler og -verktøy som øker effektiviteten i innkjøpsprosessene.

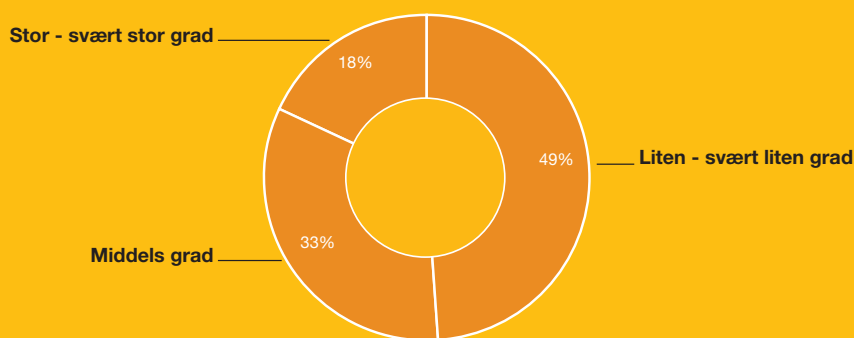
Halvparten av respondentene svarte at de tar i bruk elektroniske verktøy for å planlegge innkjøpsarbeidet i virksomheten. Scorene viser imidlertid at det ikke er noen vesentlige endringer fra 2009 til 2010 og at virksomhetene i middels grad benytter elektroniske verktøy.

Undersøkelsen viser også at 51 % av respondentene ikke bruker e-handel fullt ut i sine virksomheter som vist i Figur 9. PwC sine erfaringer viser at man kan effektivisere prosesskostnader betydelig ved innføring av selv enkle verktøy. Spesielt gjelder dette innenfor indirekte innkjøp hvor antall produkter og brukere er høyt, mens kostnaden per produkt ofte er svært lav. Her vil en desentralisering av avrop gjennom e-handelsløsning eller intranettportal frigjøre tid hos innkjøpsavdelingen til å fokusere på mer kostnadsintensive og krevende innkjøp. Videre ser vi at bruken av e-handel er størst i bransjer som allerede er kjent for å ha utstrakt bruk av teknologi i kjernevirksomheten, som teknologi og telekom samt bank og finans som for øvrig har høyest bruk av e-handel blant årets respondenter.

Respondentenes svar indikerer at denne dimensjonen kan karakteriseres som lite moden.



Figur 9: Grad av benyttelse av elektronisk handel.



Virksomheter som er langt fremme med hensyn til systemer og støtte kjennetegnes ved:

- Organisasjonen har implementert et enhetlig kontraktsstyringsverktøy som inneholder maler, versjonskontroll, godkjenning og arkivering av elektroniske kontrakter
- Bestilling av varer foregår på en effektiv måte ved hjelp av automatiserte løsninger
- Fakturahåndtering foregår elektronisk
- Innkjøpssystemet er integrert med andre forretningsprosesser via ERP-systemer, lagerstyringssystemer, lønnsystemer, etc

Utvikling og oppfølging av mål

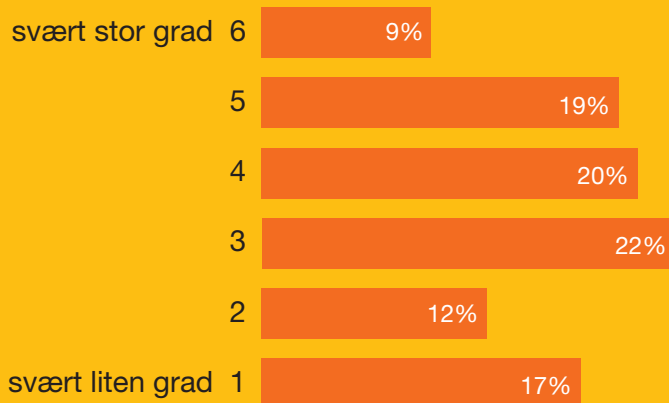
PwC anbefaler at måleparametre benyttes for oppfølging av både strategiske og operasjonelle mål innen innkjøp. Mål for innkjøpsarbeidet bør koordineres med bedriftens overordnede mål og støtte opp under disse. Gjennom strukturert oppfølging av måleparametre, måler en i hvilken grad innkjøpsarbeidet understøtter valgt innkjøpsstrategi. Resultatene fra oppfølgingen av måleparametre danner grunnlaget for endringer og korrigerende av videre arbeid.

Konkrete mål og måleparametre for innkjøpsfunksjonen benyttes i stor eller svært stor grad av over 40 % av respondentene. Derimot oppgir kun 28 % at innkjøpsprestasjoner er knyttet opp mot virksomhetens overordnede målings- og styringssystemer i stor eller svært stor grad som vist i Figur 10. Selv om gode incentivstrukturer sikrer måloppnåelse, benyttes dette i liten grad i virksomhetene. Figur 11 viser at kun 12 % av respondentene svarer at belønningssystem er knyttet til måloppnåelse innen innkjøpsorganisasjonen i stor eller svært stor grad.

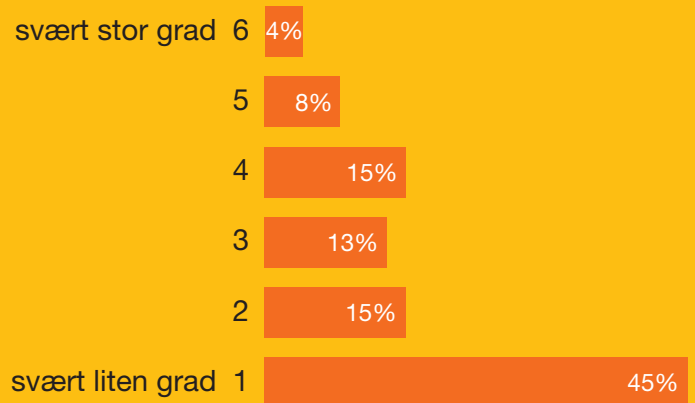
Basert på respondentenes svar har vi kategorisert denne dimensjonen som umoden sammenlignet med ledende praksis. Dette er den innkjøpsdimensjonen hvor resultatene totalt sett er svakest.



Figur 10: Grad innkjøpsprestasjoner er knyttet opp mot overordnede målings- og styringssystemer.



Figur 11: Grad virksomhetens belønningssystem knyttes opp mot måloppnåelse innenfor innkjøp.



Undersøkelsen viser også at små og mellomstore virksomheter har betydelig mindre fokus på benyttelse av KPIer/ måleparametre i oppfølgingen av innkjøpsarbeidet enn store virksomheter.

Virksomheter som er langt fremme med hensyn til Utvikling og oppfølging av mål kjennetegnes ved:

- Det er fastsatt konkrete måleparametre og målsetninger for innkjøp f.eks kostnadsreduksjoner, prosessgevinster, kompetanseheving etc
- Måling av innkjøp er omfattende og inkluderer både kvantitative mål og kvalitative mål (f.eks kvalitet)

- Innkjøpsansvarlig er ansvarlig for å nå fastsatte mål for innkjøpsarbeidet. Måloppnåelse gjenspeiles i selskapets bonusordninger/belønningssystem.
- Måling innenfor innkjøp er en integrert del av organisasjonens overordnede målings- og styringssystem for eksempel gjennom balansert målstyring.

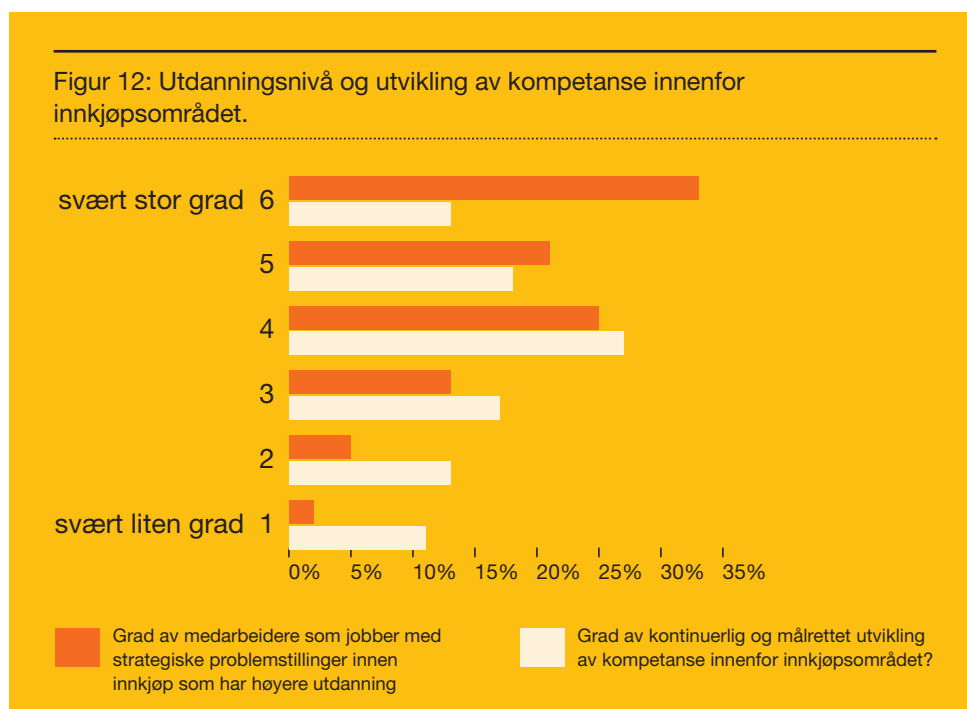
Dimensjonen Organisasjons- og kompetanseutvikling kan kategoriseres som relativt moden sammenlignet med ledende praksis.



Organisasjons- og kompetanseutvikling

Organisasjons- og kompetanseutvikling innebærer etablering av systemer og rutiner for målrettet utvikling av kompetanse innenfor innkjøpsfunksjonen, herunder en plan for å beholde og tiltrekke ansatte til fagområdet.

Over 80 % av respondentene oppgir at de besitter tilstrekkelig kompetanse for å sikre kostnadseffektive innkjøp. Dette er omtrent det samme resultatet som i fjorårets undersøkelse. Vi ser også av Figur 12 under at et klart flertall av virksomhetene oppgir at innkjøpsmedarbeiderne som jobber med strategiske problemstillinger i stor eller svært stor grad har høyere utdanning fra universitet eller høyskole. Det er derfor overraskende at virksomhetene oppgir at de i mindre grad bedriver målrettet utvikling av kompetanse innenfor innkjøpsområdet. Dette er trolig et område med potensial for forbedring i de fleste virksomheter.



Virksomheter som er langt fremme med hensyn til Organisasjons- og kompetanseutvikling kjennetegnes ved:

- Det er kontinuerlig fokus på kompetanseutvikling innen innkjøpsfaget og markedskunnskap innen viktige innkjøpskategorier
- Innkjøpere som jobber med strategiske problemstillinger har høyere utdanning fra universitet eller høyskoler
- Innkjøpere som jobber med strategiske problemstillinger har inngående kjennskap til leverandørmarkedet i de innkjøpsgrupper de er ansvarlige for.
- Det er en definert karrierestige for ansatte innenfor innkjøpsfaget som gir gode utviklingsmuligheter både innenfor innkjøp og organisasjonen forøvrig

Resultater relatert til virksomhetenes omsetning

Basert på respondentenes svar i undersøkelsen, har vi beregnet gjennomsnittlig modenhet for virksomhetene ut fra omsetning. Resultatene viser tydelig at de største virksomhetene med hensyn til omsetning også er de mest modne innenfor innkjøpsområdet. Se Figur 13.

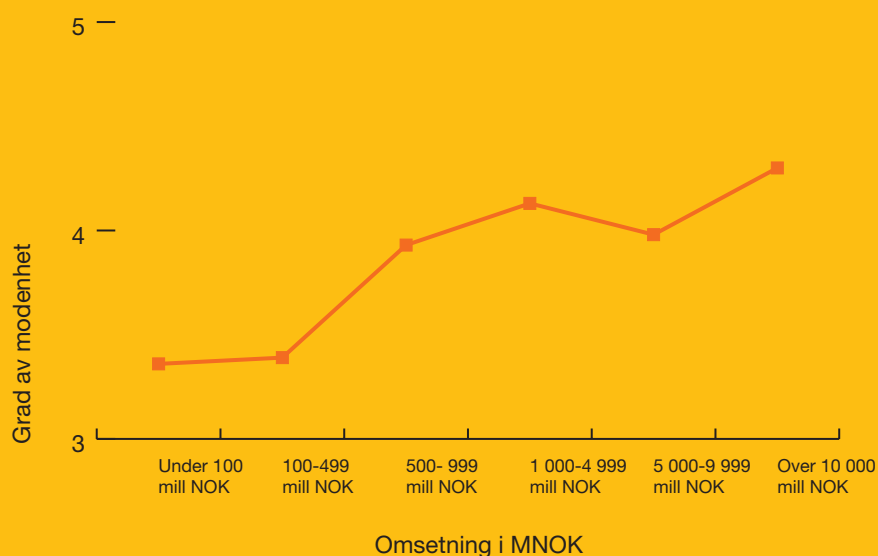
Disse resultatene kan forklares ved at store virksomheter ofte har mer komplekse innkjøp, og dermed økt behov for strukturering og koordinering. I mindre virksomheter er det ofte lettere å holde oversikten over innkjøpsområdet, det er færre personer som er involvert, og innkjøpsområdet kan oppfattes som mindre kompleks.

Innkjøpsstrategi/overordnede målsettinger samt strategiske innkjøpsprosesser er de to dimensjonene hvor størrelse på virksomhetene gir størst utslag. Undersøkelsen viser klart at små virksomheter har mindre fokus på disse områdene enn store virksomheter. PwC mener bakgrunnen for dette kan ligge i ledelsens behov for kontroll med innkjøpsavdelingens arbeid sett i forhold til bedriftens strategi. I tillegg vil det trolig spille inn at innkjøpsansvarliges (CPO) fokusområder er mer operativt i mindre bedrifter, mens fokuset ligger på retningsgivende/strategisk nivå for de større bedriftene. Større bedrifter vil derfor ha en person med tydelig ansvarsområde omkring strategisk retning

og definisjon av strategiske prosesser, mens dette vil være mer utvannet i mindre bedrifter.

Innenfor dimensjonen som omhandler de operative innkjøpsprosessene er trenden ikke like tydelig. Dette er et område som både små og store virksomheter har fokus på, og resultatene viser at forskjell med hensyn til grad av modenhet sett opp mot omsetning er mindre. Dette er noe PwC også har erfart, da de fleste virksomheter har mer fokus på operativt innkjøp sammenlignet med strategisk innkjøp.

Figur 13: Selskapenes modenhet innenfor innkjøpsområdet sett i forhold til omsetning.



Resultater fra Del 2 av undersøkelsen - Samfunnsansvar og innkjøp

Ansvarlig leverandørstyring handler om at bedrifter påtar seg et ansvar for at alle ledd i verdikjeden tilfredsstillende bedriftens standarder, så langt det er mulig. Dette innebærer å identifisere risikoer i leverandørkjeden, utarbeide krav til leverandører, samt å etablere oppfølgingsrutiner. Norske bedrifter importerer stadig flere ferdigvarer og innsatsfaktorer fra land hvor myndighetenes overvåking av arbeidslivet og vern av arbeidstakers rettigheter er mangelfull. Samtidig er det økende interesse for at varer og tjenester som importeres til Norge, skal være produsert under tilfredsstillende arbeids- og lønnsvilkår, samt på en miljøvennlig måte.

Virksomhetenes fokus på miljø- og samfunnsansvar innen innkjøp

Kun halvparten av de som jobber målrettet og strategisk med innkjøp oppgir at de setter formelle krav til leverandørene innen miljø- og samfunnsansvar. PwCs erfaringer i Norge og globalt indikerer at arbeid knyttet til dette området fortsatt er i startgroen.

Enkelte bransjer kjennetegnes i stor grad av å ha verdikjeder med mange internasjonale leverandører. Detalj og varehandel er en av disse. Undersøkelsen viser imidlertid at kun 13 % av respondentene innen denne bransjen setter formelle krav til sine leverandører i stor eller svært stor grad. 25 % av virksomhetene innen bransjen sier at de ikke har fokus på miljø- og samfunnsansvar i forbindelse med verken innkjøp eller ved inngåelse av nye avtaler.



Undersøkelsen viser en tydelig trend mot et økt fokus på miljø- og samfunnsansvar blant respondentene. For 5 år siden hadde kun 35 % av selskapene fokus på ansvarlig leverandørstyring, og da primært selskaper innenfor Industriproduksjon. I dag er miljø og samfunnsansvar på agendaen til 90 % av selskapene og dette har spredt seg til de fleste bransjer.

Ser vi på andel virksomheter som har jobbet med ansvarlig leverandørstyring siden 2006 eller tidligere, er det bransjer med global tilstedeværelse som Industriproduksjon, Utvinning av olje og gass og Næringsmiddelindustri som kommer best ut.

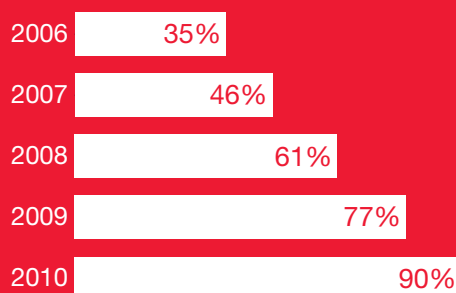
Oppfølging av krav og håndtering av utfordringer knyttet til miljø- og samfunnsansvar innen innkjøp

Etterlevelse av krav som blir satt til leverandørene er viktig å følge opp for å identifisere eventuelle avvik og iverksette korrigerende tiltak eller leverandørbytte. Den mest effektive metoden for å identifisere avvik mellom de kravene som er satt og etterlevelse er å gjennomføre revisjon av relevante forhold hos leverandørene. Dette kan utføres av en ekstern partner eller av ansatte i bedriften som besitter relevant kompetanse.

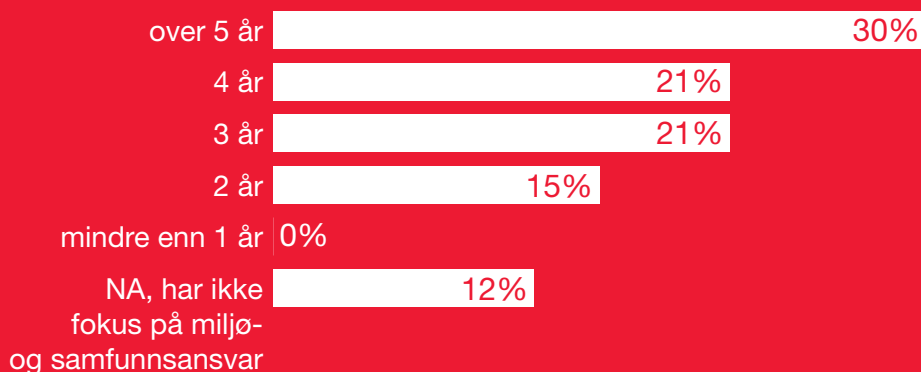
Undersøkelsen viser at kun 13 % av selskapene innen Teknologi og telekom oppgir at de overvåker etterlevelse av kravene som er satt til leverandørens håndtering av relevante forhold innen miljø- og samfunnsansvar. Industriproduksjon utmerker seg derimot positivt med 70 % på tilsvarende dimensjon.

Figur 15 viser at jo lengre et selskap har jobbet med ansvarlig leverandørstyring, desto større er sannsynligheten for at etterlevelse av krav følges opp. Likevel oppgir kun 30 % av respondentene som har jobbet med ansvarlig leverandørstyring i mer enn 5 år, at de overvåker oppfyllelse av de kravene som er satt.

Figur 14: Andel respondenter med fokus på miljø- og samfunnsansvar 2006-2010.



Figur 15: Andel av respondentene som følger opp etterlevelse av krav sett i forhold til antall år virksomhetene har hatt fokus på miljø- og samfunnsansvar.

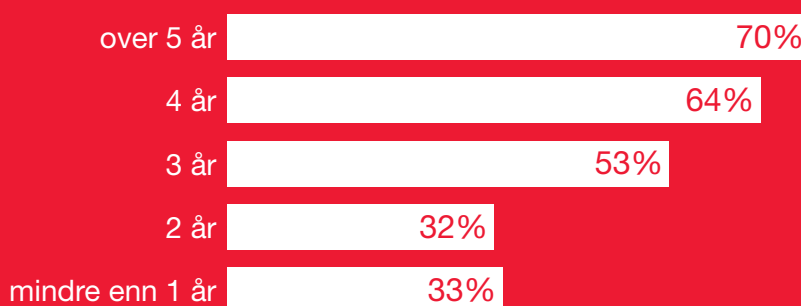


Ulike sertifiseringer hjelper virksomheter med å vurdere leverandørenes oppfyllelse av spesifikke krav. Figur 16 viser at sertifiseringer er et tidlig tiltak som virksomheter bruker som grunnlag for vurdering av leverandører.

Intern kompetanse relatert til relevante utfordringer innen miljø- og samfunnsansvar er en nøkkelfaktor for å gjøre effektive vurderinger innenfor ansvarlig leverandørstyring. Kompetansen kan styrkes gjennom faglig opplæring av medarbeiderne i innkjøpsfunksjonen eller gjennom ansvarliggjøring av enkelte personer innen funksjonen.

Resultatene fra undersøkelsen viser at overraskende få norske bedrifter besitter relevant kompetanse til å gjøre vurderinger innenfor miljø- og samfunnsansvarlige innkjøp. Halvparten av respondentene innen Detalj- og varehandel oppgir at deres organisasjon har få eller ingen medarbeidere i innkjøpsfunksjonen med kompetanse eller erfaring relatert til relevante utfordringer innen miljø- og samfunnsansvar. Dessuten viser Figur 17 at fokus på intern kompetanse innen ansvarlig leverandørstyring relativt sett øker sakte med antall år som virksomheten har fokusert på miljø- og samfunnsansvar.

Figur 16: Andel virksomheter som benytter sertifiseringer sett i forhold til antall år virksomhetene har hatt fokus på miljø- og samfunnsansvar.



Figur 17: Andel virksomheter som oppgir å ha tilstrekkelig intern kompetanse på miljø- og samfunnsansvar sett i forhold til antall år de har hatt fokus på dette.



Hvordan ser norske selskaper på betydningen av miljø- og samfunnsansvar innen innkjøp i fremtiden?

Selskapene som har arbeidet med ansvarlig leverandørstyring lengst, er og de som har størst tro på at fokuset på dette området kommer til å øke. Tydeligst er trenden blant globale selskaper innenfor Industriproduksjon, Skipsfart og Teknologi og telekom. Innenfor disse bransjene tror 73 % i svært stor grad på økning. Kun 14 % av respondentene tror i liten grad på en økning.

Bildet som dannes på bakgrunn av resultatene i spørreundersøkelsen stemmer godt overens med resultater fra internasjonale undersøkelser. Det er en økende forventning blant forbrukere til at norske selskaper stiller krav innenfor miljø og samfunnsansvar til sine leverandører. Det er også en sterk opinion i noen av de store utviklingslandene at miljø- og samfunnsansvar skal reguleres i loven. For eksempel viser en undersøkelse fra Globescan at hele 63 % av forbrukere i India ønsker at regjeringen skal innrette lover som regulerer CSR.

Kilde

Globescan, http://www.globescan.com/news_archives/radar10-ris02/

Om PwC



Foto: Tommy Nilsen

PwC er verdens største nettverk av revisorer, rådgivere og advokater, og leverer et bredt spekter av profesjonelle tjenester gjennom 163 000 medarbeidere i 151 land. Med over 1 400 ansatte og 37 kontorer i Norge, er vi i dag en av landets største og ledende leverandører av tjenester innen revisjon og rådgivning.

”Operations” gruppen i PwC Consulting har 30 konsulenter som jobber med Strategisk innkjøp. Gruppen hjelper selskaper med alle dimensjoner innenfor innkjøp, og er med og bistår strategiutvikling, strategiske prosesser og

gevinstrealisering, bistand i spesifikke anskaffelser, utvikling av rutiner og policies og vurdering og valg av innkjøpsløsninger.

PwC har også en egen gruppe som jobber med Bærekraft og samfunnsansvar. Gruppen bistår selskaper med å identifisere og prioritere sine bærekraftsutfordringer, implementere systemer for å håndtere vesentlige bærekraftsutfordringer, og å utvikle og verifisere bærekraftsrapportering som svarer til viktige interessenters forventninger.

PwCs tjenester innen strategisk innkjøp

PwC har gjennom flere år utviklet et rammeverk og en metodikk innenfor innkjøpsområdet. Metodikken er utviklet kontinuerlig med utgangspunkt i våre erfaringer fra konkrete prosjekter. PwCs rammeverk innenfor innkjøp bygger på en helhetlig tilnærming til innkjøp.

PwC kan tilby helhetlig strategisk innkjøpsbistand. Vi har lang erfaring innen strategiutvikling og strategisk innkjøpsanalyse for flere av Norges største bedrifter. Vi har bistått med etablering av gode prosesser realisert store gevinster for våre klienter både innenfor privat- og offentlig sektor. For oss er det viktig med en helhetlig tilnærming til innkjøpsområdet, hvor man legger grunnlaget for varige gevinster gjennom etablering av et godt fundament og gode prosesser.

Tjenestetilbudet innen strategisk innkjøp består av seks hovedtjenester, som tilpasses bedriften. Disse er:

- **Identifisering og realisering av gevinst** - vi hjelper klienter å identifisere og hente ut gevinster gjennom en strukturert gjennomgang av innkjøpsporteføljen deres
- **Strategisk innkjøpsbistand** - vi bistår med utvikling og implementering av kategoristrategier og overordnede innkjøpsstrategier
- **Operativ innkjøpsbistand** - vi bistår klienter med å tilpasse og forbedre operative innkjøpsprosesser og bistår om nødvendig med gjennomføring
- **Innkjøpsscanner** – et diagnoseverktøy som sammenligner virksomhetens innkjøpspraksis og modenhet med beste praksis. Resultatene benyttes til å utarbeide plan for videre arbeid
- **Elektronisk handel** - vi bistår

klienter i vurdering og valg av løsninger, samt etablering av ehandelsstrategi for enkeltkategorier og gjennomføring av pilotprosjekter innenfor ehandel

- **Bistand til prosjektgjennomganger og kvalitetssikring av innkjøpsprosesser** for store og komplekse innkjøp (investeringer) som for eksempel etablering av fabrikker, kraftforsyning og kraftturbiner samt bygg og anlegg
- Revisjon av innkjøpsprosesser - vi gjennomfører internrevisjon av innkjøpsprosessen og rapporterer på avvik og forbedringmuligheter

To eksempler på konkrete prosjekter vi har gjennomført

Forbedring av samhandling på tvers av multinasjonalt selskap

Et stort, multinasjonalt selskap med hovedkontor i Norge ønsket å evaluere og forbedre samhandling på tvers av innkjøpsavdelingene i de ulike selskapene i konsernet, med fokus på å maksimere innkjøpsmakt for felles produkter

PwC bisto med å:

- Gjennomføre en tilpasset evaluering av alle selskapenes modenhet i forhold til beste praksis
- Evaluerte selskapets praksis opp mot konkurrenter
- Evaluerte selskapenes ønsker og holdninger i forhold til konsernovergrepene innkjøpskoordinering
- Fasilitering av diskusjoner omkring felles målbilde

Nytteverdi for kunden:

Gjennom en metodisk tilnærming innhentet PwC informasjon som bidro til å skape klarhet i utfordringene i den sentrale koordineringen av innkjøp, og bidro til at klientens selskaper etablerte en felles tilnærming og enighet omkring hvordan de skulle jobbe sammen. Dette har siden ført til store gevinster i deres innkjøpsarbeid

Varehandel - Realisering av gevinster

Varehandelsselskaper er kjent for å ha svært høyt fokus på innkjøp av handelsvarer til videresalg. De samme bedriftene har også lavt fokus på varer og tjenester som går til eget forbruk og drift. PwC har bistått flere av Norges største varehandelsselskaper med prosjekter for å realisere gevinster innenfor området.

PwC bistår med:

- Kartlegging av gevinstmuligheter basert på klientens volum og innkjøpsmønster, samt PwC erfaringer
- Etablering av innkjøpsgruppestrategier og business cases for realisering av gevinster
- Realisering av gevinster gjennom en strategisk tilnærming og konkurranseutsettingsprosesser
- Integrering av leverandører i klientenes verdikjeder

Nytteverdi for kunden:

Gjennom prosjektene har PwC bistått kunden med realisering av betydelige gevinster som gir økt lønnsomhet, forenklede bestillingsrutiner og bedret kvalitet.

PwCs tjenester innen ansvarlig leverandørstyring

PwC bistår virksomheter med å etablere gode systemer for ansvarlig leverandørstyring. Dette innebærer å identifisere risikoer i leverandørkjeden, utarbeide krav til leverandører og systemer for å følge opp disse.

PwCs tilnærming til ansvarlig leverandørstyring er:

- Risikobasert: Vi leverer ikke standardiserte løsninger, men tjenester som er skreddersydd for den enkelte virksomhets risikoeksponering.
- Integret: Vi oppfordrer våre kunder til å integrere ansvarlig leverandørstyring i innkjøpsprosessene og i eksisterende styringssystemer.
- Forbedringsorientert: Ansvarlig leverandørstyring handler ikke bare om å kontrollere etterlevelse, men også om å arbeide i partnerskap med leverandørene for å forbedre miljømessige og sosiale forhold i leverandørkjede.

Vi bistår norske virksomheter med å:

- Vurdere risiko i leverandørkjeden og utvikle konkrete tiltak for å håndtere dette.
- Utvikle etiske retningslinjer for leverandører som er tilpasset virksomhetens risikobilde samt i tråd med forventninger fra viktige interessenter og god praksis.
- Utvikle et system for å følge opp at leverandørene etterlever etiske retningslinjer, herunder selv-evaluering, internt oppfølgingssystem og bruk av ekstern verifikasjon.
- Kartlegge leverandørbasen og gjennomføre screening av leverandører for å sikre at oppfølgingen av den enkelte leverandør er tilpasset risikoen for manglende etterlevelse.
- Gjennomføre revisjon av utvalgte høyrisiko-leverandører i nært samarbeid med PwCs globale nettverk.

To eksempler på konkrete prosjekter vi har gjennomført

Risikovurdering av leverandører i Kina

Et multinasjonalt selskap, med økende grad av outsourcing av produksjon til Kina, ønsket bistand for å få oversikt over risiko i verdikjeden som en del av et pågående program for risikovurdering av leverandører.

PwC bisto med å:

- Identifisere sentrale risikoer knyttet til etikk, miljø og HMS som er forbundet med å bruke leverandører i Kina
- Gjennomgå nøkkelprosesser og eksisterende tiltak for å håndtere identifiserte risikoer
- Identifisere svakheter og å gi anbefalinger om forbedringsområder

Nytteverdi for kunden:

Et tydelig risikobilde gjorde kunden i stand til å implementere preventive tiltak og ga økt trygghet i forbindelse med videre implementering av outsourcingstrategi, samt inngåelse av nye kontrakter med leverandører i Kina.

Te-produksjon - ansvarlig leverandørstyring

En allianse av britiske og amerikanske teselskaper ønsket å evaluere hvorvidt organisasjonens leverandører opererte i tråd med etiske, sosiale og miljømessige krav.

PwC bisto med å:

- Gjennomføre on-site inspeksjoner av flere fabrikker og teplantasjer i Argentina for å identifisere utfordringer og forbedringsområder.
- Håndtere lokal implementering av alliansens globale oppfølgingsprogram for å evaluering og rapportering om arbeidsforhold og HMS i forbindelse med teproduksjonen.

Nytteverdi for kunden:

Gjennom innhenting av relevant informasjon om leverandørens virksomhet, bidro PwC til at tealliansen nådde sine målsetninger. Det ble anbefalt konkrete tiltak for å sikre samsvar mellom leverandørens virksomhet og tealliansens etiske retningslinjer.

