

PwC Sourcing Survey 2009

Norske bedrifters fokus på innkjøp

September 2009



Introduksjon

Vi har gleden av å legge fram PricewaterhouseCoopers (PwC) Annual Sourcing Survey 2009, den første i rekken. Undersøkelsen er den eneste i sitt slag i Norge og er planlagt gjennomført årlig. Målet med undersøkelsen er å gi innsikt i hvordan norske bedrifter organiserer sitt innkjøpsarbeid og hvilket fokus de har på innkjøp som fagområde og verdidriver i virksomheten. Videre ønsker vi å gi innkjøpsdirektører og innkjøpsansvarlige i norske bedrifter innspill på hvilke områder andre bedrifter fokuserer på og hvor man selv kan ha potensial for å forbedre seg.

Undersøkelsen består av to deler. Del I tar for seg innkjøp generelt og del II behandler ett utvalgt tema som vil variere fra år til år. Vi har i år valgt å

fokusere på innkjøp av indirekte varer og tjenester. Med indirekte varer og tjenester menes ikke-strategiske varer og støttetjenester til drift som for eksempel reiser, kontormaskiner, inventar og kontorrekvisita. Dette området har tradisjonelt hatt et noe lavere fokus fra bedriftenes ledelse, til tross for at det utgjør 10-25 % av en bedrifts årlige innkjøp.

PricewaterhouseCoopers håper at årets undersøkelse skal gi et nyttig bidrag og en bedre innsikt og forståelse av hvordan bedrifter generelt jobber med innkjøp. Vi retter en stor takk til alle virksomhetene og deres representanter som har deltatt i undersøkelsen og bidratt til resultatet.

PricewaterhouseCoopers AS
September 2009

Kontaktpersoner



Petter Vold
Partner og leder for
Advisory Norge

Tel: (+47) 95 26 06 05
petter.vold@no.pwc.com



Øystein Nygård
Direktør og leder for Strategic
Sourcing Practice, Oslo

Tel: (+47) 95 26 02 11
oystein.nygaard@no.pwc.com

Fakta om PwC

PricewaterhouseCoopers er verdens største nettverk av revisorer, advokater og rådgivere, og leverer et bredt spekter av profesjonelle tjenester gjennom 155 000 ansatte i 153 land. Med over 1250 ansatte ved 36 kontorer, er vi i dag landets ledende leverandør av tjenester innen revisjon og rådgivning.

PwC sin rådgivningsenhet har en egen avdeling som jobber med "Supply Chain Management and Operations". Avdelingen for privat innkjøp er en del av denne avdelingen og omfatter 15 senior medarbeidere fordelt på Oslo, Bergen, Stavanger, Kristiansand, Trondheim og Tromsø. Avdelingen støtter selskaper med alle dimensjoner innenfor innkjøp fra strategiutvikling, strategiske prosesser og gevinstrealisering, til bistand i spesifikke anskaffelser, utvikling av rutiner og policies og vurdering og valg av innkjøpsløsninger.

Innhold

Oppsummering	3
Bakgrunn	4
Innkjøp av varer og tjenester	6
Innkjøpsstrategi/Overordnede målsetninger	6
Overordnede roller og ansvar	7
Strategiske innkjøpsprosesser	8
Operative innkjøpsprosesser	10
Systemer og teknologi	11
Utvikling og oppfølging av mål	12
Organisasjons- og kompetanseutvikling	13
Resultater relatert til virksomhetenes omsetning	14
Bransjerresultater	15
Årets tema: Innkjøp av indirekte varer og tjenester	17
Virksomhetenes fokus på indirekte varer og tjenester	17
Potensial for besparelse indirekte varer og tjenester	18

Oppsummering

Samlet sett viser årets undersøkelse at norske bedrifter tilsynelatende har et høyt fokus på innkjøp, men at få i stor grad har implementert rutiner og verktøy som bygger opp om den satsing som er på området. Videre viser undersøkelsen at de bransjer som har lavest resultatmargin tilsynelatende har størst fokus på innkjøp og er lengst fremme på innkjøpsområdet. Vi ser også at mer enn en femtedel av bedriftene har begynt strategisk og målrettet arbeid med innkjøp i løpet av det siste året. Dette ser vi i sammenheng med siste års markedsendringer og behov for resultatmessige forbedringer som følge av dette.

Majoriteten av respondentene i spørreundersøkelsen svarer at de arbeider målrettet og strategisk med innkjøp. Til tross for dette oppgir kun en mindre andel at de har utarbeidet innkjøpsstrategier, etablert kategoristyring og/eller benytter

KPIer/måleparametere for oppfølging av innkjøpsarbeidet. Videre viser undersøkelsen at bransjer med høy resultatmargin har en høyere modenhet innen innkjøp sammenlignet med bransjer hvor marginene er lavere. Bransjer med høy resultatmargin vil dermed kunne ha mer å hente ved et forsterket fokus innenfor innkjøp.

Modenhet innen innkjøp varierer også med størrelse på bedriftene. Vi ser av undersøkelsen at de mellomstore virksomhetene med hensyn til omsetning synes å ha en mer velutviklet innkjøpspraksis enn de større og mindre virksomhetene. PwC tror at dette kan være et resultat av at det er vanskeligere å koordinere og samordne innkjøp i takt med at selskapet vokser mens de mindre selskapene har begrensede ressurser til å fokusere tilstrekkelig på innkjøp. Resultatene fra undersøkelsen viser at virksomhetene tilsynelatende har tilnærmet like stort fokus på innkjøp av indirekte varer og tjenester

som strategiske varer og tjenester. Undersøkelsen viser derimot at også for indirekte varer og tjenester benyttes strategier og KPIer/måleparametere i liten grad. PwC sin erfaring er at bedrifter i mindre grad har fokus på indirekte innkjøp.

Avslutningsvis presenteres erfaringstall med hensyn til besparelser fra tidligere prosjekter gjennomført av PwC. Vi har foretatt en forenklet kostnadsanalyse av saldobalansene til en rekke detalj- og varehandelsbedrifter og kategorisert deres kostnader innenfor indirekte varer og tjenester. En sammenligning av disse resultatene mot respondentenes estimater for andel og besparingspotensial innen indirekte kostnader, viser, basert på PwC sine erfaringer, at mange undervurderer sine muligheter for besparelser.

Resultater PwC Sourcing Survey

Bakgrunn

PwC har gjennom flere år bygget opp et rammeverk og metodikk innenfor innkjøpsområdet. Metodikken er utviklet kontinuerlig med utgangspunkt i våre erfaringer fra konkrete prosjekter.

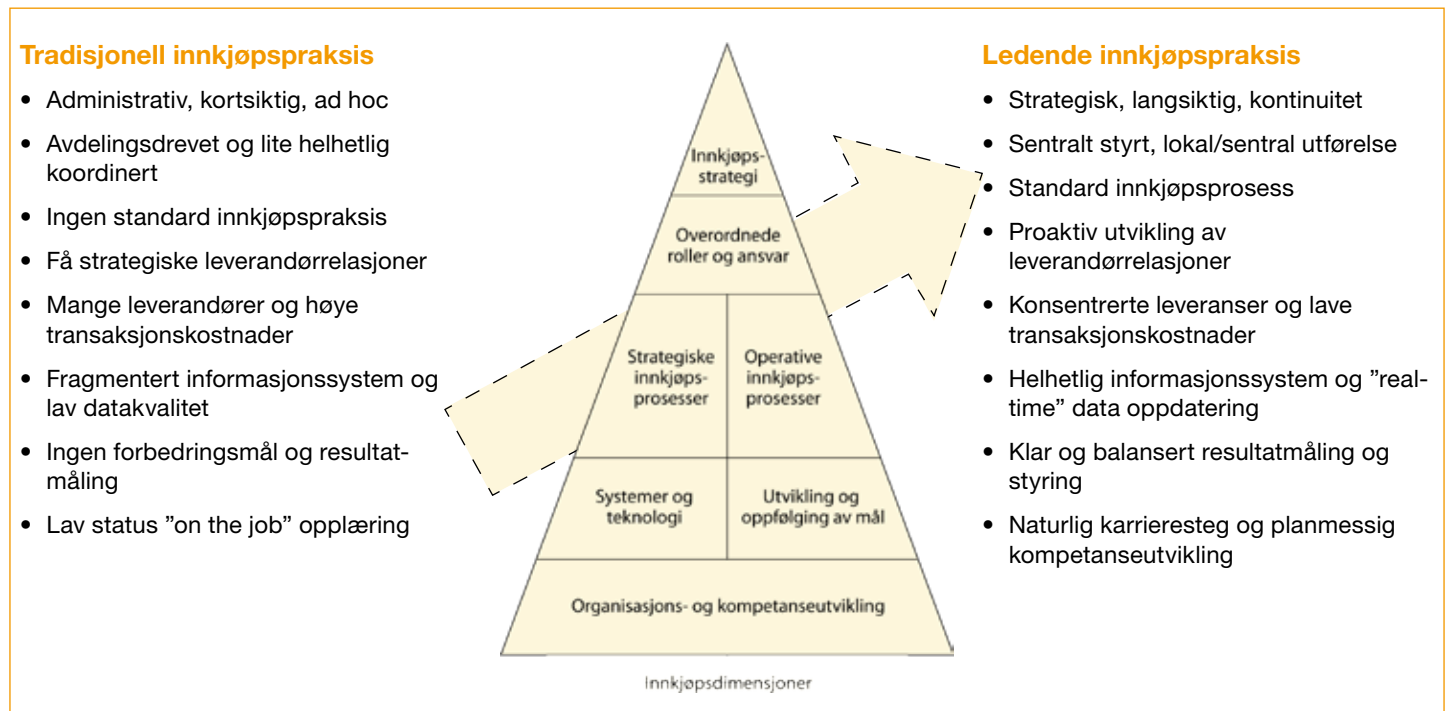
PwCs rammeverk innenfor innkjøp bygger på en helhetlig tilnærming som vist i figur 1. PwC definerer 7 dimensjoner innenfor innkjøp, og utvikling av innkjøpsområdet innebærer fokus på utvikling av alle de 7 dimensjonene. Figuren viser i korte trekk hva PwC mener kjennetegner tradisjonell innkjøpspraksis og hva som kjennetegner ledende virksomheter innenfor innkjøp. Modellen er lagt til grunn for vurdering av svar fra spørreundersøkelsen.

Spørreundersøkelsen er gjennomført elektronisk og de

samme spørsmålene er stilt til alle virksomhetene. Respondentene er i hovedsak personer fra bedriftenes innkjøpsfunksjon. Spørsmålene er stilt som avkryssningsspørsmål for å kunne få mest mulig sammenlignbare svar. Svaralternativene er kvalitative eller gitt som en gradering av hvorvidt noe stemmer for virksomheten.

Undersøkelsen er basert på hver av de 7 dimensjonene som vist i figur 1. Respondentenes vurdering av egen innkjøpspraksis er illustrert ved hjelp av en fargeskala fra rød som tilsvarer umoden til grønn som indikerer ledende praksis. Svarene har blitt evaluert i henhold til det PwC definerer som ledende innkjøpspraksis innenfor de 7 dimensjonene av innkjøpspyramiden.

Figur 1: PwCs Innkjøpspyramide



Dette er gjort både for å etablere en referanseramme for hva som er ledende innkjøpspraksis, og for å gi noen innspill til hva bedrifter bør fokusere på for å forbedre seg innenfor området.

Normalt ville PwC gjøre en slik modenhetsanalyse basert på et betydelig større antall spørsmål for dermed å ha et bedre grunnlag for vurdering av hver av dimensjonene. Det begrensede antall spørsmål som resultatene er basert på, gjør at vurderingene må anses å være en indikasjon som gir et overordnet bilde av situasjonen.

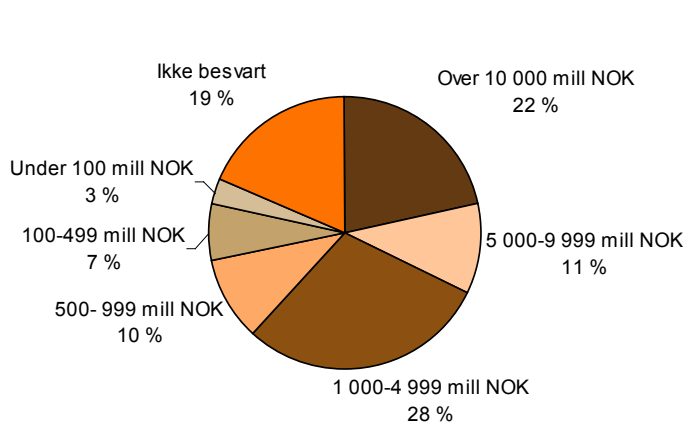
Spørreundersøkelsen ble sendt ut til ca 500 respondenter fordelt på 10 bransjer. Respondentene kategoriserte seg selv

i henhold til 6 kategorier i forhold til omsetning. Figur 2 og 3 viser prosentvis fordeling av respondenter i forhold til omsetning og bransje.

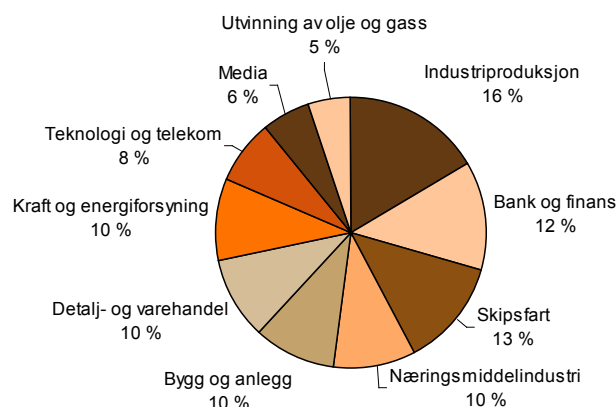
En stor del av de forespurte selskapene har virksomhet utenfor Norges grenser. Hele 60 % av respondentene representerer internasjonale selskaper eller norske selskaper med internasjonal virksomhet.

PwCs rammeverk innenfor innkjøp bygger på en helhetlig tilnærming som innebærer fokus på utvikling av 7 innkjøpsdimensjoner.

Figur 2: Respondenter fordelt på omsetning



Figur 3: Respondenter fordelt på bransjer



Innkjøp av varer og tjenester

Innkjøpsstrategi/overordnede målsetninger

PwCs metodikk

PwC mener at virksomheter med ledende praksis innen strategisk innkjøp bør ha en overordnet innkjøpsstrategi som er innarbeidet og kommunisert til alle som arbeider med innkjøp. Overordnet strategi/målsetninger for innkjøp bør være en premissgiver for kategoristrategier, kontraktsinngåelser og daglige innkjøp. Innkjøpsstrategien skal bidra til måloppnåelse for virksomheten og være basert på virksomhetens forretningsmessige strategier og mål. Det er viktig at ledelsen er involvert i strategiarbeidet og at strategien er forankret på høyeste nivå i virksomheten.

Strategiske innkjøp defineres som innkjøp av varer og tjenester til bruk direkte i produksjon eller videresalg.

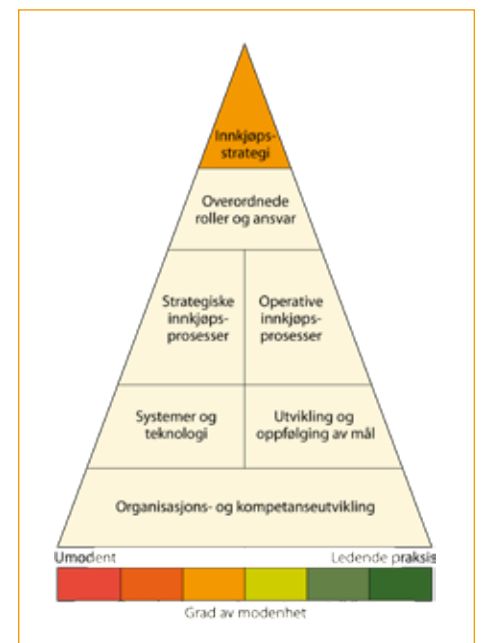
Strategiske innkjøp defineres som innkjøp av varer og tjenester til bruk direkte i produksjon eller videresalg. Denne type innkjøp varierer sterkt fra bransje til bransje ut fra hvorvidt virksomhetene for eksempel produserer, videreforedler eller videreselger varer eller tjenester. Basert på hvor stor del av totale kostnader de direkte innkjøpene utgjør, forventes dette å ha ulikt fokus hos de forskjellige virksomhetene.

Hele 59 % av respondentene oppgir i undersøkelsen at de arbeider målrettet og strategisk med innkjøp i virksomheten. Kun 46 % at de har en utarbeidet innkjøpsstrategi. PwC har erfaringer med at selskaper ofte har en strategisk tilnærming til håndtering av enkelte leverandørforhold som er spesielt viktige (SRM – supplier relationship

management), uten at dette gjør at selskapet har en strategisk tilnærming til innkjøpsområdet som helhet. Arbeidet er ofte heller ikke forankret i overordnede innkjøpsstrategier.

Vi ser at mange virksomheter har begynt å jobbe målrettet og strategisk med innkjøp i løpet av det siste året. Trolig har de økonomiske nedgangstidene hatt en innvirkning. Dette bekreftes også av at 52 % av respondentene i stor eller svært stor grad har gjennomført kostnadsreduserende tiltak innenfor innkjøpsområdet siste 12 måneder.

Ut i fra en helhetsvurdering mener vi at praksis innen dimensjonen "Innkjøpsstrategi" kan karakteriseres som middels moden.



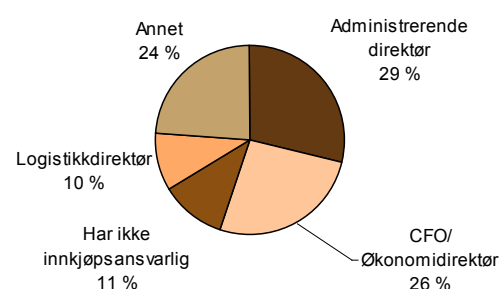
Overordnete roller og ansvar

PwCs metodikk

Ledende virksomheter har en dokumentert og klar holdning til roller og ansvar i innkjøpsprosessen. De skiller som oftest mellom prosesseierskap og avtaleeierskap, og det er klart definert hvem som har ansvar for inngåelse av avtaler og hvem som har ansvar for den daglige ivaretagelsen av avtaler.

Bedrifter med høy grad av modenhet innenfor innkjøp kjennetegnes ofte ved at innkjøpsansvarlig har en høy strategisk stilling i virksomheten. I mange tilfeller har virksomheten en egen innkjøpsansvarlig som rapporterer direkte til administrerende direktør eller CFO. I virksomheter hvor innkjøpssjef rapporterer til administrerende direktør er ofte også innkjøpssjef en del av ledergruppen og innkjøp anses som et sentralt område i bedriften.

Figur 4: Rapporteringsnivå for CPO/Innkjøpsansvarlig

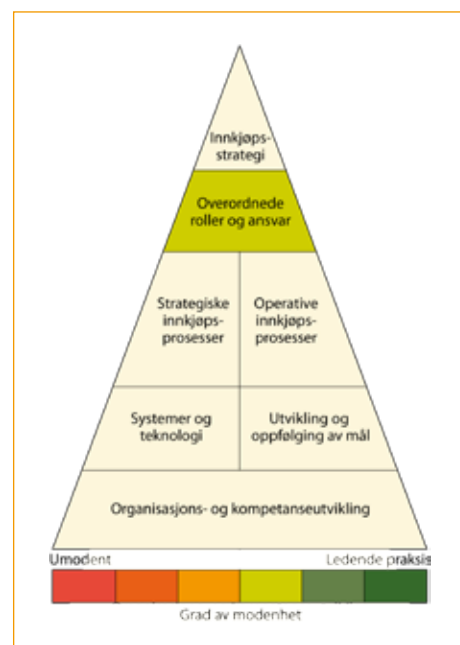


Hele 79 % av respondentene oppgir at de har en egen innkjøpsorganisasjon. Totalt oppgir 55 % av virksomhetene at innkjøpsansvarlig/CPO rapporterer direkte til toppledelsen (administrerende direktør eller CFO) som vist i figur 4. Rapporteringsnivå for innkjøpsansvarlig er ofte en sterk indikasjon på innkjøpsområdets status i en organisasjon. Det er PwC sin erfaring at innkjøp i bedrifter der innkjøpsansvarlig rapporterer direkte til CEO/Adm.dir. eller CFO har et sterkere ledelsesfokus enn innkjøp i bedrifter hvor det rapporteres på lavere nivåer. Et for lavt rapporteringsnivå i organisasjonen kan lede til mindre trykk på forbedringer, samt lavere status knyttet til stillinger i innkjøpsavdelingen.

Av de virksomhetene som har jobbet målrettet og strategisk med innkjøp

i over fem år, har 83 % etablert en egen innkjøpsorganisasjon, men kun 60 % av disse svarer at de har utarbeidet overordnede målsetninger/innkjøpsstrategi for innkjøp i virksomheten. Dette tyder på at mange bedrifter har innkjøpsorganisasjoner som er operasjonelt fokusert (skaffe avtaler og produkter som svar på oppståtte behov uten strategiske vurderinger), og at selv de bedriftene som har etablerte organisasjoner for innkjøp har mye å vinne på en mer strategisk tilnærming til innkjøp. Dette er også PwC sine erfaringer.

Basert på disse resultatene vil vi kategorisere "roller og ansvar" i innkjøpspyramiden som over middels moden.



Strategiske innkjøpsprosesser

PwCs metodikk

Strategiske innkjøpsprosesser omhandler utarbeidelse og implementering av strategier for innkjøpskategorier, samt integrasjon og videreutvikling av avtaler.

PwC benytter modellen under for å beskrive hvordan virksomheter bør arbeide med den strategiske innkjøpsprosessen. Modellen er relatert til arbeid med innkjøpskategorier.

Den strategiske innkjøpsprosessen for innkjøpskategorier er prosessen fra etablering av rutiner for analyse av nåværende og fremtidige innkjøpsvolum og kontinuerlige leverandørmarkedsanalyser, til utvikling, implementering og oppfølging av kategoristrategier.

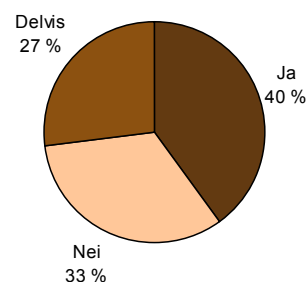
Virksomheter som arbeider målrettet og strategisk med innkjøp kjennetegnes av at det jevnlig gjennomføres strukturerte analyser av innkjøpsvolum og kostnader (spend analyse). Som et minimum mener PwC at dette bør gjennomføres årlig for å ha god kjennskap til kostnader og volum. Ideelt sett bør virksomhetene ha tilgang til systemer som gir kontinuerlig oppdaterte kostnadsanalyser.

Basert på kjennskap til innkjøpsvolum og kostnader bør det etableres en kategoristruktur for innkjøp i tillegg til at det utarbeides og implementeres strategier for de enkelte innkjøpskategorier. Kategoristrategiene bør gi klare føringer for videre arbeid med kategoriene og benyttes aktivt av innkjøpsansvarlige. Ledende praksis viser at kategoristrategier gir betydelige gevinster gjennom god styring, kostnadskontroll og oppfølging.

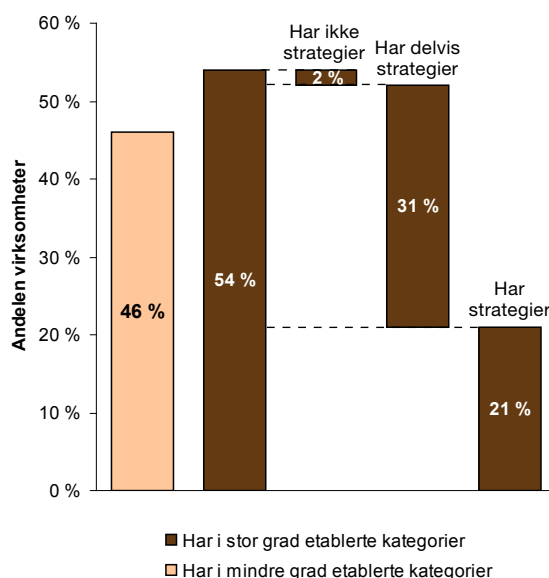


PwC anbefaler at strukturerte kostnadsanalyser gjennomføres årlig for å sikre en strategisk og målrettet tilnærming til innkjøp.

Figur 5: Andel virksomheter som har gjennomført en strukturert kostnadsanalyse siste år



Figur 6: Andel virksomheter med kategoristruktur og -strategier



En strukturert kostnadsanalyse fordrer også en etablering av en form for kategoristruktur, og 54 % av respondentene har svart at de i stor grad har etablerte innkjøpskategorier som vist i figur 6. Av de som har gjennomført spendanalyse det siste året, oppgir hele 90 % at de i stor grad har etablerte innkjøpskategorier. Det viser seg derimot at en stor andel av respondentene har etablerte innkjøpskategorier uten å ha oppdaterte spendanalyser. Det er overraskende at selskaper med etablerte kategorier ikke oppdaterer datagrunnlaget som en fast del av innkjøpsarbeidet ettersom dette forringer verdien av kategoriableringen. Det er svært viktig at det gjøres en periodisk gjennomgang siden dette også danner grunnlag for måling og oppfølging av kontrakter og overholdelse av disse.

Kun 21 % av respondentene svarer ja på spørsmål om hvorvidt de har utarbeidet kategoristategier for innkjøpskategoriene. Kategoristategier er i henhold til PwC metodikk en viktig del av den strategiske innkjøpsprosessen og gir derfor en god indikasjon på hvilke virksomheter som reelt sett jobber strategisk med innkjøp.

Bare 17 % av respondentene har utarbeidet en kategoristruktur og utført spendanalyser de siste 12 mnd. Dette resultatet støtter observasjonen om at reelt strategisk og målrettet arbeid med innkjøp bare skjer i et mindretall av norske bedrifter. Innkjøpsdimensjonen "Strategiske innkjøpsprosesser" scorer derfor lavt på modenhetsskalaen.



Operative innkjøpsprosesser

PwCs metodikk

Med operasjonelt innkjøp menes prosessen som omhandler bestilling og mottak av varer og tjenester på en allerede inngått avtale.

PwC mener det er viktig at virksomheter utarbeider skriftlige rutiner og prosedyrer for innkjøp. Rutiner og prosedyrer skal følges i det daglige arbeidet, og gi tydelige føringer for alle som gjennomfører innkjøp på inngåtte avtaler. Det bør og eksistere klare retningslinjer for hvor store innkjøp den enkelte innkjøper har rett til å gjennomføre og ideelt sett bør dette også styres via bedriftens innkjøpssystem.

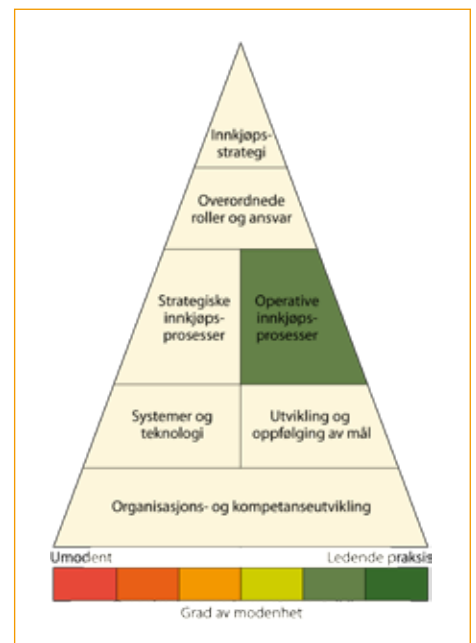
For innkjøp av standardiserte varer og tjenester bør virksomheter benytte seg av elektroniske innkjøpsverktøy for å oppnå reduserte prosesskostnader. Størst effektiviseringsgevinst oppnår virksomheter ved å benytte elektroniske innkjøpsverktøy som også inkluderer elektronisk fakturahåndtering.

Operative innkjøpsprosesser er relativt velutviklet i de aller fleste bedrifter grunnet kontrollbehov og krav til dokumentasjon av transaksjoner.

67 % av respondentene oppgir at det er utarbeidet rutiner for operasjonelt innkjøp som sikrer at inngåtte avtaler og retningslinjer (f. eks autorisasjons- og budsjettbegrensninger) overholdes og hele 97 % oppgir at de helt eller delvis har utarbeidet slike rutiner. 69 % av de som svarer ja til at det er utarbeidet rutiner, oppgir at disse rutineene følges i stor eller svært stor grad.

Vår erfaring er også at denne delen av innkjøpsarbeidet er det som relativt sett er best utviklet i de aller fleste bedrifter. Dette er ofte drevet av kontrollbehov og krav til dokumentasjon av transaksjoner i forbindelse med intern eller ekstern revisjon.

Basert på resultatene fra undersøkelsen vil vi diagnostisere "Operasjonelle innkjøpsprosesser" som relativt velutviklet hos de virksomhetene som har besvart undersøkelsen.

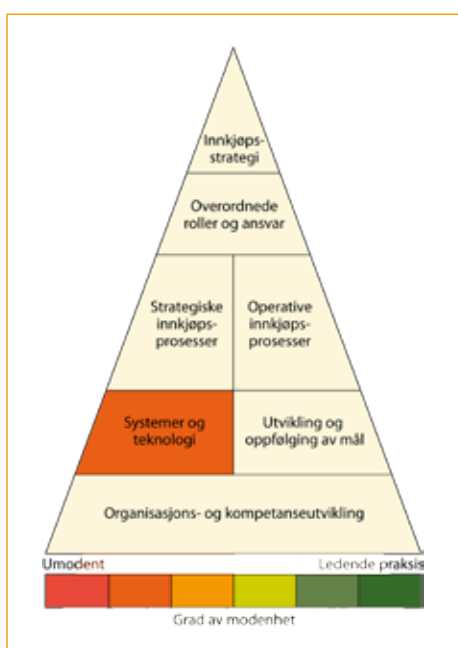
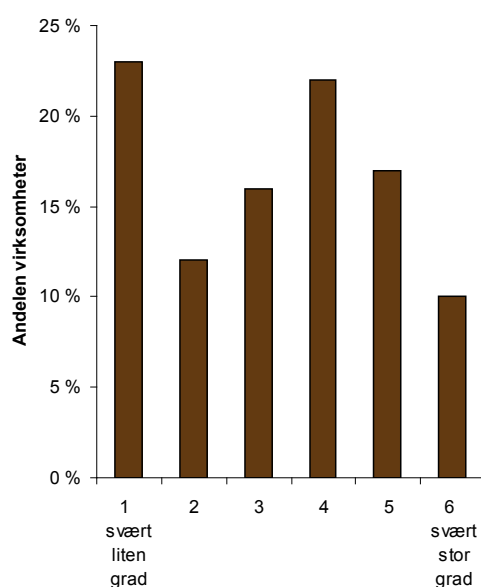


Systemer og teknologi

PwCs metodikk

Systemer og teknologi er systemene som støtter opp om det strategiske og operasjonelle innkjøpsprosessen. For å forenkle og sikre innkjøpsprosessene er det viktig at dette er implementert og på plass. Bruk av e-handelsløsninger ved bestilling av varer og tjenester har potensial for å gi betydelige prisgevinster, blant annet gjennom en bevisst innkjøpsstrategi og økt lojalitet til inngåtte avtaler og avtalevilkår.

Figur 7: Grad av benyttelse av elektroniske innkjøpsverktøy



I undersøkelsen oppgir kun 27 % av respondentene at de benytter elektroniske innkjøpsverktøy i stor eller svært stor grad og hele 23 % av respondentene svarer at de i svært liten grad benytter elektroniske innkjøpsverktøy som vist i figur 7. Undersøkelsen viser umodenhet innenfor innkjøpsdimensjonen Systemer og teknologi, og dette er trolig et område hvor mange bedrifter kan oppnå store effektiviseringsgevinster.

Systemstøtte er et svært sentralt område i moderne innkjøpsarbeid. Ved økt bruk av elektroniske verktøy blir det enklere å etablere kontroll

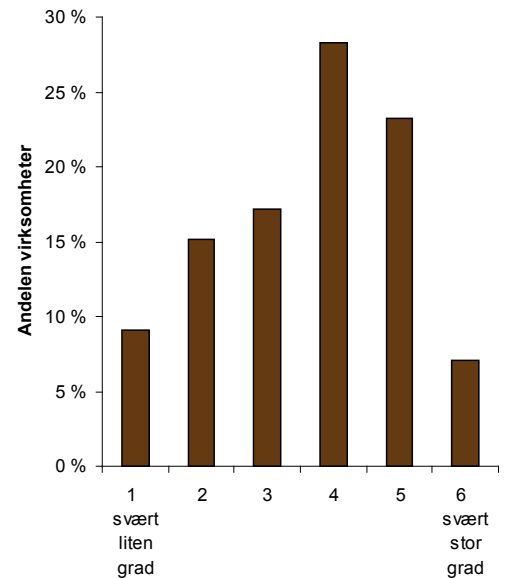
over transaksjoner, forbruk, avtaler og leverandører. Systemstøtte varierer fra innkjøpsmoduler av regnskapssystemer til e-handelsportaler og -verktøy som øker effektiviteten i operasjonelle innkjøp. PwC sine erfaringer viser at man kan redusere prosesskostnader betydelig ved innføring av selv enkle verktøy. Spesielt gjelder dette innenfor indirekte innkjøp hvor antall produkter og brukere er høyt mens kostnaden per produkt ofte er 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.

Utvikling og oppfølging av mål

PwCs metodikk

PwC anbefaler at KPIer/måleparametere benyttes for oppfølging av både strategisk og operasjonelt innkjøp. KPIene for innkjøpsarbeidet bør igjen koordineres med bedriftens overordnede KPIer og støtte opp under disse. KPIer er viktige indikatorer på i hvilken grad de tiltak som iverksettes for innkjøp er vellykket og er også viktig i forhold til gjennomføring av endringer og korrigerende av videre arbeid. Spesielt viktig er KPIer som måler overholdelse av avtaler og prisindekser som definerer det generelle kostnadsnivået innenfor en kategori. Disse bør følges opp minimum hver måned. I ledende bedrifter følges dette ukentlig og i noen tilfeller (større selskaper) daglig.

Figur 8: Grad av benyttelse av KPIer/måleparametere

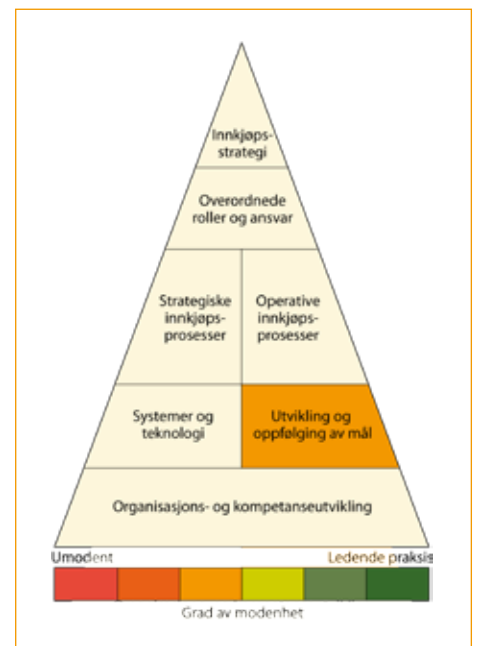


Undersøkelsen belyser i hvilken grad det benyttes KPIer/måleparametre for oppfølging av innkjøp. Som vist i figur 8 oppgir kun 30 % at de benytter dette i stor eller svært stor grad, mens hele 24 % oppgir at det benyttes KPIer i liten eller svært liten grad. Basert på dette har vi kategorisert denne innkjøpsdimensjonen som middels moden sammenlignet med ledende praksis.

En av utfordringene, spesielt i større bedrifter, er tilstrekkelig overholdelse av inngåtte avtaler. Enhetene og avdelingene i selskapet benytter sine egne leverandører til tross for at det er inngått virksomhetsovergrepene avtaler. Dette fører til dobbeltarbeid og lite kostnadseffektive innkjøp. For å sikre overholdelse av avtaler ned på avdelingsnivå, bør det implementeres måleparametere. Innføring av selv enkle

KPIer for innkjøpsområdet fører ofte til en umiddelbar effekt i form av bedre overholdelse av avtaler, større bevissthet og økt gevinstrealisering. Implementering og kommunikasjon av enkelte KPI'er kan være nøkkelen til å overbevise organisasjonen om at innkjøpsavdelingen bidrar til verdiskapning. Dette kan være med på å forenkle implementeringen av avtaler i fremtiden.

Av de som oppgir at de arbeider målrettet med innkjøp, er det kun 37 % som benytter KPIer/måleparametere i stor eller svært stor grad.



Organisasjons- og kompetanseutvikling

PwCs metodikk

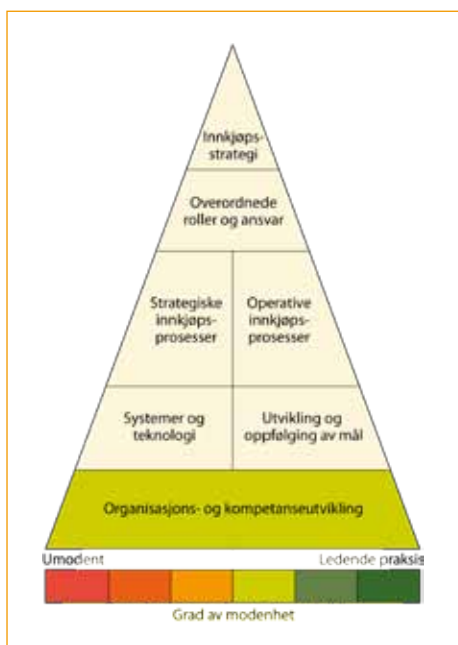
Organisasjons- og kompetanseutvikling innebærer etablering av systemer og rutiner for målrettet utvikling av kompetanse innenfor innkjøpsfunksjonen, herunder en plan for å beholde og tiltrekke ansatte til fagområdet.

Virksomheter med høy modenhet innenfor innkjøp kjennetegnes ofte av å ha fokus på rekruttering av kompetente medarbeidere innenfor innkjøp, gjerne med relevant utdanning og erfaring. Innkjøp bør ideelt sett være en avdeling som er anerkjent og hvor det er fokus på utvikling av medarbeidere.

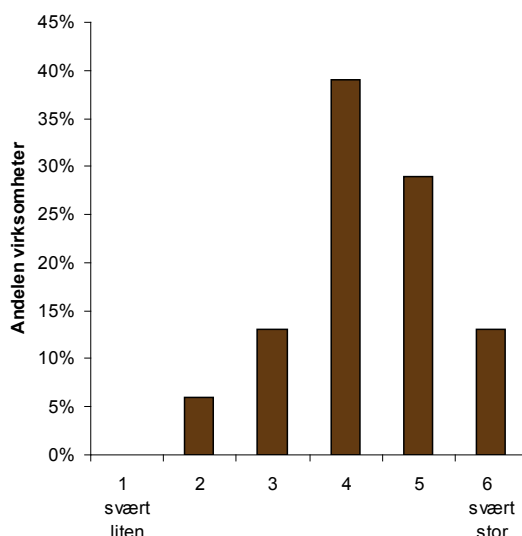
Hele 81 % av respondentene oppgir at de innehar over middels høy kompetanse på innkjøpsområdet som vist i figur 9. Dette gir en indikasjon på at de fleste virksomhetene besitter tilstrekkelig kompetanse til å sikre kostnadseffektive innkjøp.

Resultatene over tilsier at dimensjonen Organisasjons- og kompetanseutvikling kan kategoriseres som relativt moden.

Utfordringen innenfor Organisasjons- og kompetanseutvikling er ofte at bedriftene ikke selv anser innkjøp som et eget fagområde på lik linje med andre områder i virksomheten. Dette fører ofte til at personer som jobber med innkjøp i utstrakt grad kun får intern opplæring som igjen fører til mangel på formell innkjøpskompetanse i organisasjonen. PwCs erfaring viser at stadig flere virksomheter innser at kompetanse er en forutsetning for å sikre kostnadseffektive innkjøp. Som en konsekvens av dette leter nå bedrifter i større grad eksternt etter spesifikk innkjøpskompetanse, og over tid vil dette trolig føre til økt kompetanse og anerkjennelse for fagområdet.



Figur 9: Grad virksomheten besitter tilstrekkelig kompetanse for å sikre kostnadseffektive innkjøp



Oppsummering av virksomhetenes modenhet innen innkjøp

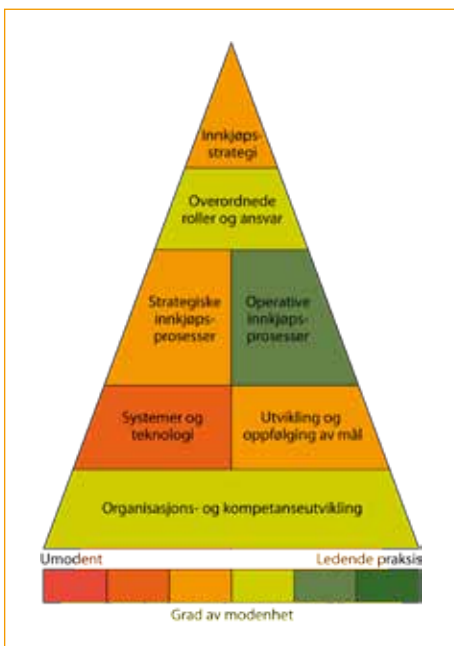
En helhetsbetraktning av resultatene fra undersøkelsen gir et fragmentert bilde av modenheten innen innkjøp. Grad av modenhet innen de ulike innkjøpsdimensjonene varierer, der arbeid innen operative innkjøpsprosesser, organisasjons- og kompetanseutvikling samt roller og ansvar fremstår som relativt velutviklet. Norske virksomheter kan derimot med fordel ha en ytterligere målrettet og strategisk tilnærming til innkjøp, både overordnet og for ulike innkjøpskategorier. Systemer og teknologi innen innkjøp er et mindre modent område som sammen med oppfølging av utvikling og måleparametere kan utvikles og i større grad benyttes som støtte i innkjøpsprosesser.

Resultater fordelt på omsetning

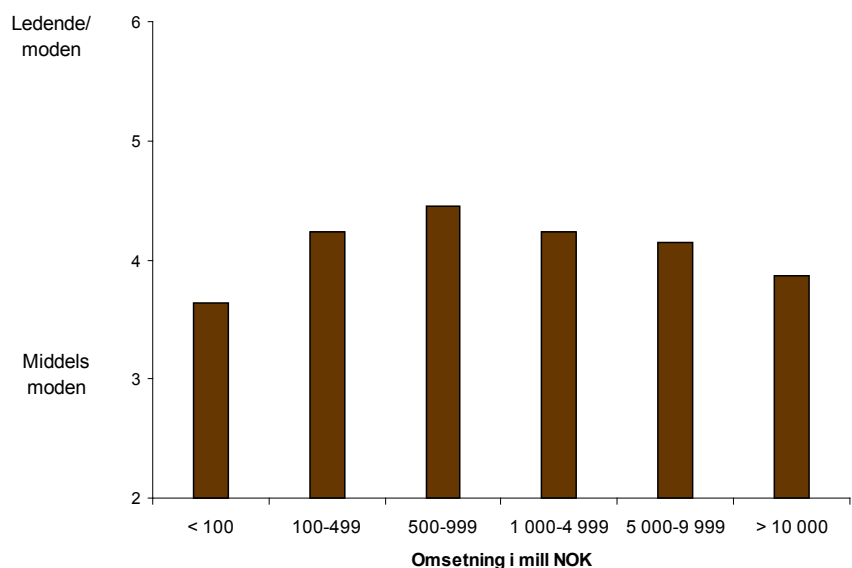
Basert på respondentenes svar i undersøkelsen er det beregnet en gjennomsnittlig score for alle spørsmålene for å kunne sammenligne alle virksomhetene opp mot hverandre. Resultatene indikerer at de største og de minste virksomhetene innehar en lavere modenhet i innkjøpsfunksjonen som vist i figur 10. Dette er i utgangspunktet noe overraskende ettersom store selskaper i de fleste tilfeller bruker mer ressurser på innkjøp enn mindre selskaper. Økt størrelse på organisasjonen gir imidlertid økt kompleksitet og reduserer dermed muligheten for oversikt over innkjøp. PwCs erfaring fra arbeid med store

virksomheter er at kompleksiteten kan hindre tilstrekkelig forankring og kommunikasjon av de ulike innkjøpsdimensjonene til de involverte parter i organisasjonen. Videre kan uoverensstemmelser mellom føringer sentralt og behov lokalt vanskeliggjøre implementeringen av den overordnede innkjøpsstrategien.

Økt størrelse på organisasjonen gir økt kompleksitet og vanskeliggjør oversikten over innkjøpene.



Figur 10: Virksomhetenes modenhet innenfor innkjøp fordelt på størrelse/ omsetning



Resultater fordelt på bransje

Ved å sammenligne resultatmargin for ulike bransjer med beregnet score fra spørreundersøkelsen, ser vi at bransjene med høyest modenhet innen innkjøp også er de bransjene som har lavest resultatmargin¹. Dette gjelder både innkjøp av direkte og indirekte varer og tjenester. Funnet kan ikke sies å være overraskende, men leder oss til å tro at besparingspotensialet innenfor bransjene med høyest margin er større enn for bransjer med lave marginer.

Som figur 11 viser, er de bransjene som har størst fokus på innkjøp "Teknologi og telekom" og "Næringsmiddelindustri"

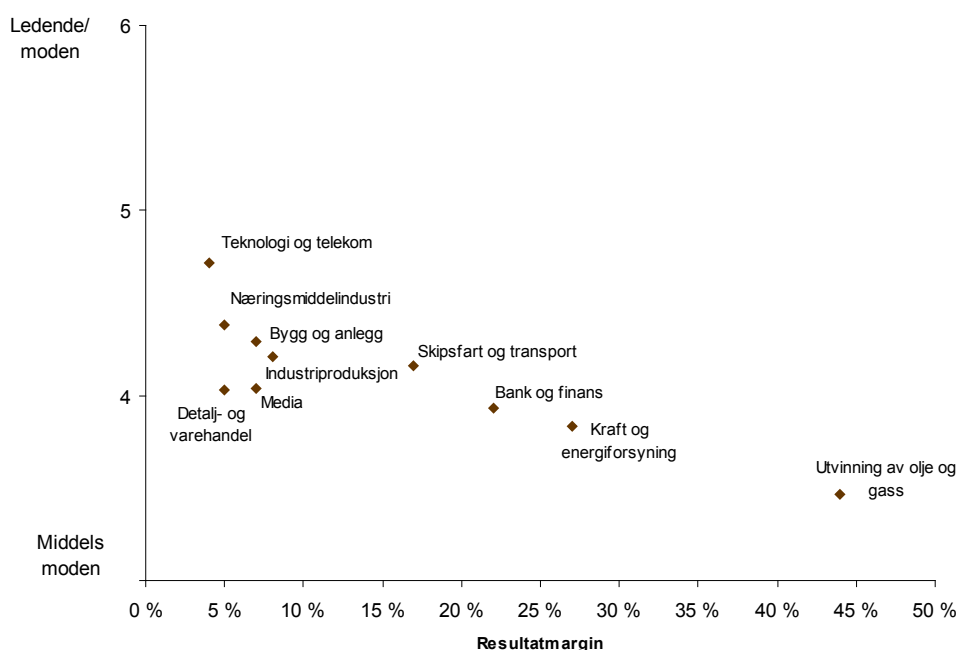
også de bransjene som har lavest resultatmargin. Tilsvarende er "Kraft og Energiforsyning", "Utvinning av olje og gass" og "Bank og finans" de bransjene som har høyest resultatmargin og tilsvarende lavest fokus på innkjøp.

Vi finner det noe overraskende at bransjen "Detalj og varehandel" som har lav resultatmargin også tilsynelatende har relativt lavt fokus på innkjøp. Dette kan være grunnet ulik begrepsbruk, som for eksempel at bransjen generelt omtaler innkjøp som kategoriarbeid. Det er PwC sin erfaring at de fleste detalj- og varehandelsbedrifter har fokus på innkjøp, og da spesielt strategiske varer/ varer for videresalg.

Videre i rapporten har vi valgt å fokusere nærmere på de bransjene som i følge undersøkelsen har høyest og lavest modenhet innen fokus på innkjøp.

Undersøkelsen bekrefter at bransjene med høyest modenhet innen innkjøp er de bransjene med lavest resultatmargin. Dette gir en indikasjon på mulig besparingspotensial i bransjer med høye marginer.

Figur 11: Virksomhetenes modenhet innenfor innkjøp sammenlignet med resultatmargin

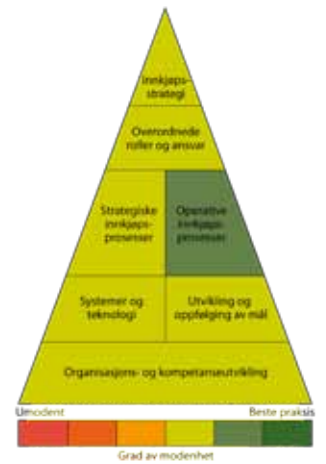


¹ Resultatmargin er beregnet på bakgrunn av regnskapstall for 2007 fra Proff Forvalt for bransjene og er basert på driftsresultat/omsetning.

Teknologi og telekom

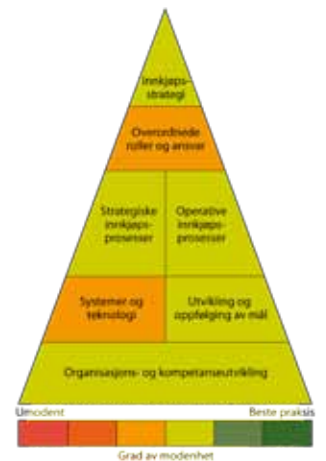
Teknologi og telekom synes å ha middels til over middels modenhet innen de fleste områder i innkjøpspyramiden og er den bransjen som totalt ser ut til å ha mest velutviklet innkjøpspraksis. Teknologi og telekom er blant de bransjene hvor det i størst grad arbeides med strategiske innkjøpsprosesser og hvor det i størst grad benyttes elektroniske innkjøpsverktøy.

Bransjen skiller seg hva gjelder benyttelse av KPIer/måleparametere. Hele 75 % av respondentene oppgir at de benytter dette i stor eller svært stor grad, mens det for undersøkelsen totalt kun er 30 % som oppgir at de benytter dette i stor eller svært stor grad.



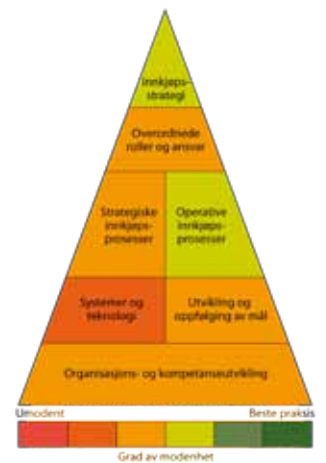
Næringsmiddelindustri

Bransjegruppen Næringsmiddelindustri er etter Teknologi og telekom den gruppen som synes å ha mest velutviklet innkjøpspraksis. Bransjen ser ut til å ha middels til over middels modenhet innen de fleste områder, bortsett fra "Systemer og teknologi" og "Overordnede roller og ansvar", hvor de scorer noe lavere. Næringsmiddelindustri er den bransjen hvor størst andel virksomheter har etablert kategoristrukturer.



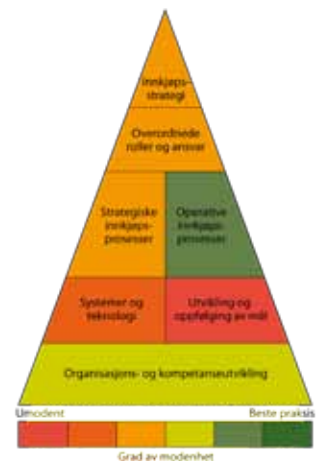
Kraft og energiforsyning

Kraft og energiforsyning er en av de bransjene som synes å ha lavest modenhet innen innkjøpsfunksjonen. Bransjen scorer middels til lavt innenfor alle områder av innkjøpspyramiden bortsett fra "Operative innkjøpsprosesser" hvor de scorer over middels. Bransjen scorer lavest av respondentene på spørsmål om hvorvidt virksomheten besitter tilstrekkelig kompetanse til å gjennomføre kostnadseffektive innkjøp. Kraft og energiforsyning er også blant de bransjene som i minst grad benytter elektroniske innkjøpsverktøy.



Utvinning av olje og gass

Bransjen Utvinning av olje og gass er den bransjen som i undersøkelsen scorer lavest med hensyn til modenhet innenfor innkjøp. Kun 20 % av respondentene opplever at virksomheten arbeider målrettet og strategisk med innkjøp. Det er også kun 20 % av respondentene som har gjennomført en strukturert kostnadsanalyse i løpet av de siste 12 månedene. Bransjen scorer lavest på hvorvidt det er etablert innkjøpsstrategier og ingen har svart ja på spørsmål om det er utarbeidet kategoristrukturer. Bransjen scorer også lavest på spørsmål om hvorvidt det benyttes KPIer/måleparametere for oppfølging av innkjøp.



Årets tema: Innkjøp av indirekte varer og tjenester

Virksomhetenes fokus på indirekte varer og tjenester

Definisjon

Med indirekte varer og tjenester menes varer og tjenester kjøpt inn som støtte til den direkte driften som f. eks inventar, reiser, telefontjenester og kontorrekvisita og som ikke inngår direkte i bedriftens verdikjede.

Hva legger PwC til grunn som ledende praksis?

PwC anslår at 10-25 % av en virksomhets innkjøpskostnader er indirekte varer og tjenester. Virksomheter med ledende praksis innen innkjøp bør ha et forholdsvis like stort fokus på innkjøp av indirekte varer og tjenester som de har på strategiske varer og tjenester. Indirekte varer og tjenester bør ideelt sett følge en definert kategoristruktur. Som for strategiske varer bør det gjennomføres strukturerte kostnadsanalyser, utarbeides strategier og benyttes KPIer og måleparametere for oppfølging av innkjøpsarbeidet.

57 % av respondentene oppgir at deres virksomhet arbeider målrettet og strategisk med innkjøp av indirekte varer og tjenester. Til sammenligning oppgir 60 % av respondentene at virksomheten jobber målrettet og strategisk med innkjøp generelt som vist i figur 12.

73 % av respondentene oppgir at de har dedikerte personer som er ansvarlige for inngåelse av avtaler for kjøp av indirekte varer og tjenester. Basert på PwC sin erfaring er det tradisjonelt lite fokus på indirekte innkjøp, derfor er det overraskende at en såpass stor andel av norske virksomheter tilsynelatende har et sterkt fokus på denne vare- og tjenestegruppen.

Resultatene viser imidlertid at av de 57 % som oppgir at de arbeider målrettet og strategisk med innkjøp av indirekte varer og tjenester er det 26 % som verken har formelle avtaler eller dedikerte personer på plass.

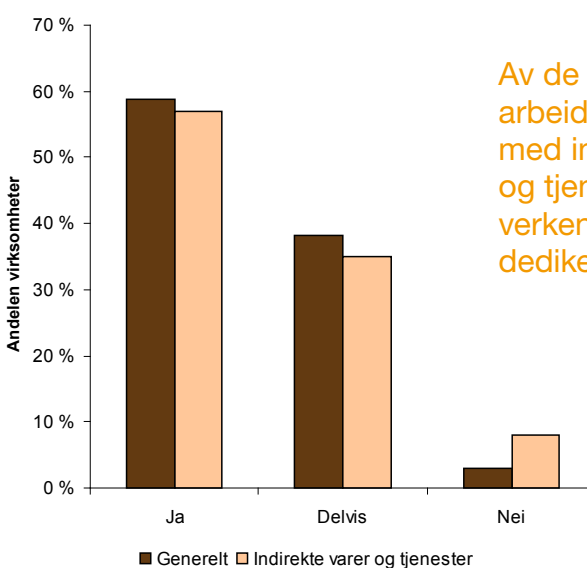
Av de som oppgir at de arbeider målrettet og strategisk med indirekte innkjøp og har dedikerte personer og avtaler på plass, er det kun 24 % som i stor grad benytter KPIer og måleparametere i oppfølging av innkjøpsarbeidet. Dette

støtter vår oppfatning av at området har et betydelig forbedringspotensial.

40 % av respondentene oppgir at de har gjennomført kostnadsreducerende tiltak innenfor indirekte varer og tjenester de siste 12 månedene. Til sammenligning

har 53 % av respondentene gjennomført kostnadsreducerende tiltak innenfor innkjøp av direkte varer og tjenester. Dette gir også en indikasjon på at indirekte varer og tjenester har et lavere fokus i virksomhetene enn de strategiske innkjøpene.

Figur 12: Opplever du at din virksomhet arbeider målrettet og strategisk med innkjøp?



Potensial for besparelse indirekte varer og tjenester

I undersøkelsen har respondentene anslått andelen kostnader knyttet til indirekte varer og tjenester i forhold til Totale driftskostnader. Gjennomsnittlig anslag er 11 %. Figur 13 viser anslagene fordelt på ulike bransjer, der Teknologi og telekom, Næringsmiddelindustri og Bank og finans anslår høyest andel på 13-15 %. Dette er likevel lavt sammenlignet med tilgjengelige regnskapstall for norske virksomheter hvor Andre driftskostnader gjennomsnittlig utgjør 22 % av Totale driftskostnader². Dette gir grunn til å tro at norske virksomheter generelt underestimerer andel kostnader som utgjøres av indirekte innkjøp. Det tas imidlertid forbehold om at Andre driftskostnader kan omfatte andre kostnadselementer enn det som anses å være knyttet til

indirekte varer og tjenester, noe som kan være utslagsgivende for presenterte gjennomsnitt.

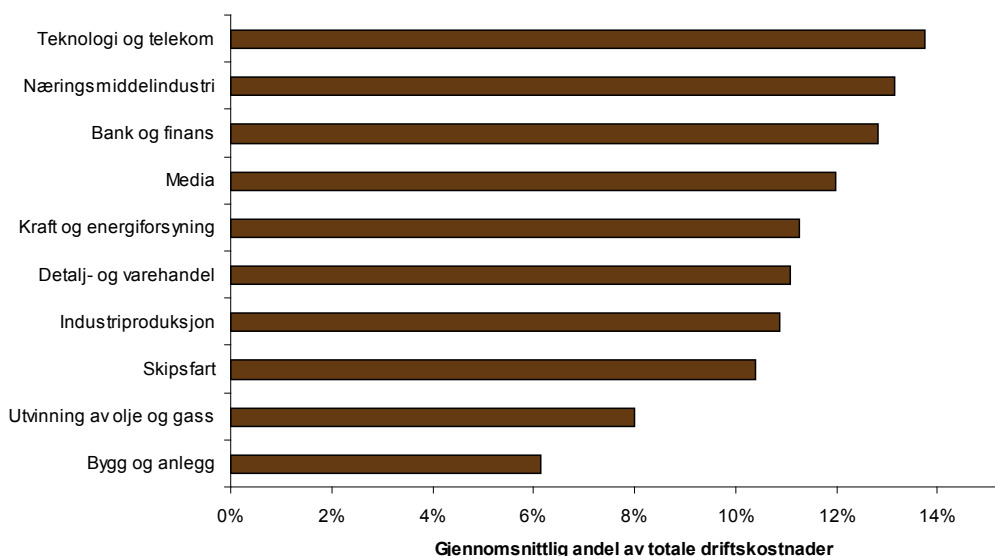
Respondentene har anslått potensialet for kostnadsreduksjon innen indirekte innkjøp til gjennomsnittlig 9 % som figur 14 viser.

PwCs erfaringsprosjekter tilsier at en strategisk tilnærming til indirekte innkjøp kan gi et besparingspotensial på mellom 5 og 15 % av disse kostnadene. Potensialet vil variere for ulike virksomheter, men vi ser at innkjøpsgrupper som kontorrekvisita, arbeidsklær, markedsføring og media kan ha et besparingspotensial opp mot 15 %. For andre grupper, som for eksempel revisjon, finansielle

tjenester og advokattjenester, vil besparingspotensialet ligge noe lavere, avhengig av grad av spesialisert kompetanse og dermed konkurransesituasjonen i leverandørmarkedet. Innenfor andre innkjøpskategorier varierer besparingspotensialet mye ettersom store deler av besparelsene oppnås ved holdnings- og atferdsendring, og ikke kun ved bedre avtaler. Eksempler på slike kategorier er energi og reise, hvor store besparelser kan oppnås ved endring i atferd.

Figur 15 viser en representativ struktur for Andre driftskostnader for virksomheter innen Detalj- og varehandel³. Ikke overraskende utgjør "Logistikk og lager" og "Leie av eiendom" de største kategoriene innenfor denne bransjen.

Figur 13: Virksomhetenes anslag for andel kostnader knyttet til indirekte varer og tjenester

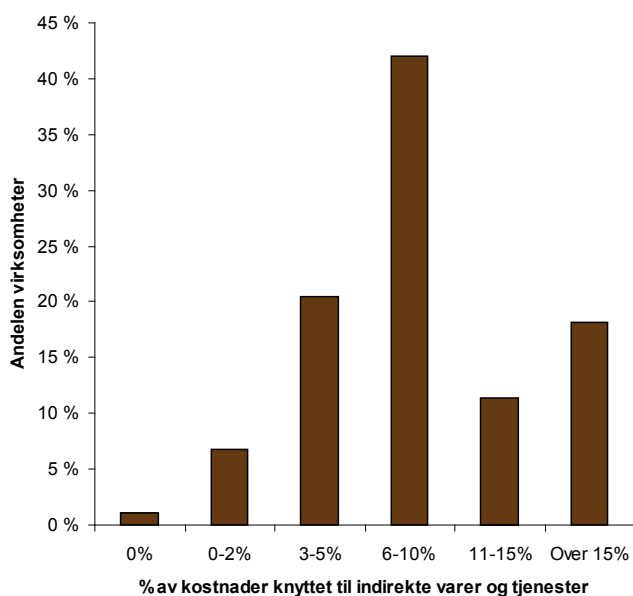


²Basert på tall fra Proff Forvalt

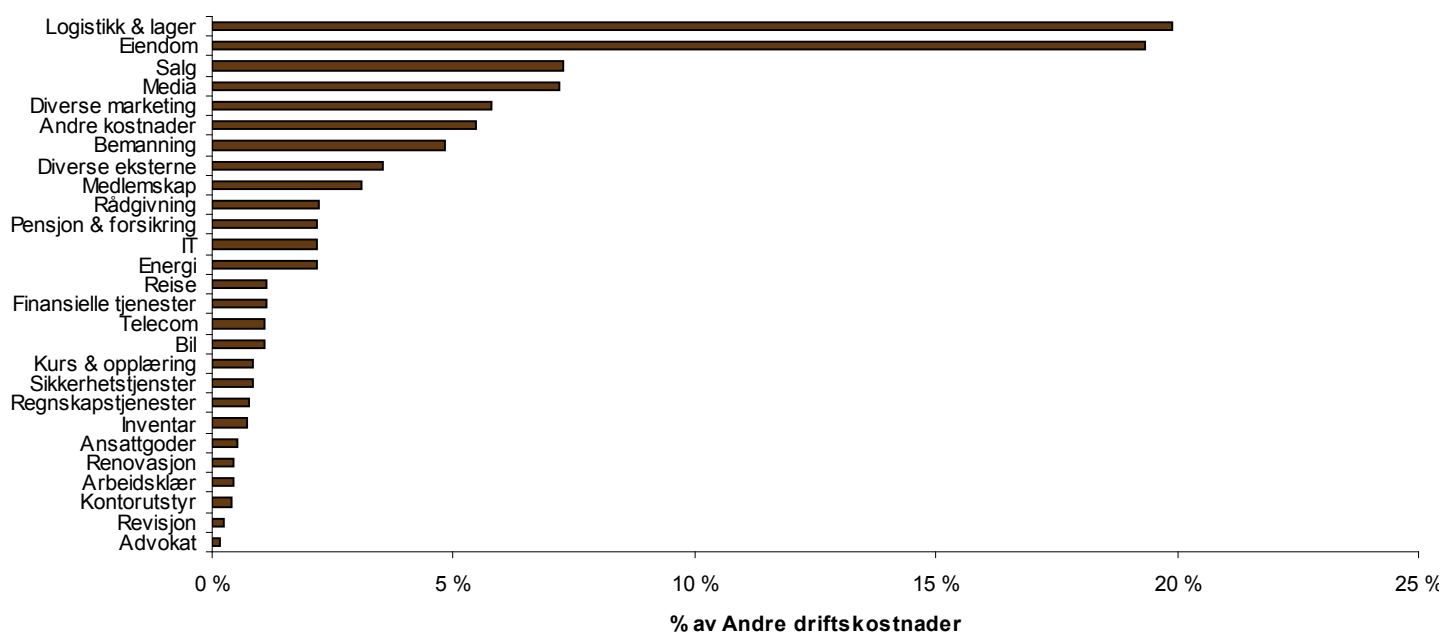
³Resultatet er basert på kostnadsanalyser PwC har foretatt av saldobalanser fra et utvalg virksomheter innen denne bransjen.

Figur 14: Antatt potensial for besparelser innen innkjøp av indirekte varer og tjenester

For å illustrere betydningen av et økt fokus på indirekte innkjøp kan vi ta utgangspunkt i et eksempel basert på PwC sine erfaringstall og analyser. For en virksomhet med totale driftskostnader på 1 milliard kr. vil andre driftskostnader utgjøre ca 220 millioner kr. Med en kostnadsstruktur for andre driftskostnader som vist i figur 15, vil totalt besparingspotensiale for indirekte varer og tjenester kunne utgjøre mellom 14 og 21 millioner. Dette er basert på de erfaringer PwC har med besparingspotensiale innenfor hver kostnadskategori. Dette eksemplet viser med tydelighet at det er verdt å investere tid og ressurser på strategisk arbeid med indirekte innkjøp.



Figur 15: Andre driftskostnader for representativ virksomhet innen Detalj- og varehandel



pwc.no/sourcingsurvey