

7. Materiale-/produktsegmentering

Formål, deltagere og anvendelse

- **Formål**

- At understøtte en fælles forståelse af hvilke materialer og produkter, der er strategisk vigtige og hvilke, der er standard.
- At understøtte en differentieret ledelse så fokus og ressourcer rettes mod de vigtigste materialer og produkter.

- **Deltagere**

- Salg, produktion, indkøb, økonomi, IT og produktudvikling (tværfunktionelt).

- **Anvendelse**

- Under fase 1.

Hvorfor segmentering af komponenter og varer?

- Danske produktions SMV'er har generelt en udfordring med manglende ressourcer (menneskelige, tid og økonomisk), hvorfor der skal ske en skarp prioritering i det daglige arbejde.
- I forhold til at vurdere og arbejde med sourcing ud mod leverandørerne kan det være en fordel at skabe et overblik over, hvordan ressourcerne bedst anvendes.
- En segmentering af de indkøbte materialekategorier kan skabe et sådant overblik og hjælpe med at prioritere ressourcerne mod det, der er vigtigst for virksomheden.

Fremgangsmåde

- Lav et udtræk af virksomhedens aktive materialegrupper opdelt på indkøbsværdi.
- Opdel materialegrupperne meningsfuldt for virksomheden.
- Start med at fokusere på de direkte materialegruppe (råvarer, materialer, komponenter m.v. til produkterne).
- Vurder i gruppen hver enkelt materialegruppe ud fra dimensionerne:
 - Materialegruppens bundlinje/profitpåvirkning.
 - Materialegruppens forsyningsrisici.

Bundlinjepåvirkning og forsyningsrisici

Profit/bundlinjepåvirkning

Indflydelsen af en given materiale-/produktkategori kan måles op mod omkostningselementer såsom produktpris, total cost, indkøbt volumen/mængde, andel af totalt indkøb. Produktet/materialet kan også have indflydelse på virksomhedens egen leverede kvalitet, vækstpotentiale eller image.

Forsyningsrisici

Denne dimension kan måles op mod den kort- og langsigtede produkttilgængelighed, antal alternative leverandører, omkostningen ved at skifte leverandør, markedsstruktur, geografisk distance, kompleksitet i det indkøbte produkt, hastigheden i teknologiudvikling og muligheden for at skifte til alternative materialer.

Én leverandør til ét produkt uden backup anses som en høj forsyningsrisici, med mindre det er et standardprodukt, som kan indkøbes fra mange leverandører, og hvor skifteomkostningerne er lave.

Bundlinjepåvirkning og forsyningsrisici

Potentielle indholdselementer

Elementer for bundlinjepåvirkning

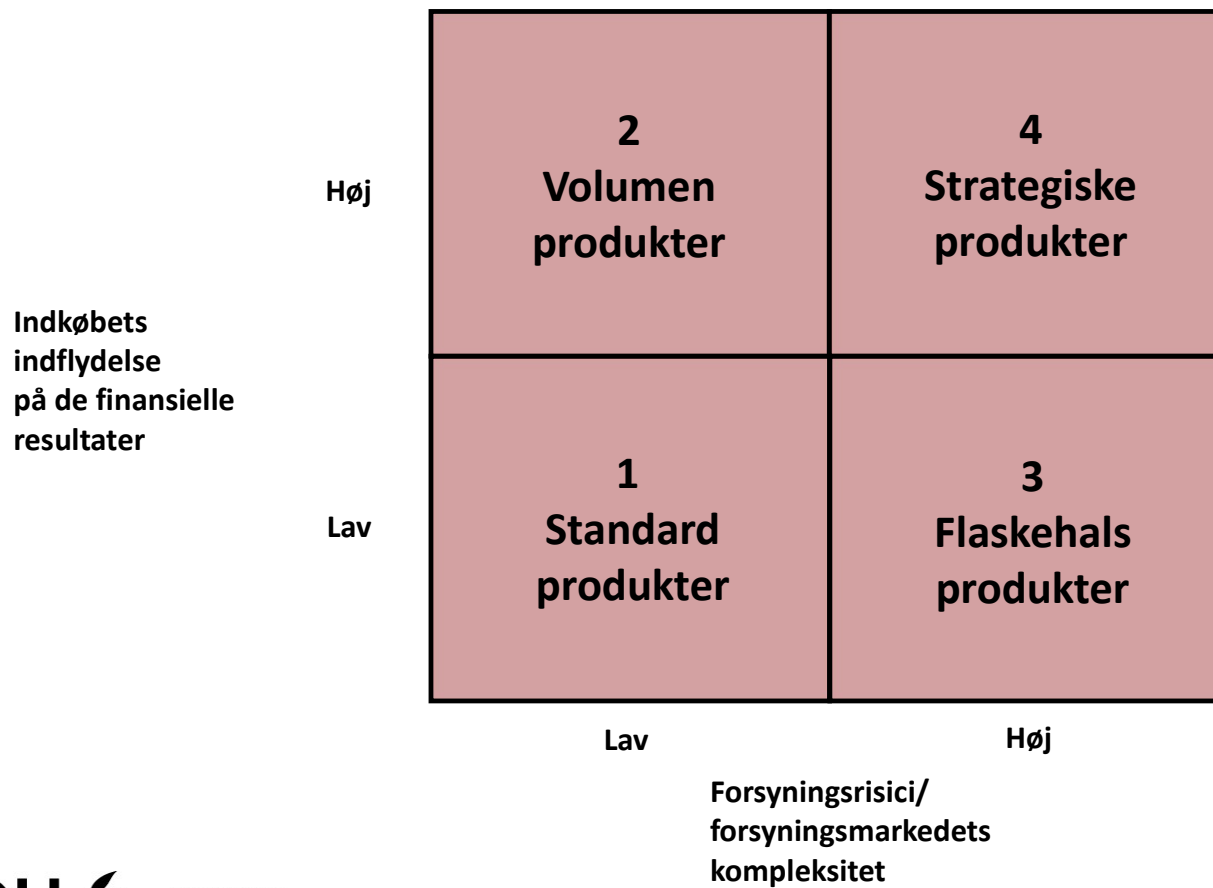
- Værdi i forhold til total indkøbsværdi
- Produktets andel af totale produktionspris
- Produktets bidrag til totale margin/profit
- Potentiale for kostbesparelser gennem f.eks.:
 - Konkurrenceudsættelse
 - Volumenaftaler
- Priselasticitet, rabatter og bonusordninger
- Indflydelse på virksomhedens vækstpotentiale og/eller image

Elementer for forsyningsrisici

- Kundetilpasset versus standardprodukt
- Tilgængelighed af substituerende produkter
- Specielle kvalitets- eller logistikbehov (f.eks. JIT)
- Er leverandøren af produktet krævet af kunder?
- Virksomhedens andel af leverandørens omsætning
- Markedsstruktur: Fri konkurrence eller monopol?
- Markedssituation: Købers eller sælgers marked?
- Leverandørens udnyttelse af kapacitet
- Leverandørens finansielle position
- Skifteomkostninger fra en leverandør til en anden

Baseret på Van Weele (2018) *Purchasing and supply chain management*, Seventh Edition, Cengage Learning, Andover, UK

Materiale-/produktportefølje



Materiale/produktportefølje

De to dimensioner inddeler produkterne i fire grupper, som betyder forskellige indsatser overfor leverandørmarkedet:

- **1 - Standardprodukter:** Produkterne er nemme at skaffe og har en relativ lav indflydelse på virksomhedens omkostningsstruktur. Her bør fokuseres på standardiserede ordreprocedurer og automatisering af processen.
- **2 - Volumenprodukter:** Produkterne er relativt nemme at skaffe, men kan bidrage til signifikante omkostningsreduktioner grundet høj volumen/værdi. Kvadranten er karakteriseret ved mange leverandører og et standardiseret kvalitetsniveau.
- **3 - Flaskehalsprodukter:** Her er begrænset adgang til produkterne, måske er der kun én kendt leverandør i markedet, eller der er på anden måde øget forsyningsrisici.
- **4 - Strategiske produkter:** Produkterne i denne kvadrant er afgørende for virksomheden og karakteriseret ved såvel høj strategisk vigtighed og høj forsyningsrisici. Virksomhedens knappe ressourcer bør fokuseres her.

Fire grundlæggende leverandørstrategier

	Partnerskab	Konkurrenceudsætning	Sikre forsyning	'Hands off'
Målsætning	Skabelse af gensidig commitment i langvarige relationer	At opnå 'bedst aftale' på kort sigt	Sikre kort- og langtidforsyninger	- Reducer administration og logistik kompleksitet - Forbedre den operationelle efficiens - Reducer antallet af leverandører
Anvendes ved	Strategiske produkter	Volumenprodukter	Flaskehalsprodukter	Standardprodukter
Aktiviteter	- Gode forecast - Risikoanalyser - Dybdegående leverandørudvælgelse 'Should cost' analyser - Effektive procedurer for ændring af ordrer - Løbende materialeplanlægning - Leverandør ratings	- Øge marked/produkt kendskab - Søge alternative produkter/leverandører - Re-allokerer indkøbsvolumen mellem leverandører - Optimere ordrekvantiteter	- Gode forecast - Risikoanalyser - Fastslå egen placering i leverandørens kundeportefølje - Udvikle forebyggende tiltag (buffer lager, konsignationslager, bindende aftaler o.lign.) - Søge efter alternative produkter/leverandører	- Evt. udlicitering af håndtering af produktgrupper/produktfamilier - Standardiser produktsortimentet - Design effektive interne leverings- og betalingsprocedure - Delegering af ordrehåndtering til interne brugere - E-indkøb
Beslutningsniveau	- Direktørniveau - Tværfunktionel tilgang	- Direktørniveau - Indkøb	- Indkøb - Tværfunktionel tilgang	- Indkøb - Tværfunktionel tilgang