

HØR MERE PÅ
KONFERENCEN
1. JUNI 2017

MÅLRET KVALITETSSIKRINGEN AF LEVERANDØRERNE

Mindre firmaer har sjældent ressourcerne til samme omfattende leverandørstyring, som store strømlinede virksomheder. De bør derfor i stedet være mere selektive og med afsæt i en risikovurdering afgøre, hvor kvalitetssikringen af leverandørerne giver mest mening for netop deres forretning, lyder det fra adjunkt Mads Bruun Larsen fra Syddansk Universitet, som håber, at ny forskning i kvalitetssikring, kan hjælpe virksomheder i den rigtige retning.

Interview med **adjunkt Mads Bruun Larsen**, Syddansk Universitet
Af **Annemette Schultz Jørgensen**, journalist

Danske virksomheder outsourcer som aldrig før. Og det gælder både de små, mellem og store organisationer. Men hvor de store virksomheder har flere ressourcer til at kvalitetssikre samarbejdet med det voksende antal leverandører, er leverandørstyringen en langt større udfordring for de små og mellemstore danske firmaer. De er ofte enten ved drukne i opstillingen af kvalitetskriterier, indsamling af nøgletal og efterlevelse af compliance krav eller opgiver kort og godt leverandørstyring på forhånd, fordi de ikke oplever, at indsatsen står mål med resultatet.

Sådan behøver det ikke være, lyder det fra adjunkt med speciale i kvalitetssik-

ring, Mads Bruun Larsen fra SDU. Han anbefaler at de mindre virksomheder bliver bedre til at målrette og stille skarpt på lige præcis de processer og leverandører, som har mest brug for kvalitetstjek og altså gå mere selektiv til værks. Og håber, at han med et nyt forskningssamarbejde mellem SDU og danske virksomheder kan bidrage til at få sat fokus på, hvordan små og mellemstore danske organisationer kan få lettere ved at overkomme den vigtige leverandørstyring.

OUTSOURCING ØGER BEHOVET FOR LEVERANDØRSTYRING

"Vi outsourcer i dag i stigende grad og bliver derfor hele tiden mere afhængige af den kvalitet, der ligger uden for

vores virksomheder. Den som vore leverandører leverer. Og derfor er det i dag vigtigere end nogensinde før at kunne kvalitetssikre sine leverandørsamarbejder," siger Mads Bruun Larsen, der er adjunkt på Center for Operational Management på Det Tekniske Fakultet på SDU.

Den voksende outsourcing betyder også, at det antal af leverandører, som virksomheder har kontakt til, hele tiden stiger, hvilket gør det sværere at bevare de tætte leverandørrelationer, som virksomheder kunne engang.

"For mindre virksomheder, som jo udgør de fleste i Danmark, kan det i dag være vanskeligt at overskue alle de le-



verandører, man samarbejder med og dermed spore de problemer i produktionen, som er forårsaget af leverandørerne, tilbage til den rette samarbejdspartner. Det gør det igen svært at vurdere de samlede omkostninger, man har fra sine leverandører og derfor om nogle bør udskiftes. Hvilket igen øger behovet for kvalitetssikring," siger Mads Bruun Larsen.

BEST PRACTICE KUN FRA STORE VIRKSOMHEDERS KVALITETSSIKRING

En udfordring for mange af de danske virksomheder er dog ifølge Mads Bruun Larsen, at de eksisterende leverandørstyringsmetoder er omfattende og ressourcekrævende. Og dermed ikke særlig tilpasset det ofte begrænsede

kvalitetsstyringsbudget som mange små og mellemstore virksomheder har.

"Helt grundlæggende findes der ikke særskilte metoder for mindre virksomheder i dag, men kun én tilgang, som kræver storstilet implementering og som er den, de store virksomheder med store kvalitetsafdelinger inkorporerer.

Dette er ikke muligt for små firmaer med få eller bare én kvalitetsmedarbejder. Og det betyder, at best practice erfaringerne i dag på leverandørstyringsområdet stammer fra de store virksomheders strømlinede arbejde, som de mindre ikke kan bruge til ret

meget - og det er ærgerligt for de har lige så meget brug for at kvalitetssikre deres leverandører som andre," siger han.

BRUG FOR AT UDVIKLE NY METODER FOR SMÅ FIRMAER

Mads Bruun Larsen anbefaler derfor de mindre virksomheder at anlægge en mere målrettet og selektiv tilgang, så de fremfor at drukne i forsøget på at implementere leverandørstyrings-systemer 100 procent, stiller skarpt på, hvilke processer eller produkter, der er vigtigst for dem.

"Det er vigtigt at virksomheder ikke opgiver, men i stedet lærer at fokusere på, hvad de kan tage ud af den forkro-



VI SKAL HUSKE PÅ,
AT VI RISIKERER
AT ØDELÆGGE
TILLIDEN MELLEM
OS SELV OG VORES
LEVERANDØRER MED
FOR MEGET KONTROL

» mede model, med de ressourcer de har, og så fokusere kvalitetssikringen af deres samarbejder med leverandørerne her,” siger han.

Han er initiativtager til et nyt forskningssamarbejde mellem SDU og DFKs virksomheder, som han håber på kan bidrage til at udvikle en sådan mere smidig tilgang til leverandørstyring for mindre danske virksomheder.

”De store organisationer har ressourcerne til at implementere alle interne procedurer. Det kan de små ikke, og her har vi klart et behov for at få udviklet en mere fleksibel metodik, som jeg håber det nye universitets- og virksomhedssamarbejde kan bidrage til.”

START MED RISIKOVURDERINGEN OG SÆT IND DER

Inden en sådan ny metode ser dagens lys, anbefaler Mads Bruun Larsen dog, at små virksomheder selv starter. Og at de indleder kvalitetssikringen af deres leverandørsamarbejde med en risikovurdering, der kan vise, hvor de største risici findes i deres leverandørsamarbejder og –leverancer, så de på den baggrund kan lægge energien der.

Derudover råder han også virksomheder til at fokusere på den proces, der handler om at sikre, at man får valgt de rigtige leverandører fra starten. Dette kræver, at man opstiller de rigtige kriterier fra begyndelsen og gennemfører en evaluering bagefter.

”I den proces skal man huske at bruge sin professionelle erfaring og viden og overveje, hvordan man kan få sin egen viden om nye leverandører suppleret

andre steder fra gennem andre kanaler,” siger han og foreslår, at man eksempelvis søger information om nye leverandører blandt brancheforeninger og lignende organisationer eller overvejer at handle igennem en agent, så man frem for selv at have den direkte kontakt, læner sig op af den viden, andre har bygget op.

PÅ PAS IKKE OVERKONTROLLERE LEVERANDØRERNE

Og endelig peger Mads Bruun Larsen også på den løbende evaluering af leverandørsamarbejder som et vigtigt sted at rette sit fokus.

”Her handler det om at få evalueret på de rigtige processer og få leverandørerne til at forstå, hvilke processer der er særligt vigtige for en. Samtidig skal man også være realistisk. Alle afrapporterer vanvittigt meget i dag og antallet af nøgletal og KPI'ere stiger og stiger. Derfor skal man passe på ikke at pålægge leverandørerne en dobbeltbyrde, men få lagt nogle fornuftige snitflader i samarbejdet, eksempelvis der hvor de i forvejen indhenter egne nøgletal, som man også selv kan bruge i sin egen procesevaluering af kvaliteten,” siger SDU adjunkten, som endelig også råder virksomheder til at huske på vigtigheden af tillid i leverandørsamarbejdet.

”Vi siger jo i dag, at tillid er vigtigt, men sender med de voksende krav om rapporteringer og styringssystemer det modsatte signal. Nemlig at kontrol i virkeligheden er bedre. Vi skal huske på, at vi risikerer at ødelægge tilliden mellem os selv og vores leverandører med for meget kontrol, og at det i sig

selv kan have en negativ effekt på samarbejdet og dermed også på kvaliteten,” siger Mads Bruun Larsen.

”Der handler om at finde en balance og huske på, at hvis man overkontrollerer, kan det få så mange omkostninger, at man dræber den gode relation til den måske i forvejen gode leverandør, fordi man med et alt for ambitiøst kvalitetsstyringssystem kort og godt skræmmer dem væk,” siger han, som derfor opfordrer alle slags virksomheder, store som små, til at være balancen mellem kontrol og tillid bevidst, når de arbejder med at kvalitetssikre leverandørsamarbejdet. ●



SYDDANSK UNIVERSITET

CV
MADS BRUUN LARSEN

Civilingeniør, ph.d.
Konsulent siden 2004 indenfor alle aspekter af operational excellence. Særligt fokus på procesanalyse og procesforbedringer med f.eks. Six Sigma og Statistical Engineering. Har erfaring fra opgaver i DK, NL, S, N, CH, MEX indenfor mange forskellige brancher. Siden 2008 selvstændig konsulent i Consulting House Denmark og affiliert med Valeocon AG i Tyskland. Siden 2016 tilknyttet SDU som først amanuensis og siden adjunkt med ansvar for undervisning i statistik, kvalitetsstyring og –ledelse og avanceret kvalitetsstyring på både bachelor og kandidatniveau.

Kvalitetstid på jobbet



DFK

konference

SKRU OP FOR DEN KULTURELLE INTELLIGENS

- kvalitet i kulturelle udfordringer

- Hvorfor er det så svært at forstå hinanden?
- Hvorfor tænker min udenlandske kollega ikke som mig?
- Tror de nye ejere virkelig bare, at de kan komme her og bestemme det hele?
- Hvorfor kommer de ikke til aftalt tid?

På konferencen får du en model for hvor du skal være opmærksom på forskellighederne, for at få succes i dit professionelle virke. En model der gør det muligt hurtigt at forstå hvor det er, vi som danskere er forskellige fra andre. Ved at kende og forstå disse faktorer bliver du bedre i stand til at navigere bevidst i kulturforskellene.

Frustrationerne kan være mange, når vi skal arbejde sammen med andre kulturer. Vil du have forståelse for de kulturelle udfordringer, så kom til DFK konference. Sæt stenaldershjernen på stand by og skru op for den kulturelle intelligens!

TILMELD DIG PÅ WWW.DFK.DK

SÆT KRYDS
I KALENDEREN
TORSdag DEN
21. SEPT. 2017
PÅ HOTEL STOREBÆLT
NYBORG

OUTSOURCING

– SKAL, SKAL IKKE?

Underleverandør, partnerskab, outsourcing – der er mange veje at gå, når man som virksomhed skal indkøbe råvarer, produktkomponenter, eller services. Men finder man ud af, hvad der giver mest mening i det enkelte tilfælde? Og hvordan sikrer man den nødvendige kvalitet i leverancerne, som kommer udefra?

Interview med **Niels Madelung**, chefkonsulent i Dansk Standard.
Af Lisa Olufson Klæsøe, Media Relations Manager, Dansk Standard

”Det er altid vigtigt, at man starter med at spørge sig selv, hvorfor man vil outsource eller benytte en underleverandør?

OUTSOURCING

Begrebet outsourcing anvendes og refereres til på flere måder. I denne artikel anvendes outsourcing om opgaver og komponenter som er kritisk for organisationens produkter og ydelser samt service, men som udføres af andre uden for organisationen – og ikke umiddelbart kan anskaffes fra en anden.

I nogle brancher kalder man det også underleverandører.

Historisk set er flere outsourcing-forretninger opstået af, at en virksomhed har solgt en given del fra (f.eks. af produktionslinjen) og efterfølgende indgået aftaler med den nye ejer om at få leveret de selv samme ydelser eller produkter, de tidligere selv stod for.

Skal vi overhovedet outsource? Der findes flere eksempler på virksomheder, der har outsourcet og derpå været nødt til at ”insource” igen. Nogle gange outsourcer man måske ting, fordi de er uoverskuelige – i stedet for at sætte sig ind i problemstillingen og gøre det overskueligt.

På den korte bane skubber man problemet fra sig, men på den lange bane skaber man endnu flere problemer, fordi man reelt ikke helt ved, hvad man vil have den anden part til at gøre. Eller sagt på en anden måde: Hvis man vidste, hvad det var, man outsourcete, ville man måske ikke outsource det”, siger Niels Madelung og uddyber:

”Det er altså vigtigt, at man tager stilling til, om det er et kritisk element for forretningen, og om det overhovedet bør være outsourcet. Mange forstår ikke betydningen af elementet, før de har outsourcet det. Hvis man først herefter opdager, at det er et helt essentielt element for forretningen, som

man pludselig mister kontrol med, kan det koste mange penge, fejl i produktionen og kundeklager. Min erfaring er, at det ofte er det man glemmer.”

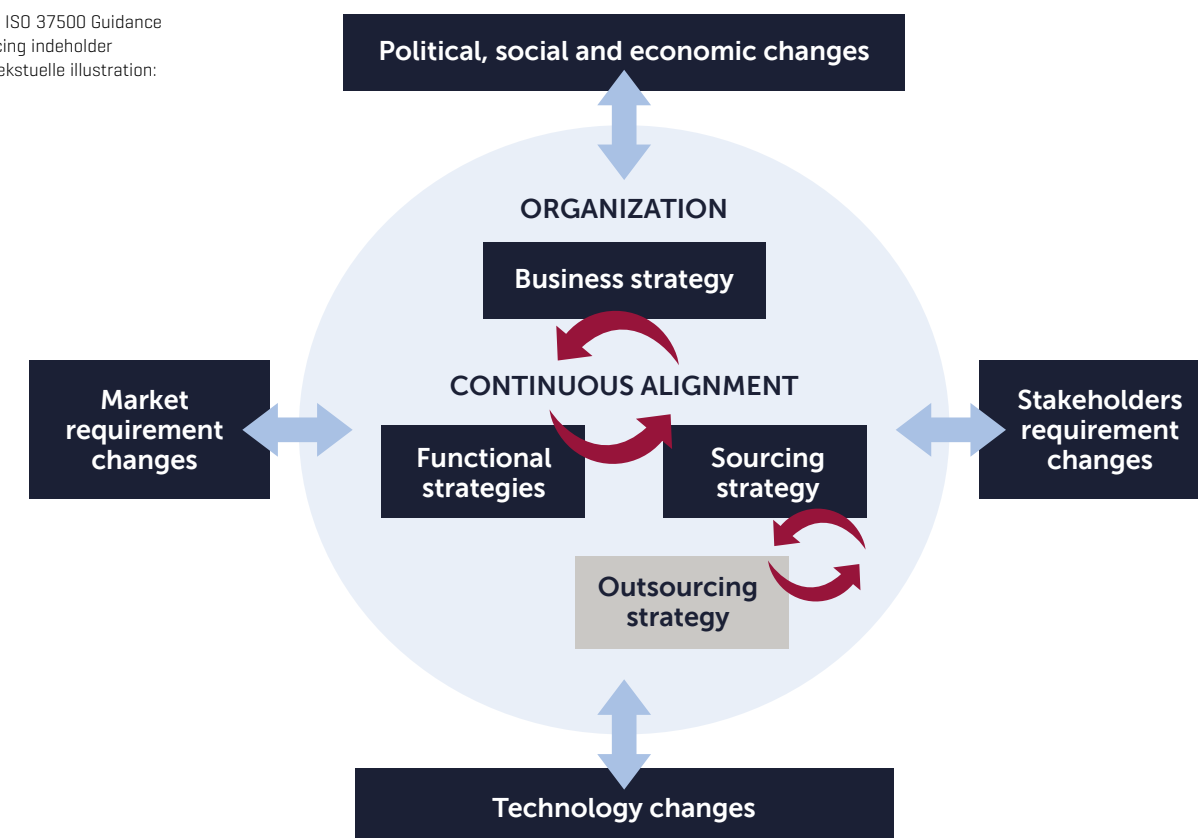
Ifølge Niels Madelung er det derfor helt essentielt, at man forholder sig helt konkret til outsourcing-spørgsmålet – og ikke bare gør det, fordi det er nemmest. Desuden skal man reflektere over det med jævne mellemrum. Hvis f.eks. scenariet ændrer sig i takt med, at forretningen udvikler sig, er det vigtigt, at man overvejer, om det fortsat giver mening med outsourcing.

LAV KLARE AFTALER

En væsentlig faktor i forhold til outsourcing er selve aftaleindgåelsen – noget som standarden ISO 37500 adresserer.

ISO 37500 blev udviklet på basis af et primært europæisk initiativ i forlængelse af et EU-projekt, som viste, at såvel outsourcingleverandører som kunder savnede fælles guidelines, da beg-

Standarden ISO 37500 Guidance on outsourcing indeholder denne kontekstuelle illustration:



ge parter brugte unødvendigt meget tid på at indgå, vedligeholde og opsige outsourcing aftaler – og ikke mindst strides om, hvad aftalerne indeholdt, og hvad de ikke indeholdt.

”Standardens mål har været at blive en fælles guideline for leverandør og kunde, som de kan anvende som rammeværk for at indgå deres aftale. En af de ting, som standarden påpeger, er, at

det er vigtigt, at transition er en del af kontrakten. Dvs. at der skal ligge en klar aftale for, hvis kunden ønsker at insource eller flytte outsourcingen til en anden



ISO9001:2015 / 14001:2015

Gå-hjem-møde i Vejen

Erfaring med konvertering til de nye ledelsesstandarder – hvor svært kan det være?



Kom og hør nærmere
den 30/5 kl. 13.00-16.30

Ved deltagelse får du 10 % rabat på
efterårskurser i ledelsessystemer

Ring, skriv eller scan for program og tilmelding.

Yderligere information

Annette Koch Petersen
akp@force.dk
tlf. 43 25 16 06
forcetechnology.com





DER LIGGER ET
POTENTIALE
FOR DANSKE
VIRKSOMHEDER
HER – BÅDE HVAD
ANGÅR REDUKTION
AF OMKOSTNINGER
OG ØGET KON-
KURRENCEEVNE



» leverandør - hvad er den nuværende leverandør så forpligtet til at yde af assistance, og hvad skal kunden evt. betale for det?

Dette kan også inkludere overflyttelse af medarbejdere, kompetencer eller udstyr. Derfor er det vigtigt, at man fra start har nogle klarer aftaler for transition på plads,” forklarer Niels Madelung.

BRUG STANDARDER FOR AT SIKRE KVALITETEN OG UNDGÅ FEJLLIVERANCER

En anden problemstilling i forhold til leverandørkæder og outsourcing er risikoen for fejlliverancer og dårlig kvalitet.

Leverancerne spiller en vigtig rolle for kvaliteten af det færdige produkt eller serviceydelse – og derfor er det vigtigt at få styr på kvaliteten.

”Mange danske virksomheder lykkes ikke med at kommunikere entydigt og præcist med underleverandører med det resultat, at produktkravene bliver opfattet forkert – og produktet risikerer at blive i alt for ringe kvalitet – eller

måske direkte ubrugeligt. Og det koster hvert år danske virksomheder rigtigt mange penge,” siger Niels Madelung og understreger, at det hele hænger sammen: ”Man kan ikke isolere outsourcing fra resten af forretningen.”

En løsning på problemet er øget anvendelse af standarder til at sikre en bedre fælles forståelse for, hvad der stilles af krav til ydelsen eller produktet.

Ved at henvise til gældende standarder skærpes sikkerheden for, at virksomhed og underleverandør taler samme ”sprog” trods kultur- og sprogforskelle, og dermed er der større chance for, at man er helt enige om, hvilke krav der stilles og hvordan de skal opfyldes

”Der ligger et potentiale for danske virksomheder her – både hvad angår reduktion af omkostninger og øget konkurrenceevne. Der bliver brugt unødigt meget tid på procesbeskrivelse og efterfølgende brandslukning, fordi man for det første ikke taler samme sprog, og for det andet er det sprog, man benytter, ofte unuanceret og lev-

ner alt for megen plads til fortolkninger,” siger Niels Madelung.

Er der tale om meget tekniske produkter, kan man benytte GPS-standarder, dvs. geometriske produktspecifikationer. Med GPS, der kan betegnes som et fælles teknisk sprog, kan man nemlig udtrykke krav til produkter og beskrive de enkelte dele entydigt og teknisk nuanceret, så det er forståeligt uanset geografisk afstand eller sprogforskelle. Og det kan spare danske virksomheder for mange fejlproduktioner, fordi man på den måde undgår unøjagtigheder og mistolkninger.

KULTURFORSKELLE SOM EN LØFTESTANG

Men nu er outsourcing og brug af underleverandører ikke kun op ad bakke. Der er også mange positive gevinster at høste udover økonomiske, f.eks. i forhold til kulturaspektet. ”Outsourcing kan være vanskelig, ja, men det kan også være en innovator, og man kan meget vel lære nyt af leverandøren. Måske giver det en ny og bedre måde at gøre tingene på,” slutter Niels Madelung. ●

Få ét, centralt og bæredygtigt kvalitetsledelsessystem

– uanset jeres nuværende setup

IPW er ikke kun webbaseret software til alt-i-ét kvalitetsledelse. Det er øget konkurrencekraft, mindske spild – og **99,9%** færre af de fejl, som medarbejderne lige nu irriteres over dagligt.

Så brugervenligt, at **ALLE** har let ved at bruge det – også dem, der sjældent gør det.

ipwsystems.dk

✓ Ingen licenser ✓ 100% tilpasning ✓ Frustrationsfri integration

BESTIL
IDÈMØDE
Ring nu på
70 25 02 14

IPW
gør i dag bedre



DFK

konference

Hjælp os med at blive endnu stærkere... og få en

KONFERENCE TIL HALV PRIS

Vi ønsker, at så mange som muligt får glæde af DFK's store viden og erfaring. Og det kan du hjælpe os med. Fortæl andre om vores aktiviteter - og glæd dig til en konference til halv pris, hvis et firma på din opfordring melder sig ind som nyt medlem.

Se mere på www.dfk.dk, hvor nye medlemmer kan tilmelde sig. Husk at ”dit” nye medlem skal notere, at du har anbefalet medlemsskabet. Så registrerer vi, at du har en konference til gode til halv pris.

TILMELD DIG PÅ WWW.DFK.DK



Et medlemskab af DFK koster ikke alverden, og vores konferencer er blandt markedets billigste – netop for at prisen ikke skal afholde nogen fra at være med.

LEVERANDØRSTYRING

Leverandører betyder meget for de fleste organisationer [virksomheder]. At have gode relationer til leverandørerne og en god styring heraf har stor betydning på organisationens evne til at opfylde sine egne mål og forpligtelser over for kunderne. I det følgende præsenteres de krav, der er formuleret i den kommende udgave af ISO 9001:2005 samt et værktøj, der kan bruges i leverandørstyringen.

Af Bent Møller / Chefkonsulent FORCE Technology

TERMINOLOGI:



ISO 9001:2015 KRAV

ISO 9001:2015 stiller krav til eksternt leverede processer, produkter og ydelser. Det skal opfattes sådan, at det er alle processer, processer, produkter og ydelser, der ikke er omfattet af det omfang, der er defineret for organisationens ledelsessystem, som kan påvirke evnen til at levere produkter, ydelser eller påvirker kundetilfredsheden.

Organisationen skal beslutte den styring, der skal anvendes i forbindelse med disse eksterne leverancer når:

- Produkter og ydelser indgår i egne produkter eller ydelser
- Produkter og ydelser bliver leveret direkte til kunden på vegne af organisationen
- En proces eller en del af en proces udføres af ekstern leverandør på baggrund af beslutninger i organisationen.

Organisationen skal beslutte og anvende kriterier for:

- Evaluering af leverandører
- Valg af leverandører
- Overvågning af leverandørernes præstation
- Reevaluering på baggrund af deres evne til at levere i overensstemmelse med krav.

Der skal opretholdes dokumenteret information af gennemførte aktiviteter samt de handlinger, der besluttet på baggrund af evalueringen.

HVORDAN GØR VI SÅ DET?

Vi skal kende den påvirkning leverancen har på vore egne processer, produkter og ydelser. Man kan med fordel kategorisere de eksterne leverandører og fx anvende den følgende segmenteringsmodel. Se figur 1

Modellen understøtter den risiko baserede tænkning, der er indbygget i ISO 9001:2015.

Modellen er primært et strategisk værktøj i indkøbsprocessen, men det er vigtigt, at vi med kvalitetsledelsesfokus også kan anvende og støtte op omkring leverandør-klassifikation og senere leverandør-evaluering samt -valg.

Segmenteringsmodellen er udviklet og publiceret af Peter Kraljic i 1983, og dens anvendelse er behandlet i flere videnskabelige artikler.

Et eksempel er en bachelorafhandling af Kristian R. S. Pedersen og Mick S. Thomsen med titlen "Kraljics Portefølgemodell, Kritik og nye perspektiver":

VI SKAL KENDE DEN PÅVIRKNING
LEVERANCEN HAR PÅ VORE EGNE
PROCESSER, PRODUKTER OG
YDELSER.



FIGUR 1: KRALJIC MODELLEN

Stigende

INDKØBSVÆRDI (økonomisk betydning)	Volumenprodukter og -ydelser: – Hård konkurrence mellem leverandører – Styring af omkostninger er vigtig – Flere mulige leverandører "LAV PRIS"	Strategiske [kritiske] produkter og ydelser: – Vedrører organisationens kerne- kompetencer kritisk for overholdelse af kundekrav – Unikke kundespecifikationer – Leverandørens innovationsevne er betydende – Få leverandører [eller enkelt] "SAMARBEJDSRELATIONER"
	Ikke kritiske produkter og -ydelser: – Standardvarer / Hyldevarer – Mange leverandører "EFFEKTIVISERING"	Flaskehalsprodukter og -ydelser: – Kundespecificerede – Afhængig af leverandørens teknologi – Få leverandører "KONTRAKTSTYRET"
LEVERANCERISIKO [markedets kompleksitet]		Stigende



CV:

BENT MØLLER

- Chefkonsulent, FORCE Technology
- Ledende auditor, FORCE Certification
- IRCA Certificeret QMS Lead Auditor QMS
- Uddannet Diplom Ingeniør, Bygge-Anlæg
- TQM i administration og ledelse
- Arbejdet med kvalitetsledelse og audit i mere end 30 år i produktions- og servicevirksomheder.
- Medlem af det Danske Standardiseringsudvalg S216 "Kvalitetsledelse"
- Udpeget teknisk ekspert ISO TC 176 SC2 WG24 i forbindelse med revision af ISO 9001
- Tidligere udpeget teknisk ekspert ISO TC 176 SC3 WG16 i forbindelse med revision af ISO 19011 "Auditering af ledelsessystemer - Vejledning"



Der skal anvendes forskellig tilgang til leverandør-evalueringen afhængig af, hvilken klassificering leverandøren har. Omfanget af leverandør-bedømmelse og overvågning vil desuden afhænge af kategori. I en organisations indkøbs- / logistikfunktion er det typisk i deres etablering af indkøbsstrategi, at de fastlægger kategoriseringen af leverandørerne. Det er samtidig vigtigt at have det fulde overblik, så man får inddraget kvalitetsfunktionen i leverandør-kategoriseringen.

DEN SENERE LEVERANDØR-EVALUERING OG BEDØMMELSE AF LEVERANDØRER ER TYPISK EN AKTIVITET MED INPUT BÅDE FRA INDKØB, LOGISTIK, DRIFT OG KVALITET FOR AT FÅ SAMMENSAT ET KOMPLET BILLEDE AF LEVERANDØREN.

Det er også vigtigt, at organisationen får etableret den rette informationsindsamling af leverandørdata, således



at det er overskueligt at lave den løbende leverandør-bedømmelse. Kommunikation med leverandørerne bliver deslige meget lettere, hvis den foregår på et fakta baseret grundlag.

TYPISKE LEVERANCER / LEVERANDØRER

Kvalitets-aktiviteter relateret til udvælgelse og bedømmelse af de forskellige kategorier

Strategiske (kritiske) produkter og ydelser:

- Bedømmelse af formåen (kapabilitet) mht. produktionsudstyr og viden
 - Evne til at håndtere kontrakter
 - Gennemførelse af risikovurdering
 - Beredskabsvurdering mht. produkt og ydelse
 - Logistik og styring af leverandører
 - Krav til og niveau af ledelsessystem
 - Bedømmelse evt. ved gennemførelse af leverandøraudit
 - Løbende opfølgning på leverancer iht. kontraktkrav
 - Gennemgang af løbende rapportering
 - Status på strategiske leverandører.
- Indgår typisk i organisationens egen ledelsesevaluering.

Flaskehalsprodukter og -ydelser:

- Bedømmelse af formåen (kapabilitet) mht. produktionsudstyr og viden
- Evnen til at opfylde kontrakt krav
- Referencer
- Krav til og niveau af ledelsessystem
- Bedømmelse evt. ved gennemførelse af leverandøraudit
- Løbende opfølgning på leverancer iht. kontrakt krav
- Rapportering på organisationens ledelsesevaluering ved problemer

Volumenprodukter og -ydelser:

- Bedømmelse af leverandøren ud fra evne til at opfylde krav. Referencer
- Evt. kopi af ledelsessystem eller ISO 9001 certifikat fremsendes
- Evaluering på løbende leverancer og opsamling af data
- Gennemføres af leverandøraudit ved problemer.

Ikke kritiske produkter og -ydelser:

- Bedømmelse af leverandøren ud fra evne til at opfylde krav. Referencer.
- Evaluering på løbende leverancer og opsamling af data.

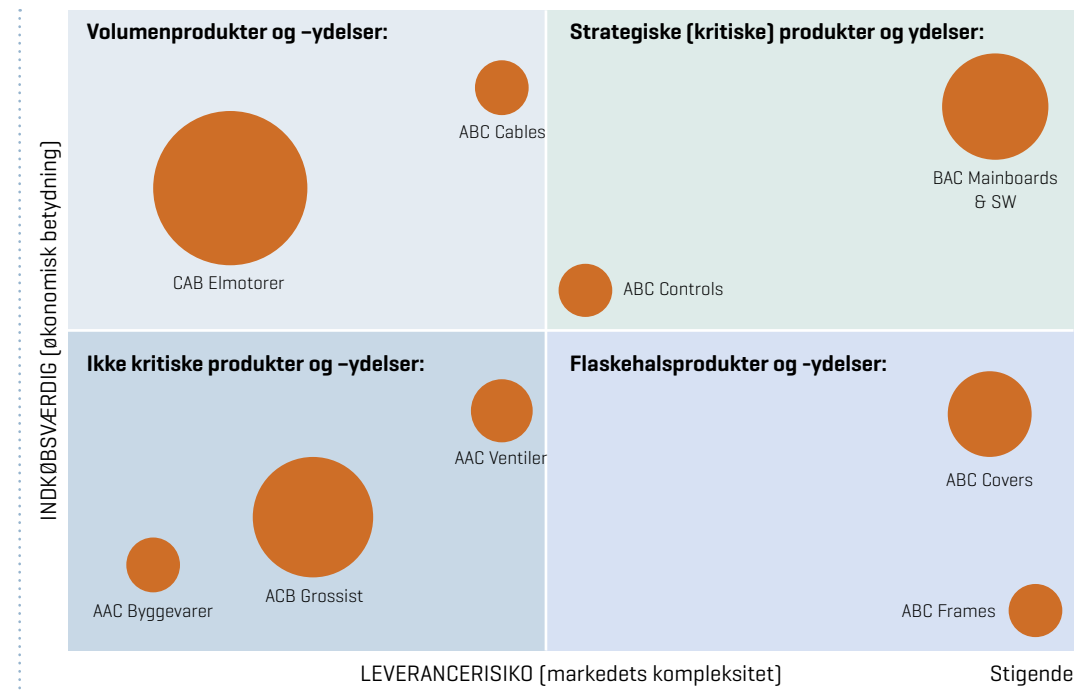
DEN RISIKOBASEREDE TÆNKNING, DER ER INTRODUCERET I ISO 9001:2015, SKAL OGSÅ ANVENDES PÅ LEVERANDØR-UDVÆLGELSE, BEDØMMELSE AF LEVERANDØRER OG DE AKTIVITETER, DE EKSTERNE LEVERANDØRER UDFØRER FOR ORGANISATIONEN.

Som figur 2 er indsat et eksempel på anvendelse af det grafiske udtryk, der kan præsenteres med Kraljic modellen.

- Hver cirkel repræsenterer en leverandør placeret i den kategori, de hører til med den type produkter / ydelser, de leverer.
- Cirklerne er sat ind efter indkøbsværdi og den leverancerisiko, de repræsenterer i relation til organisationens egen leverance.
- Størrelsen af cirklen repræsenterer størrelsen af den pågældende leverandørs omsætning.

FIGUR 2: KRALJIC MODELLEN

Stigende



EKSEMPEL:

"ABC Frames" repræsenterer en lille omsætningsandel og en lav indkøbsmæssig værdi, men de udgør en stor risiko for organisationens leverancer. Han sikres med ekstra lager af godkendte varer.

"BAC Mainboards & SW" repræsenterer en stor omsætningsandel en høj indkøbsmæssig værdi og udgør en stor risiko for organisationens leverancer. Her anbefales en dybtgående evaluering af leverandøren og leverandørens evne til at opretholde leverancer: sikre leverandørens formåen, fastholdelse af viden, styring af egne leverandører og evt. nødplaner.

Det ISO 9001:2015 forlanger omkring styring af leverandører er, at eksternt leverede processer, produkter og ydelser ikke påvirker organisationens evnen til at levere overensstemmende produkter og ydelser til kunderne negativt.

Processer leveret af en ekstern leverandør skal forblive under styring af organisationens kvalitetsledelsessystem.

Organisationen skal definere både den styring, der skal anvendes over for leverandøren og den styring, der skal gennemføres på resultatet af leverancer med hensyntagen til:

Den potentielle påvirkning eksternt leverede processer, produkter og ydelser har på organisationens evne til konsekvent at opfylde kundekrav og relevante lov og myndighedskrav, og effektiviteten af den styring, der anvendes hos leverandøren.

Organisationen skal beslutte den verifikation, der skal etableres til at sikre, at leverede processer, produkter og ydelser opfylder krav.

Kundefokus og opnåelse af den planlagte kundetilfredshed kræver, at der er styr på eksternt leverede processer, produkter og ydelser. ●