

Case: Kompetenceudvikling styrker sourcingevne hos forhandler af livsstilsprodukter

Resume

Dymaks strategiske mål om at blive en dominerende global spiller inden for Home & Garden-accessories forudsætter en udvikling af virksomhedens sourcingkompetence.

Handelskrigen mellem USA og Kina satte sourcing på den strategiske dagsorden. Casen beskriver processen mod en radikal transformation af sourcingaktiviteter, og hvordan dette har påvirket Dymaks organisation og forretningsmodel. I dag fremstår Dymak som en virksomhed i udvikling med en meget høj grad af fleksibilitet og excellence i deres tilgang til sourcing.

Dymak

Fokus for forretningstilpasning

Sourcing

Brancher

Gartnerier + retail

Antal ansatte

130

Geografisk placering

Odense



Baggrund og motivation

Dymak er en international sourcingvirksomhed, der har specialiseret sig i direkte sourcing og salg af fortrinsvis keramikkrugger og andre livsstilsprodukter til hjem og have. Dymak beskriver sig selv som kundens supply chain, der kan fremskaffe produkter bedre, billigere og hurtigere end kunderne. Dymak er i dag en virksomhed med 130 ansatte og en omsætning på ca. 300 mio. kr. Dymak har repræsentation i form af salgs- eller sourcingselskaber i en række lande og sourcer hovedparten af sine produkter i Kina. Hovedkvarteret ligger fortsat i Odense.

Dymaks kunder er traditionelt gartnerier og havecentre, men i stigende grad også byggemarkeder og detailhandel. Virksomheden har rundt regnet 300 kunder i sin portefølje. Produkterne kan tilpasses specifikt til de enkelte kunders behov.

Dymak har bevæget sig fra i begyndelsen af sit forretningsliv at source meget bredt i forhold til kundernes efterspørgsel over at fokusere relativt snævert på krukke og stentøj til igen gradvist at åbne op og blive mere fleksible for at kunne imødekomme store kunders ønske om et one stop shopping-sted for varekategorier. Virksomheden er i fuld gang med at udvikle sin internationale sourcingorganisation, som er en forudsætning for dens videre vækst.

Fra lokal importør til internationalt handelshus

Dymak vandt i 2002 årets Gazelle-pris efter en hektisk udvikling af deres forretning. Det lykkedes ejerne at øge bruttofortjenesten med 500 pct. de første fem år gennem udvidelse af produktporteføljen og hævning af nye kunder. Virksomheden flerdoblede også antallet af ansatte. Væksten stoppede dog brat. Dymaks ejere måtte erkende, at der var behov for større kontrol med både markedsvækst og logistik i forsyningskæden – herunder at skærpe leveringsdygtighed, transparens og procesoptimering i forhold til kundernes produktflow.

Virksomheden etablerede sig internationalt for at øge kontrollen over værdikæden. I 2004 etableredes et salgskontor i Amsterdam, og Dymak etablerede indkøbskontorer i Qingdao og Xiamen i 2005 og et mindre kontor i Indien i 2009. Senere fulgte salgskontorer i flere lande. I 2012 etablerede Dymak sig i Florida, efter at USA var blevet det vigtigste markedsområde med næsten 70 pct. af Dymaks samlede omsætning.

Ni ud af ti produkter blev indkøbt gennem Dymaks sourcingkontor i Kina, der har stor indsigt i kvalitetsforhold, transport, leveringstider og lokale arbejds- og markedsforhold. Dymaks specialiserede viden har skabt et komplementært forretningsområde, idet Dymak også tilbyder sourcing som en service for andre danske virksomheder, der ønsker at source fra Kina.



Dymaks internationale leverandørkæde er udsat

I 2016 indførte Donald Trump straffetold på kinesiske varer. Det påvirkede i første omgang Dymaks omkostninger og indtjening negativt. Samtidig var Dymaks ledelse blevet mere bevidst om en stigende kritik af Kina i forhold til menneskerettigheder og landets politiske forhold, som smittede af på slutbrugernes valg. Virksomheden etablerede som et umiddelbart mod-svar sourcing fra Vietnam i 2017 og Mexico i 2018.

De nye sourcinglande blev en del af forsyningskæden af pragmatiske årsager. Men ledelsen erkendte også, at en mere grundlæggende tilpasning af forretningsmodellen var nødvendig. Dermed satte USA's beslutning gang i mere strategiske overvejelser om en videreudvikling af Dymaks internationale fodfæste.

Ambitionen blev en mere agil leverandørkæde med større modstandsdygtighed. Begge forhold blev i 2016 formuleret i en plan og et strategisk tiltag om "diversified sourcing", som anerkendte og formulerede behov for en grundlæggende tilpasning af forretningsmodellen i retning af:

- a) Mindre afhængighed af Kina ved at udvide sourcingporteføljen til flere lande.
- b) Styrkelse af hovedkvarterets sourcingkompetence for nemmere og hurtigere at kunne starte sourcing op i nye lande.



"Hvis Kina på grund af politiske forhold om fem år ikke kan eksportere til EU og Nordamerika, ville vi ikke længere have en forretning med vores eksisterende sourcingsetup."

– Martin Kragh, Business Development Director, Dymak

Tilpasning og udvikling af forretningsmodellen

Dymaks ambition har været at skabe de rette forudsætninger for en mere fleksibel forsyningsbase, der giver mulighed for hurtigere etablering og skift af sourcing mellem markeder. Det er først i løbet af de seneste 18 måneder, at den nye procedure for etablering af nye sourcinglande er faldet på plads. Derefter er det til gengæld gået hurtigt. Inden for en kort periode har Dymak oprettet sourcingkontorer i Indonesien, Filippinerne og Bangladesh, hvilket bringer antallet af sourcinglande op på syv.

Diversificeret sourcing forudsætter stærk IT-infrastruktur

En kritisk faktor i Dymaks udvikling af sourcing-excellence er videreudviklingen af "Dymak Global Sourcing" (DGS), der er den IT-infrastruktur, der bruges i projektsalget, og som understøtter logistik og matchet mellem kundernes behov og Dymaks kompetencer. Ved at udnytte muligheder i DGS har Dymak kunnet standardisere sit sourcingsetup og på denne måde kunne etablere sig i nye sourcinglande hurtigt.

DGS bruges til at understøtte kommunikationen mellem sælgere og indkøbere. Den samler projektstyring, effektivering af ordrer, logistik, kvalitetsrapporter og anden dokumentation – og er på denne måde med til at standardisere og kvalitetssikre kundernes oplevelse af Dymak. Hvor analyse og integration af et nyt sourcingland før tog lang tid, er det blevet en hurtig og fleksibel proces, hvor Dymak hurtigt er i stand til at oplære, integrere og understøtte en indkøbsmedarbejder i et nyt land.

Behov for nye kompetencer og funktioner

Det har også været nødvendigt at gennemføre organisatoriske ændringer for at kunne skabe en mere fleksibel sourcingproces. Traditionelt har sourcing været varetaget af kontorerne i Kina, som sælgerne har et tæt samarbejde med. Men for at Dymak skal lykkes med omstillingen mod "diversified sourcing" kræver det, at både salg og indkøb udvikler nye kompetencer, rutiner og samarbejdsformer.

Dymak har rekrutteret en ny chef med sourcing som ansvarsområde. Det har styrket forudsætningerne for at ansætte de rigtige personer og sikre succesfuld onboarding af nye medarbejdere i hovedkontoret, salgskontorerne og på de nye sourcingmarkeder.

Dymak har også etableret et europæisk sourcingkontor, hvor danske indkøbere sourcer fra leverandører i Europa. For at integrere de nye produktionslande skal Dymak også lykkes med at introducere varerne fra nye leverandører for salgstemaet. Det har betydet, at *internt salg* er blevet en ny og vigtig funktion. Et vigtigt forhold er at skabe opmærksomhed om nye leverandører over for sælgerne. Der afholdes et møde hver måned, hvor sourcingtemaet præsenterer en ny leverandør over for sælgerne.

Dymak er også gået fra en opdelt til en team-forankret salgsorganisation. Tidligere gik al kommunikation til key accounts gennem sælgere, men denne kontakt er nu bredt ud til salgsteam. Virksomheden har sælgerprofiler, der er tæt på kunderne, men kunderne arbejder også med sourcingkoordinatorer, der samtidig kommunikerer med deres kunder om projekter. Sourcingkoordinatorernes ressourcer kan flyttes derhen, hvor arbejdsbyrden er størst.



Udfordringen er at finde de rigtige lokale leverandører

Dymak har på få udviklet sig fra en sourcingvirksomhed med fokus på Kina til en diversificeret sourcingvirksomhed, der inden for en overskuelig periode vil source fra ti forskellige lande.

Men at finde det rigtige sourcingland er ikke den mest udfordrende opgave for Dymak. Den svære opgave er at integrere leverandører fra disse lande i det setup for sourcing og salg, Dymak succesfuldt har udviklet.

Dymak ansætter derfor lokale, der taler sproget, og som kan hjælpe med at skabe en gensidig tillid til fabrikkerne, således at de også kan se en fordel i samarbejdet. Over tid – og i takt med at den indkøbte volumen stiger – skal repræsentationerne etablere egne lokale teams, show rooms, etc. Dymak taler om et skifte fra "proof of business" til "proof of scale" i sin globale sourcingstrategi.

Nye samarbejdsrelationer med eksterne parter

En sidste forudsætning for, at Dymak kan lykkes med at implementere den nye sourcingstrategi er at videreudvikle samarbejdet med kritiske parter i virksomhedens økosystem. Det vil sige leverandører, kunder og partnere inden for logistik og transport. Virksomheden har opbygget en dyb viden om sourcing fra Kina, mens dens viden om forholdene i de nye sourcinglande er mindre.

"Diversified sourcing"-strategien indebærer fx, at aftaler med udbydere af transportservices skal revideres og udvikles. Med flere nye afskibningshavne fordres også mere kompleksitet i forhold til varierende procedurer for toldbehandling, m.m. Også i forhold til rekruttering af nye medarbejdere baserer Dymak sig i højere grad på partnere end tidligere. Virksomheden finder de nye medarbejdere til at etablere lokal sourcing gennem danske ambassader, og andre lokalkendte rådgiver om kulturforhold og lønniveau. De screener også de første ansøgere til nye stillinger.

Resultater

Dymaks udvikling af en mere agil og moden sourcingorganisation, hvor der er en mere integreret snitflade mellem sourcing og salg, skaber også nye markedsmuligheder. Fx giver den nye salgs- og sourcingorganisation en bedre mulighed for at matche indkøbskompetencer og sælge direkte til retails kunder frem for at sælge via gartnere, som er virksomhedens traditionelle kernekunder og indgang til retail. En anden kundetype er e-retailere, som Dymak i stigende grad har fået interesse for at levere sourcingydelser til. Ligeledes forventer Dymak at kunne bruge big data til at skabe bedre forudsigelser og proaktivt salg i de kommende år – og på denne måde blive endnu skarpere på at sælge til store kunder.

Videreudviklingen af Dymaks sourcingsetup og -kompetencer har i høj grad bidraget til en stærk vækst og udvikling i de seneste to år. Tilgang til et større og bredere udvalg af internationale leverandører samt en mere effektiv ekspedition af ordrer har også frigjort administrative ressourcer og frigjort mere tid til salg. Dymak har i perioden fordoblet sin omsætning og er allerede på vej til at overgå sine økonomiske vækst mål for perioden.

Læringspunkter

- Hvis I opbygger et specialiseret fokus på sourcing fra et bestemt land, skaber I samtidig en vis risiko for afhængighed.
- Grundlæggende udvikling i internationale forretningsaktiviteter inden for sourcing forudsætter både tilpasninger af kompetencer og IT-infrastruktur samt tilpasninger af snitflader til andre leverandører.
- En væsentlig drivkraft i en modning af sourcing og indkøbsaktiviteter handler om at finde veje til at skabe standardiserede processer, som lader sig kopiere, og som kan bruges på tværs af markeder.
- Et andet centralt fokuspunkt for udvikling af en moden sourcingorganisation er fokus på integration af salg og sourcing.

Erfaringsopsamlingen på genstartNU gennemføres i et samarbejde mellem IRIS Group, Syddansk Universitet, PHA Consult og AMind.