



# Hvordan sikrer man, at universiteterne uddanner kommende procurement managers i aktuelle og fremadrettede problemstillinger? – Live case metoden

Melanie Lucia Feldhues, [m.l.s.acc@cbs.dk](mailto:m.l.s.acc@cbs.dk)

## 1. Kompetencer og færdigheder for fremtidige procurement managers

Forskning inden for purchasing and supply management (PSM) peger på en række kompetencer og færdigheder, som fremtidige procurement managers bør have <sup>1</sup>. Beske-Janssen et al. (2023) argumenterer f.eks. for, at kompetencer såsom "strategic thinking", at tage hensyn til hele forsyningskæden og tværgående teamwork bidrager til mere bæredygtighed og innovation. Et stort spørgsmål er imidlertid, hvordan undervisere på universiteter konkret kan bidrage til at udstyre fremtidige procurement managers med kompetencer, der er særligt relevante for nutid og fremtid.

Nyere forskning inden for læring og uddannelse afspejler stor enighed om vigtigheden af innovation og bæredygtighed i uddannelsen <sup>2</sup>. På samme tid fremhæver Aragon-Correa et al. (2017) udfordringer med at identificere det rigtige perspektiv og passende indhold i uddannelsen med hensyn til

bæredygtigheds-relaterede spørgsmål. Deres undersøgelse blandt 169 forskere og undervisere i bæredygtig management forskning og undervisning i regi af Academy of Management viser, at akademiske forskningsartikler er den vigtigste undervisningsressource (med en vigtighed af 3,84 ud af 4 i videregående programmer), mens casestudier er på anden plads (3,33 ud af 4 i videregående programmer) <sup>3</sup>.

Mens de fleste undervisere i procurement management er bevidste om vigtigheden af at inkorporere aktuelle problemstillinger såsom bæredygtighed i undervisningen, kan det være svært at finde egnede artikler og casestudier. Det skyldes blandt andet et såkaldt "publication gap" inden for forskning i management af bæredygtighed <sup>4</sup> og/eller mangel af casestudier inden for PSM og bæredygtighed.

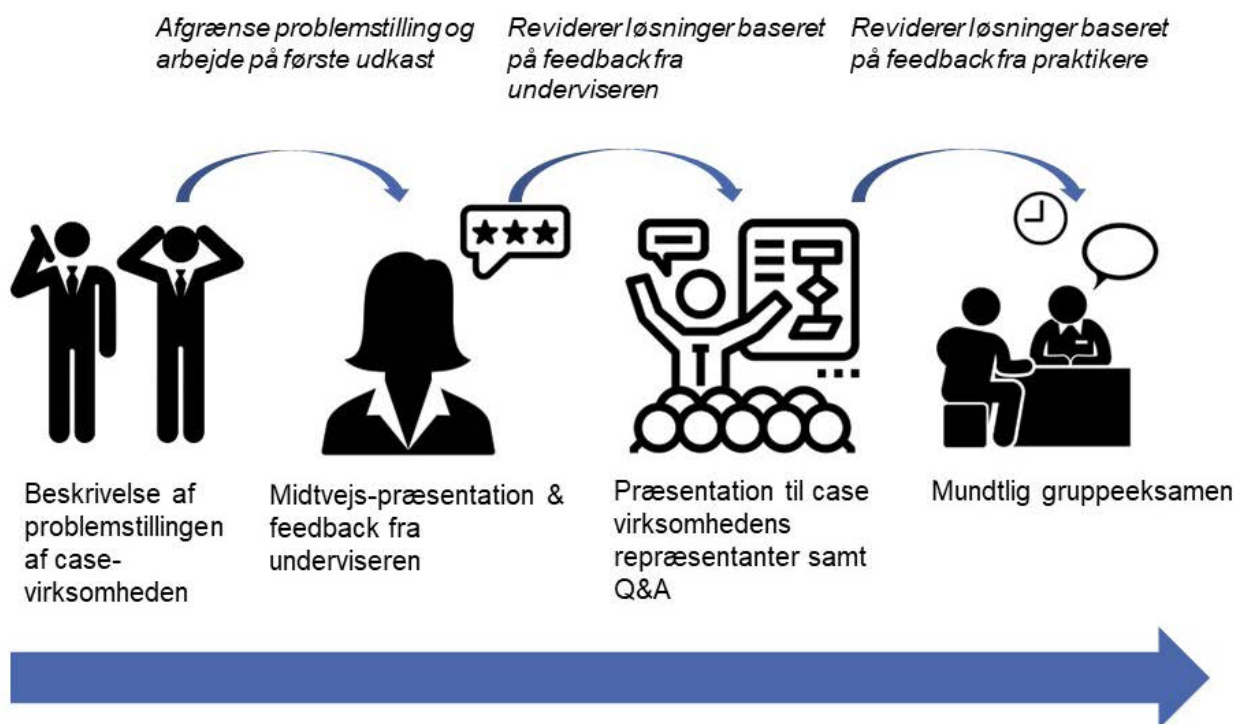
Denne artikel beskriver den innovativ læringsmetode "live case metoden", som bruger etablerede teorier, input og data fra praktikere og virksomheder til at skabe et læringsmiljø, der bidrager til at udstyre fremtidige procurement managers med relevante kompetencer og færdigheder med henblik på nutidige og fremtidige problemstillinger. Metoden bliver brugt i faget "Performance Measurement in Procurement Organizations", som er ét af tre fag, der udgør "Minor i Strategic Procurement" på Copenhagen Business School. Mens metoden er universel, bruger denne artikel dette års (2023) live case om ESG <sup>5</sup> og madspild i en stor supermarkeds kæde som eksempel til illustration af konceptet.

## 2. Live case forener krav fra både praksis og uddannelse

### 2.1. Live case metoden

Live case metoden tager udgangspunkt i en problemstilling, som kan og skal belyses fra både en teoretisk og praktisk synsvinkel. Hvert år vælger underviseren et emne og leder efterfølgende efter en virksomhed som kan bidrage til live casen.

Live case metoden er illustreret i figur 1 og vil kort blive beskrevet her: I starten af kurset giver årets case-virksomhed en mundtlig præsentation og deler en medfølgende powerpoint præsentation samt suppler-



Figur 1: Live case metoden, forfatterens illustration. <sup>6</sup>

ende data med de studerende, som herefter arbejder i grupper. Efter præsentationen må de studerende stille spørgsmål til case virksomhedens repræsentanter (derfor navnet "live case"), men har ellers ikke kontakt til dem. I undervisningen arbejdes med teorier, applikationer af teorier, men også med konkrete diskussioner af, hvordan den respektive teori kan bruges i kontekst af live casen.

Efter nogle uger præsenterer de studerende deres "work in progress" og får feedback fra underviseren for at kunne rette op på indholdet hvis nødvendigt, eller for at blive udfordret på en konstruktiv måde til at forbedre de fremlagte løsninger. Efter at have indarbejdet underviserens feedback, præsenterer de studerende deres løsninger til case virksomhedens repræsentanter og får både feedback og udfordrende spørgsmål, som simulerer en real-life kontekst så godt som muligt. Efterfølgende forbereder de studerende en skriftlig opgave, hvor de beskriver deres løsning fra en teoretisk og praktisk vinkel og hermed bruger deres forsk-

ningsbaserede undervisning til at løse en konkret, praktisk problemstilling. Til sidst skal de studerende til en mundtlig gruppeeksamen baseret på deres skriftlige opgave, hvor de præsenterer deres endelige løsning for underviseren og en intern medbedømmer med baggrund i praksis.

### 2.2. ESG som eksempel- Reduktion af madspild i en stor supermarkeds kæde

For at tage højde for nye trends indenfor bæredygtighed, især ESG-relaterede problemstillinger, i uddannelsen af fremtidige procurement managers, blev live case i 2023 brugt til at skabe opmærksomhed om emnet og til at give de studerende mulighed til at udvikle deres kompetencer og færdigheder baseret på et konkret ESG-casestudie. Udover problemstillingen, en kort beskrivelse af virksomheden, samt information om forsyningskæder og regler angående mad i supermarkeder, fik de studerende et stort datasæt med konkrete tal på madspild fra supermarkedet.

Materialet satte dem i stand til at bruge teorier og teoretiske frameworks, såsom procurement balanced scorecard <sup>7</sup>, men også til at anvende konkrete metoder, f.eks. spend analysis <sup>8</sup>. Live case metoden understøtter desuden identifikation og forståelse af trade-offs samt gennemtænkning af cost-benefit-analyser <sup>9</sup>. Vigtigt er det også, at metodens frihedsgrader gør det muligt at tænke tværfagligt. Det er især relevant, når det handler om problemstillinger indenfor ESG, som ikke kan betragtes eller løses i isolation, da det fordrer samspil med forskellige aktører i og udover organisationen. Derfor er de studerendes løsninger også meget forskellige, da live case metoden tillader dem at fordybe sig i enkelte aspekter af den overordnede problemstilling, som de finder mest interessant og relevant, og hvor de kan bruge deres kreativitet på den bedst mulige måde. Løsninger i dette live case fandtes inden for klassiske emner i performance measurement og management (f.eks. brug af KPI'er til at måle omkostninger og/eller besparelser med hensyn til madspild), men også om mere innovative aspekter i form af reduktion af madspild (f.eks. samarbejde med NGOs, redesign af emballagemateriale eller "oplysningskampagner" rettet mod medarbejderne og kunderne).

### 3. Konklusion

Denne artikel har beskrevet live case metoden som én mulighed til at inkorporere moderne problemstillinger i universitetsuddannelse af procurement managers på en innovativ måde. Sammenlignet med mere klassiske metoder kræver live case metoden relativt flere ressourcer fra underviseren. Desuden kræves input i form af indhold og tid fra en case-virksomhed. Den store fordel ved live case metoden er imidlertid, at undervisningen kan tage højde for nye fænomener i praksis og tillader at etablere et link mellem forskningsbaseret undervisning og aktuelle, praktiske problemstillinger. Samtidig fremmer metoden dialogen mellem forskere/undervisere og praktikere. Evalueringer af kurset siden etablering af live case metoden i 2017 viser desuden, at metoden værdsættes. Her nævner de studerende proaktivt live case som highlight i kurset hvert eneste år.

#### Noter

1. Se f.eks. Beske-Janssen et al., 2023; Giunipero and Pearcy, 2000.
2. Se Aragon-Correa et al., 2017.
3. Ibid.
4. Se f.eks. Sala et al., 2019.
5. E – Environment, S – Social, G – Governance, se f.eks. Gammelgaard (2023).
6. Ikonerne stammer fra <https://thenounproject.com/>.
7. Se f.eks. Hofmann et al., 2014.
8. Se f.eks. Bragg, 2013.
9. Cf. Aragon-Correa et al., 2017.

#### Referencer

Aragon-Correa, J.A., Marcus, A.A., Rivera, J.E., Kenworthy, A.L., 2017. Sustainability management teaching resources and the challenge of balancing planet, people, and profits. *Academy of Management Learning & Education* 16 (3), 469–483.

Beske-Janssen, P., Johnsen, T., Constant, F., Wieland, A., 2023. New competences enhancing Procurement's contribution to innovation and sustainability. *Journal of Purchasing and Supply Management* 29 (3), 100847.

Bragg, S.M., 2013. *Cost reduction analysis: Tools and strategies*. Wiley, Hoboken, N.J.

Gammelgaard, B., 2023. Bæredygtighed: Fra CSR til ESG? Effektivitet (i), 5–6. <https://effektivitet.dk/wp-content/uploads/2023/05/Fra-CSR-til-ESG.pdf>.

Giunipero, L.C., Pearcy, D.H., 2000. World class purchasing skills: An empirical investigation. *J Supply Chain Manag* 36 (3), 4–13.

Hofmann, E., Maucher, D., Kotula, M., Kreienbrink, O., 2014. Performance measurement and incentive systems in purchasing: More than just savings. *Professional supply management*, 3. Springer Berlin Heidelberg.

Sala, O.E., Boone, C.G., Turner, B.L., Currier, C.M., 2019. The sustainability publication gap and its implications. *Curr. Opin. Environ. Sustain.* 39, 39–43.



### Forfatter: Melanie Lucia Feldhues

Melanie er adjunkt i Økonomistyring på Copenhagen Business School. Hendes forskningsinteresser omfatter performance-målingssystemer og topledernes indflydelse på regnskabsmæssige udfald.