

Fremtidens indkøb

– Hvad er de store trends i indkøb lige nu?

I dette interview kan du læse om fremtidens indkøb. Jacob Gorm Larsen og Søren Vammen, der begge har arbejdet med indkøb i mange år, deler ud af egne oplevelser og erfaringer, hvordan de ser indkøb i fremtiden, samt de mest gængse tendenser, potentialer og barrierer, som de oplever i dag.



JACOB GORM LARSEN
Director of Digital
Procurement at Maersk Group



SØREN VAMMEN
CEO at DILF and
Kairos Commodities

Data – barriere eller løftestang?

JGL: Data, og især evnen til at opsamle, bearbejde og analysere data, er udgangspunktet og fundamentet for fremtidens procurement-funktion. Det er det, fordi det er fra data, at vi udvikler de insights, som nye teknologier kan levere. Data er også udgangspunktet for den stigende automatisering af procurement-processer, som vi oplever i de her år. Endelig er data afgørende for de algoritmer, der i fremtiden bliver en afgørende del af enhver procurement-funktion. Man kan faktisk sige, at data allerede er det vigtigste råstof – det flugter også godt med listen over verdens mest værdifulde selskaber.

Data er for mange procurement-organisationer en barriere i stedet for at være en accelerator til værdiskabelse f.eks. pga. dårlig datakvalitet – det er i hvert fald noget, jeg selv kender til, men det er et område, der skal prioriteres, så data bidrager positivt til værdiskabelsen. Du kommer derved til at drive nye og bedre insights ud af procurement – ikke kun traditionelle, altså hvor meget vi

bruger per kategori og per leverandør i forhold til spend-tal, men på en række områder f.eks. omkring *process mining* med henblik på effektiviseringer, som er et meget "hot" emne i øjeblikket.

Et andet eksempel er brugen af machine learning til contract analytics, hvor vi har mulighed for at lave meget specifikke søgninger efter bestemte kontraktuelle terms på tværs af vores portefølje af tusindvis af kontrakter, der i udgangspunktet er ustrukturerede data. Men ved hjælp af algoritmer kan vi meget hurtigt finde ud af, hvor mange kontrakter, der har bestemte klausuler. Det driver nye insights på en meget agil måde, hvor alternativet ville være manuelle opslag på tværs af et stort antal kontrakter.

SV: Man kan sige, at overskriften på det er noget med, *at data går fra at være en barriere til at være en løftestang.*

JGL: Præcis.

Late adopters bliver tabere

SV: Som jeg ser det, er der to steps – det ene er, som du siger, at hvis vi har de rigtige data, så kan vi automatisere nogle ting ved hjælp af robotter eller lignende. Det andet er det lidt mere sofistikerede område, hvor vi adderer machine learning og AI, som gør, at vi kan begynde at træffe nogle bedre beslutninger på baggrund af nye insights. Allerede i dag kan vi se, at de første løsninger, eksempelvis hos Cirtuo, leverer en mulighed for at generere kategoristrategier ved hjælp af AI. Processen er ofte, at man starter med interne spend-data, og så kommer der alle mulige kontraktdata med f.eks. GDPR, kontraktudløbsdatoer osv. – men man holder sig inden for virksomhedens fire vægge.

“ **Med data og AI kan det meste indkøbsarbejde gøres langt bedre, og med en hastighed som er ekstrem. Noget af det, som jeg synes, er uhyre interessant her – og det er faktisk altid interessant i indkøb – er gabet mellem dem, der gør det relativt fornuftigt, og dem der gør det knap så fornuftigt.** ”

Jeg ser også en meget kraftig udvikling f.eks. inden for risikostyring, hvor man kobler sig op på eksterne databaser – Risk-Methods er et godt eksempel på dette. Det vil sige, at man begynder at blende interne og eksterne data. Når man begynder at få noget intelligens ud over det, så rykker det på et helt andet niveau – det være sig generering af kategoristrategier, risikosimuleringer, potentialeafdækning osv.

Med data og AI kan det meste indkøbsarbejde gøres langt bedre, og med en hastighed som er ekstrem. Noget af det, som jeg synes, er uhyre interessant her – og det er faktisk altid interessant i indkøb – er gabet mellem dem, der gør det relativt fornuftigt, og dem der gør det knap så fornuftigt.

Nu siger du, Jacob, at I kan lave en forespørgsel og så svare meget hurtigt på selv ret komplekse spørgsmål f.eks. vedrørende GDPR hos leverandører. Jeg undrer mig gang på gang over, at store virksomheder, internationale og globale spillere, ikke engang kan finde deres egne kontrakter. De kan ikke engang finde ud af at lægge dem ind i en outlook-kalender, så de kan holde styr på, hvornår kontrakterne udløber – det er helt banalt men alligevel ikkeeksisterende i hver anden større virksomhed. Her tror jeg, at det digitale futtog, der kører nu, virkelig får bukserne til at sprække.

Tidligere har man jo ved hjælp af arme og ben, og lidt IT, skulle skabe den der forskel, så du kan sige, at medmindre du ansatte 500 mere end alle andre, så var der grænser for, hvor meget du kunne stikke af fra resten. *Men med den digitale udvikling vi ser nu, er det ubegrænset, hvor meget man kan stikke af, og det, tror jeg, bliver en trussel mod rigtig mange indkøbsorganisationer – netop fordi der vil komme spillere, der introducerer teknologi, der vil tilbyde alt i en helt anden klasse til en helt anden pris. Og så vil mange, selv store virksomheder, sige: "Hvad skal vi med en indkøbsafdeling, der fedter rundt med bagudrettede data, som de behandler i excel-ark, og som ikke kan levere de afgørende værdiskabende insights?"*

JGL: Jeg tror faktisk, at det er en super god pointe, at der med de løsninger, der kommer nu, vil være et gab, der bliver endnu større imellem dem, der rykker på den digitale agenda, og dem der sidder tilbage. Det gab har altid været der, men det vil blive forstærket af mange af de her løsninger.

SV: Ja, eksponentielt – for du kan jo behandle data eksponentielt. Din evne til at behandle data er jo ved at eksplodere, men kommer du ikke i gang med det, så sidder du stadig og fedter med excel-ark. Det tror jeg, at der er mange, der ikke har set endnu. Mange tænker også, at det er noget for de store virksomheder, IBM, Mærsk og lignende, og mindre virksomheder tænker derimod: "Vi er bare en almindelig dansk mellemstor virksomhed,

så det må være længere hen ad vejen, at vi tænker i de baner".

JGL: Den pointe havde jeg faktisk ikke tænkt over før, men jeg er fuldstændig enig i, at gabet bare kommer til at blive endnu større eller sprækker helt. Risk er også et tema, og især sustainability er et tema, som ligeledes kommer til at blive stærkt påvirket af hele den her digitalisering. For nu har du reelt løsninger, hvor det ikke er formodninger og powerpoints om gode intentioner, men du kan rent faktisk begynde at tracke og arbejde med dine leverandørbaser – også omkring sustainability og risiko i bredere forstand på en systematisk og digitaliseret måde.

SV: Ja, og man kan også kvantificere mange af de risici. Men igen – det kræver data.

“ **Den største barriere er ikke manglende investeringer i teknologi men et mentalitetsskifte.** ”

Tænk stort – start i det små – men kom i gang!

JGL: Ja, jeg hører hele tiden folk sige, at det koster, og at det er en kæmpe investering, men i min verden er det her ikke et teknologiprojekt. Den største barriere er ikke manglende investeringer i teknologi men et mentalitetsskifte. Det er afgørende, at indkøbslederen og hele teamet forstår mulighederne og køber ind på dem. Hvis de først gør det, så skal det nok lykkes med investeringer. Man kan starte i det små, og man kan faktisk også lave en masse ting selv, men det er mentalitetsændringen, der er det svære og ikke teknologidelen – det er ikke en *technology transformation* men en *business transformation*, når du taler om digitaliseringen af procurement. Det er mindsettet, der er det vigtigste!

SV: Ja, og jeg tror, at mange dukker sig lidt, fordi

de ikke helt har forstået, hvad alt det her er for noget, hvad det kan, og om det er en trussel. Vi ser det rigtig ofte i Kairos-regi – *category buyers* ser værktøjet som en trussel i stedet for at tænke, hvor meget tid det kan spare virksomheden, når de ikke selv skal sidde og indsamle alle de informationer. Ved brug af værktøjet får de det serveret, men alligevel leder de ofte efter hullet i osten, og så finder de et eller andet ubetydeligt, som de alligevel ikke kan bruge. Det giver mig et déjà-vu til alle de gange, hvor folk siger, at de synes, det lyder godt, men ikke selv kan bruge det. Det har jeg hørt om e-auctions, kategoristrategier, total cost-modeller – you name it.

JGL: Det hedder NIMBY – jeg skriver om det i min bog, men det er en forkortelse for "Not In My Back Yard". Det refererer til alle dem, der udtrykker, at løsningerne er fantastiske, men lige præcis i deres kategori kan det ikke bruges. Jeg har set det på e-auctions, robotter, kataloger... – jeg har set det på alt!

SV: Ja, og det fører tilbage til det, du sagde om mindsettet – det er mindsettet, man skal have brudt. Der er et amerikansk udtryk, som jeg elsker; "You change the people – or you change the people!"

JGL: Præcis, for det er jo kun en trussel mod dem, der stikker hovedet i busken. Hvis de bliver ved med det, så er der jo nogen, der lige pludselig kalder det ud, og så er der nogle andre, der gør det for dig. Du skal omfavne det, og så bliver det en accelerator for dig.

SV: Vi har jo hele tiden haft sådan en form for digitaliseringsbølge – vi havde jo hele e-boblen tilbage i 00'erne med e-procurement og alle de der ting, men dengang var det meget kendetegnet ved, at man skulle foretage nogle meget store og tunge IT-investeringer for at komme i gang. Folk gik jo nærmest fra pen og blæk til at køre SAP Ariba og lignende, og det var nok for store spring og for komplekst. Mange af de systemer var måske heller ikke guds gave til menneskeheden, som de

blev markedsført, men den store forskel i dag er, at meget er teknologi, man selv kan arbejde med og dermed også skabe løsninger inden for.

JGL: Nemlig! Det er også min erfaring – og derudover, hvis du kigger på hele startup-scenen for procurement, så har antallet af investeringer, der går ind i startups, været eksponentielt stigende de sidste par år. Der er rigtig mange af de her startups, som man kan arbejde med igennem mindre engagements, og det er superfleksibelt og hurtigt at komme i gang med. Så du har fuldstændig ret. Det er ikke en global aftale med SAP eller en "million dollar"-investering, det kræver for at komme i gang. Der er mange små spillere, som du kan arbejde med.¹

“ **Der er ingen tvivl om, at fokuset på det datadrevne og automatisering er det, der sætter agendaen i de her år...**

Vores agenda er, at vi gerne vil forandre det hele, men vi gør det ikke igennem et "all inclusive-program", der kun viser resultater tre år senere – nej, du skal gerne se effekt og sælge billetter hver eneste måned for at få folk med ombord på rejsen, for så bliver det en selvforstærkende effekt.

Indkøb skrumper ind i størrelse, og nye roller opstår

SV: Der er ingen tvivl om, at fokuset på det datadrevne og automatisering er det, der sætter agendaen i de her år, og det som driver rigtig meget. Men det fører også til, tror jeg, at vi vil se, at indkøbsafdelingerne bliver mindre – især i de store virksomheder – fordi meget af automatiseringen gør, at der ikke er behov for det samme antal mennesker. Det er jo altid svært som CPO at skulle vænne sig til at gå fra 500 til 200 eller fra 500 til 300 mand. "Turkeys don't vote for Christmas"

som legenden Jon Hughes altid sagde, når han talte om downsizing eller outsourcing.

JGL: Helt enig. Roland Berger har blandt andet lavet nogle papers på det fænomen, som de kalder "The Procurement Endgame".² De er supergode, da de netop understreger, at procurement ikke bare bliver færre, men du vil også se en reduktion i transaktionelle jobs og samtidig se en growth i sådan nogle jobs, som har med *vendor collaboration* og *vendor innovation* at gøre. Men det kræver selvfølgelig, at man kan håndtere disse opgaver og kvantificere den øgede værdi, der skabes.

SV: Det er der ingen tvivl om. Man kan sige, at mange sourcing-jobs vil forsvinde, fordi du vil have software, der laver strategierne for dig, software der kører tenders eller auctions for dig, og software der udfører mange af de andre klassiske indkøbsopgaver, som har beslaglagt mere end 50% af ressourcerne i de fleste indkøbsorganisationer, for dig.

Hvis du går tilbage, til før vi indførte category management og strategisk indkøb – dengang man adskilte procure-to-pay og hele det at gå i markedet – der lå alt krudtet jo dels i at sidde og sprøjte indkøbsordrer afsted og så fire-fighting, så man brugte mange ressourcer på det post-kontraktuelle. Sidenhen har man sat strøm til procure-to-pay, man har fået Kraljic, 5- og 7-steps-modeller og alle mulige andre rare ting på banen, men ligesom vi har set procure-to-pay-processen blive automatiseret, ser vi nu, at de andre processer også bliver automatiseret. På den måde er der kræfter til reelt at gå i indgreb med leverandørerne – men det gør også, at det bliver et helt andet mindset.

Lige nu går det jo meget på: "Kan vi finde en, der er 5 Euro billigere?", men når vi på et eller andet tidspunkt har fundet dem, vi oplever, er billigst hver gang, så tror jeg, at der vil ringe en klokke nogle

steder, og folk vil begynde at tænke, om de kan få mere ud af det end bare en flad pris. Det er nogle helt andre kapabiliteter, der så skal til og meget mere et *business development*-mindset, der skal ind over, end klassisk kompetitive procurement.

“ **Men de datatunge profiler bliver supervigtige, og de er fremtidens stjerner i procurement.**

JGL: Fuldstændig rigtigt. Jeg er meget enig med dig omkring sourcing. Vi ser det jo allerede i en vis grad – du kan kalde det klassisk e-sourcing. Det frigør allerede ressourcer fra for 5 eller 10 år siden, hvor du skulle have et team til at sidde og køre sådan nogle projekter. Vi havde teammøde i morges, hvor en kollega sagde, at vi har 6 tenders i Nordeuropa, der kører i øjeblikket, og han supporterer de 4 af dem personligt – 1 mand og 1 lokal. Tidligere ville det have været 3 mand per projekt, men vi kan gøre det på den måde, fordi vi allerede har automatiseret en væsentlig del af arbejdet – det hele kører digitalt.

Mange af de jobs vil også forsvinde, men du vil så til gengæld se flere *data scientist*-roller komme frem. Der vil også være *collaboration*-profiler med leverandører og stakeholders og business development, som du nævnte Søren. Men de datatunge profiler bliver supervigtige, og de er fremtidens stjerner i procurement.

SV: Ja, og der skal man jo så være smerteligt bevidst om, at data- og analytikerprofiler også er fremtidens profiler i samtlige andre funktioner – så der er hård konkurrence om disse. Skal man ud at købe dem færdige, er der ikke penge til det i et typisk indkøbsbudget, eller også kan man kun tiltrække de knap så gode. Man er nødt til at komme i gang med dedikeret talentudvikling. Pro-

curement skriger i forvejen på gode folk, og med digitaliseringen bliver det eksorbitant værre. Der er kun én løsning, og det er talentudvikling – desværre nok det mest underprioriterede af alle områder i indkøb. Skulle man ud at hyre folk med en del års erfaring inden for data analytics, så sprænger man alle rammer i et normalt personalebudget i en indkøbsafdeling.

Jacob, nu når du nævner automatisering af jeres tendering og e-sourcing og på mange andre områder, så er det jo igen kun en minoritet af virksomheder, som bare kører med Ariba eller andre systemer til den slags. Der er vi slet ikke ude i noget, der er automatiseret eller automatiske e-auctions. Det er jo igen majoriteten, som sidder og fedter med excel-ark og sender manuelt ud. Så vi ser igen på alle områder, at forskellen mellem de gode og dem, der var middelmådige eller gennemsnitlige for 3-4 år siden, nu er blevet endnu større – i løbet af ganske få år er afstanden til de bedste mange kilometer, hvor den måske for bare et til to år siden kun var få hundrede meter.

JGL: Det har du fuldstændig ret i. Det er jo faktisk en af de ting, jeg tænker meget på i forhold til min bog. Mange tror, at den er til dem, som sidder og driver det her fuldtid – sådan nogle som mig selv rundt omkring – og det er det faktisk ikke. Det er til category managers, head of procurement, procurement managers, etc. – det aller vigtigste er, at de forstår potentialet og mulighederne i teknologien, og så skal der nok være nogen, der hjælper med det praktiske, ift. hvilke knapper der skal trykkes på.

Det er i hvert fald ikke det, du får ud af min bog, men du forstår konceptet, og det er jo udgangspunktet for, at du overhovedet kan lykkes med det her. Du har fuldstændig ret. Igen, det er ikke det at købe systemet, der er udfordrende – du skal have alle folk med på tankegangen.

1. *Mapping VC funding in Procurement* by Maersk Growth
2. *Automotive procurement has reached an endgame* by Roland Berger

SV: Det er svært at finde en dansk virksomhed med 500 millioner og opefter i omsætning, der ikke har købt Scanmarket eller andre udmærkede auctions-systemer på et eller andet tidspunkt og ikke er kommet i gang med det. Ikke et ondt ord om Scanmarket eller andre men "tried it once, didn't like it". Jeg kan virkelig nogle gode historier om, hvordan man ikke skal køre auktioner.

JGL: Igen, det er ikke teknik, det er mindset, det handler om.

SV: Enig. Som tidligere nævnt kommer der mange nye jobprofiler i indkøb, men skal man igennem køen til IT-afdelingen, kommer man aldrig i mål – kapabiliteten skal bygges op internt i indkøbsafdelingen. Der kommer mange nye profiler på hele dataområdet, og der kommer nye profiler på *business development*- og *relationship management*-siden. Det gør jo også noget ved indkøbets value proposition. Vi skal levere en meget bredere palette af værdi, end noget der blot relaterer sig til priser og cost. Jeg kan allerede nu, i de førende virksomheder, observere et tydeligt og kraftigt pres på indkøbsafdelingerne for, at de skal levere mere værdi. Som vi så med prisbesparelser, hvor topledere nærmest blev besparelsesjunkies, vil vi se dem øge kravet til værdimaksimering fra indkøb.

“ Den her automatisering kommer til at ske, hvad enten procurement-funktionen vil det eller ej, for hvis ikke man selv tager charge på det, så er der nogle andre, der gør det på et tidspunkt!

Men jeg ser også nu, blandt andet Detlef Schultz og andre³, som siger, at vi skal være den der analytiske motor. Det giver jo supergod mening, fordi i de fleste produktionsvirksomheder udgør spendet 50-

70% af omsætningen, og det er vel også på mange områder indkøb, som burde have en meget stor grænseflade eksternt – og ikke kun til leverandører, men også videnscentre, NGO'er osv. Det vil sige, at rollen bliver et *knowledge management*-center, hvor vi kan svare på mange ting, og vi kan også fortælle forretningen ting, de ikke har spurgt om – det kræver igen, at man tager den der rolle.

Lav en plan eller bliv en del af andres planer

JGL: Du kan også sige det på en anden måde: Den her automatisering kommer til at ske, hvad enten procurement-funktionen vil det eller ej, for hvis ikke man selv tager charge på det, så er der nogle andre, der gør det på et tidspunkt!

SV: Eller der kommer en ekstern spiller, der bare overtager det.

JGL: Ja, så det kommer til at ske, lige meget om man vil det eller ej. Den dygtige procurement manager eller CPO er i stand til at videreudvikle funktionen og netop gå ind i de ting, vi taler om: data-insights og ekspansion indkøbsfunktionens value proposition.

Men det er ikke alle, der vil være i stand til det, så for nogen vil procurement blive kannibaliseret af andre funktioner eller slet og ret outsourcet. Hos andre kan det godt være, at det vil blive lidt mindre, men effektmæssigt og strategisk vil det blive langt vigtigere. Men det kræver, at man har en CPO, der er i stand til at løfte det op og levere på et value proposition, som ikke bare handler om arme og ben til at processe indkøbsordrer og så nogle sourcing-folk, der kan generere nogle savings, men at du netop kan gøre det bredere.

SV: Så man kan vel sige, at indkøb ender i en form for broker-rolle – dels en *information broker* og *relationship broker*. Dels ude mod leverandørerne, ind mod stakeholdere og genereret via data, information og knowledge – "Hvordan kan vi skabe

værdi imellem vores forretning, vores kunder og vores leverandørbase?"

JGL: *Data- og relationship broker* med det formål at skabe værdi i bred forstand – fuldstændig enig.

SV: Jeg har set flere virksomhedspræsentationer fra virksomheder, der laver maskiner til industrien, og når de præsenterer sig selv, siger de tit, at de i 70'erne byggede maskiner, i 80'erne fik de service på dem, i 90'erne... og så videre. I dag vil de i høj grad ind og lede et ecosystem, som er meget datadrevet, dvs. de eksempelvis kan styre kundernes maintenance på deres maskiner baseret på de data, de har.

Man kan også se på en virksomhed som Vestas og andre, at de i mange år levede af "bare" at bygge vindmøller. I dag er det en ekstremt data-drevet industri, hvor de kan levere de bedste insights, og derfor er de en af vinderne i industrien. I bilindustrien og i mange andre industrier bliver alt også langt mere digitaliseret. Man samler data op hos kunder og mange andre steder og processer disse intelligent, så de kan bruges til at vinde

over konkurrenterne – og kunderne betaler ofte for at få adgang til disse data. Så det tror jeg også, at vi vil se i mange andre industrier.

JGL: I langt højere grad, helt sikkert.

SV: Det kom vist til at handle meget om data – og det kom til at lyde som om, at der nærmest ikke er andet i sigte.

JGL: Det er ok, for det er sådan, det er. Data er ikke målet, men det er forudsætningen for at kunne levere på en langt bredere og mere værdiskabende value proposition.

SV: "Without data, you are just another person with an opinion", som W. Edwards Deming så smukt formulerede det. Når det så er sagt, kan man også ende i den modsatte grøft: "Without an opinion – you are just another person with data". Data i sig selv gør det ikke alene – problemet er jo nærmest, at der er for meget data, og det kommer til at virke som en barriere. Griber man det intelligent an, og får man vendt situationen rundt, så bliver data en løftestang i stedet./

3. Detlef Schultz kommenterer på fremtidens indkøb