



# INDKØB 2018: HVOR ER VI, OG HVOR SKAL VI HEN?

Sourcing i Afrika, digitalisering af indkøb, nytænkende CRM-strategi, innovative leverandørrelationer og værdiskabelse. Emnerne var mange og programmet stramt, da 35 ledere inden for indkøb var samlet til DILFs årlige indkøbskonference i september, hvor de blev klogere på fremtidens indkøbstendenser med oplæg fra både AAK, Maersk, Danske Bank og PR Electronics.





AF TANJA STRAAGAARD JENSEN, SKRIBENT, DILF

**H**vilke tendenser og udfordringer står vi overfor indenfor indkøb? Og hvordan vælger danske virksomheder, at håndtere dem? Sådant løb hovedspørgsmålene forud for konferencen Indkøb 2018, der løb af stablen den 27. september i København, hvor en række procurement ledere gav sit svar på netop dette. Med rummet fyldt af forventningsfulde indkøbsprofessionelle, bød Søren Vammen, CEO hos DILF og Kairos Commodities samt dirigent på dagen, velkommen og præsenterede dagens program, der ifølge ham ramte lige ned i de vigtigste udviklingsområder inden for indkøb. *"Det er et program, der flugter godt med de tendenser, vi ser for tiden"*, sagde han, inden han gav ordet til dagens første taler.

### En alternativ sourcing strategi

Morgenmaden var knap blevet slugt, inden Henrik Vingaard, Sourcing og Trading Director hos AAK A/S, tog dagens deltagere med på en rejse til Vestafrika. AAK er førende leverandør af vegetabiliske olier og sourcer sheakerner i flere afrikanske lande, og her har virksomheden de sidste ti år erfaret, at det er nødvendigt med en helt anderledes sourcing strategi.

*"Da vi skulle lave en strategi for Vestafrika, var det lige pludselig helt andre faktorer, der blev vigtige"*, lagde Henrik Vingaard ud. Han fortalte blandt andet, hvordan risikovurderinger af lande, sikkerhedstræning, identifikation af terrortrusler og evakueringsplaner er faste elementer i virksomhedens sourcing strategi på det afrikanske kontinent.

Hvad der også adskiller sig ved arbejdet i Vestafrika, er opbygningen af virksomhedens supply chain. AAK handler i dag sheakerner med 100.000 afrikanske kvinder, og hvor der før har været helt op til 16 medlemmænd involveret, laver AAK nu direkte trading med de afrikanske kvinder. På den måde sikrer de sig bedre kvalitet og større effektivitet, lød forklaringen.

Det er fedt at få nogle ideer og måske nogle redskaber til, hvordan man synliggør værdiskabelse

- Niels Søndergård, Purchasing Manager, Tican Fresh Meat A/S

*"I 2009 valgte vi at lave vores CSR, hvor vi går direkte fra kvinderne ude i bushen og til os.*

*Vores ansatte er ude hos hver enkelt kvinde og spørge, hvor meget de forventer at sælge på et år, og så forudbetaler vi dem. Det er et kæmpe set-up, og vi er nødt til at være derude face-to-face, ellers sælger de lige pludselig til vores konkurrenter"*, fortalte Henrik

Vingaard til et publikum, der var lutter øre.

### Digitalisering af en hel industri

Efter en runde af spørgsmål, var det tid til dagens næste taler, Jacob Gorm Larsen, der er Director of Digital Procurement hos Maersk Group. Han slog til at starte med fast, at *"det bliver noget helt andet end det første indlæg"*. Emnet var nu end-game for indkøb og digitalisering med fokus på den store transformation, som Maersk i øjeblikket gennemgår.

For to år siden stod Jacob Gorm Larsen ligeledes på talerstolen ved DILFs indkøbskonference, hvor han introducerede Maersks nye



digitale tiltag, og denne dag i 2018 gjorde han så status: *"Det har været to hårde år"*, sagde han med et smil.

Maersk Procurement har de seneste år forsøgt at digitalisere deres indkøbsprocesser ved hjælp af blandt andet robotteknologi. De har i dag fem robotter, der eksekverer over 22.000 opgaver om måneden, men ambitionerne stopper ikke dér. *"Visionen er, at vi om tre år skal kunne levere det samme som i dag, men med cirka halvdelen af de folk, vi har"*, fortalte Jacob Gorm Larsen.

Målet er at digitalisere hele industrien, som ifølge ham stadig er meget konservativ og papirtung. Ifølge Jacob Gorm Larsen er problemstillingen dog den samme, som den var for to år siden: *"Det er ikke teknologien, der er barrieren, det er vores mindset til det, der skal ændres"*, påpegede han.

### Mere end cost savings

Efter en frokost, hvor snakken gik lystigt, kom Danske Bank på banen med dagens nok mest kontroversielle indlæg. Bag præsentationen stod Bo Dungal, Head of Procurement Innovation & Group Procurement & Market Data. Han præsenterede – til stor overraskelse for mange af dagens deltagere – en nytænkende procurement-strategi, som skal øge toplinjevæksten og forbedre kundeoplevelsen i Danske Bank.

Siden Bo Dungal kom til Danske Bank i 2012, har han arbejdet på at innovere og 'disrupte' bankens tilgang til procurement. Han har været med til at udvikle en banebrydende CRM-strategi, hvor banken gennem

deres tiltag Procurement Advisory Services vælger at dele intern know-how og teknologi fra mange af bankens afdelinger med sine virksomhedskunder. Formålet er at få kunderne endnu tættere på, og samtidig forbedre deres bundlinje.

Jeg håber, at folk kan tage nogle af de lidt sindssyge og crazy ideer, som jeg har, med hjem og måske begynde at tænke på, at de sagtens også selv kan flytte sig lidt uden for boksen

- Bo Dungal, Group Procurement & Market Data, Danske Bank

Og det var et indlæg, der fik mange øjenbryn til at løfte sig rundt omkring i salen, efterfulgt af stribevis af spørgsmål. Helt forventet, sagde Bo Dungal, men han fastslog igen og igen: *"Man er bare nødt til at tænke anderledes"*.

Det var heller ikke ligefrem en case, der havde været sådan lige til at støve op, påpegede dagens dirigent bagefter. *"Det har været svært at finde cases på virksomheder, der laver andre initiativer end cost savings. Der er faktisk ret langt mellem snapsene"*, fortalte Søren Vammen, da Bo Dungal havde takket af.

### Forandring fryder

En kop kaffe og tyve minutters networking senere, blev det tid til at give ordet til Margit Jørgensen, Head of Strategic Procurement hos PR Electronics, som var kommet for at fortælle om leverandørrelationer og måder hvorpå, man kan styrke dem.

*"Vi har ikke altid tidligere været gode til, at involvere vores leverandører, men det gør vi i dag. Vi spørger dem, om de vil med på en rejse. Vi er gået fra ikke at have kontrakter til at have 87 % corporate"*, indledte hun.

Helt konkret har indkøbsafdelingen i PR Electronics de sidste 2,5 år valgt, at nytænke deres SRM ved at holde fysiske møder med sine leverandører, udvikle nye leverandør-

strategier og desuden skabe større vidensdeling internt i virksomheden.

*"Vi har i indkøb kunne gå ind og have en faciliterende rolle, som er blevet et serviceorgan for de andre afdelinger. Vi har sat menneskerne sammen",* fortalte Margit Jørgensen, der påpegede, at det hele i bund og grund handler om at forankre forandring i virksomhedens overordnede strategi. Opfordringen fra PR Electronics lød derfor: *"Gå hjem og udfordr ledelsen. Hop ud af boksen, hvis I får en vild tanke",* sagde hun.

### **Hvordan måler vi værdi?**

Dagens sidste indlæg stod dirigenten for, og her valgte Søren Vammen at gå ind i diskussionen om, hvad værdi i indkøb egentlig drejer sig om. *"Alle taler om værdi, men det er et meget fluffy begreb. For hvad er værdi i en indkøbsmæssig kontekst, og hvordan kan vi måle det?"*, spurgte han ud i salen.

Han pointerede, at værdiskabelse er langt mere end bare prisbesparelser, og derfor er det tid til at måle værdi i indkøb på en række andre parametre. Imens viste han på storskærmen et value dashboard, hvor han pegede på seks steder, hvor værdi kan måles;

indirect benefits, sustainability improvement, innovation and growth, risk improvement, quality and delivery improvement samt cost and working capital improvement. *"Man behøver selvfølgelig ikke måle på dem alle sammen, men det er et sted at starte",* tilføjede han.

Dagens afsluttende pointe lød efterfølgende: *"Jeg håber, at I er blevet inspirerede, og at der er nogle ting, I kan tage med jer hjem og bruge i jeres kontekst. Om ikke andet, at det har sat nogle tanker i gang",* sagde Søren Vammen.

DILF takker for en inspirerende og lærerig dag, og for et hold deltagere, der udviste stort engagement. /

Folk bliver nødt til at forholde sig til digitaliseringen. De er nødt til at forholde sig til, hvordan vi i vores virksomhed kan levere mere end bare prisbesparelser

- Søren Vammen, CEO, DILF og Kairos Commodities