

Executive summary

I rammerne af udviklingsprojektet Digital Købsadfærd har projektgruppen gennemgået eksisterende forskning og litteratur om emnet. Mere konkret anvendes en række nyere rapporter omkring digitalisering i indkøbsfunktionen fra bl.a. Dansk Erhverv, AT Kearney, SCM World, og KPMG. Der er yderligere gennemført interviews, som er blevet anonymiseret efter ønske fra deltagerne.

I dette arbejdsblad beskrives indledningsvis, hvordan udviklingen af digitalisering af indkøbsfunktionen har foregået de sidste 30 år – også for at se hvordan fokus har flyttet fra en effektivisering af indkøbet til en mere strategisk anvendelse. Dernæst fokuseres der på hvilke dilemmaer der pt. er forbundet med en digitalisering af indkøbsfunktionen. Til sidst foreslås fem konkrete områder danske SMV'er fremover bør have i tankerne, hvis man ønsker at anvende digitalisering i indkøbsprocessen.

Indhold

Executive summary.....	1
Digitalisering af virksomheders indkøbsfunktion	2
Hvordan arbejder danske SMV'er med digitalisering af indkøbsfunktionen?	3
Casevirksomheden SælgerX	3
De vigtigste digitale erfaringer fra SælgerX.....	3
Har SælgerX udviklet en egentlig strategi for digitalisering?	4
Differentierer SælgerX deres strategi omkring digitalisering ift forskellige funktioner?	4
I hvilket omfang har SælgerX digitaliseret indkøbsfunktionen?	5
Samarbejde mellem indkøb og salgsafdeling ifm digitaliseringsprocessen	5
Digitaliseringssamarbejde med LogistikX	6
Perspektivering ift. erfaringer fra FDIH	6
FDIH's rapport omkring digitaliseringen i virksomheder	6
Gode råd til digitalisering af indkøbsprocessen	7

Digitalisering af virksomheders indkøbsfunktion

Konsulentvirksomheden AT Kearney har i deres nyeste rapport omkring digitalisering af virksomheders indkøbsfunktion en markant udtalelse: "As business race to adapt to a new modus operandi in the face of disruptive technology, procurement leaders are using digital tools to capture both bottom-line efficiency and top-line growth". Men, er det også sandheden for danske SMV'er? Desværre ikke helt – det viser bl.a. en række konsulentrapporter og videnskabelige artikler. Generelt er det kun de større virksomheder, der har formået at indarbejde en digitaliseringsstrategi som både formår at skaffe gode resultater på bundlinjen, men som også formår at udvikle virksomhedens nye strategiske indsatsområder.

Figur 1: Udviklingen af indkøbsfunktionen

1980'erne	1990 – 2010	2010 – og frem
Strategisk indkøb	E-handel og indkøb på nettet påbegyndes	Digitalisering af indkøbsprocessen
Globaliseringen fordrer en mere sofistikeret måde at håndtere 3-parts relationer	Forskellig software programmer til IT-styring af indkøb fremkommer (eksempelvis eContract og eAuction)	Avanceret analyseredskaber og datadreven optimering giver bedre indsigt i tværfaglige værdikæde transaktioner
Forskellige platforme ift at effektivisere indkøb indføres i mange virksomheder	SRM systemer implementeres og dermed en mere fokuseret SCM styring	AI (artificial intelligence) sammen med input fra værdikæde interessenter kan forbedre indkøbsfunktionen
ERP indføres i større grad og automatisere en række processer – også ift. indkøb	Indkøb betragtes ikke længere som blot transaktionsbaseret, men udgør nu mere del af et strategisk indsatsområde	Indkøbsfunktionen opnår en central plads ift værdiskabelse da denne forbinder virksomheden med et netværk af eksterne partnere

Kilde: Oversat fra AT Kearney's rapport "Procurement: Riding the Transformative Digital Wave", 2018

Ovenstående er for mange danske SMV'er lidt af et glansbillede af, hvordan indkøbsfunktionen har udviklet sig i en dansk kontekst. Søren Wammen fra Dansk Indkøbs- og Logistik Forum vurderer klart, at denne beskrivelse af udviklingen af digitaliseringen af indkøbsfunktionen næsten udelukkende har været en udvikling i større danske virksomheder. I SMV'er er det normalt kun hvis virksomheden har ansat personer med en baggrund i de større virksomheder, at denne transformation rent faktisk finder sted. Når det så er sagt, er der dog alligevel en progression i indkøbsfunktionen – netop fra det rent operationelle ift. at købe billigt ind, til også at vurdere indkøbsfunktionen som en del af de fremtidige strategiske muligheder. Danske SMV'er har pt. en naturlig progression i sin digitale udvikling der hedder, at salgs- og marketingfunktionen er den første del af virksomheden der digitaliseres, og herefter følger de andre funktioner. Ofte, er det desværre indkøbsfunktionen der digitaliseres sidst i en egentlig digitaliseringsproces.

Hvordan arbejder danske SMV'er med digitalisering af indkøbsfunktionen?

Som en del af ovenstående har vi gennemført interviews med en mellemstor dansk virksomhed indenfor interiørbranchen samt deres logistik partner. Begge interviews er gennemført med ledende medarbejdere og er anonymiseret, hvorfor kun hovedkonklusioner fra disse interviews fremgår i nærværende rapport. Den mellemstore danske virksomhed omtales herefter som "SælgerX", mens deres logistik partner omtales som "LogistikX".

Det bemærkes, at der har været en aktiv indsats for at finde andre gode eksempler på danske SMV'er der har implementeret en digitaliseringsproces i indkøbsfunktionen.

Der har været kontakt til både Dansk Erhverv og FDIH (Foreningen af Dansk Internet Handlere) for at komme i kontakt med medlemsvirksomheder der kunne betegnes som SMV'er der aktivt arbejder for en digitalisering af indkøbsprocessen. Men, dels har der været usædvanlig få eksempler på danske SMV'er, der rent faktisk har arbejdet med en aktiv indsats inden for digitalisering af indkøbsprocessen, dels har de få aktører, vi kom i kontakt med, ikke har ønsket at være genstand for en videre analyse. Det skal i den sammenhæng også nævnes, at Corona-situationen også har vanskeliggjort mulige interviews.

Casevirksomheden SælgerX

SælgerX er en af Skandinaviens førende interiørvirksomheder og har en lang tradition for at rejse verden rundt for at finde inspiration og materialer og har fokus på høj kvalitet og nordisk design. Deres kreative team arbejder konstant på at udvikle sortimentet med respekt for den fine balance mellem den nordiske tradition og nutidens trends. SælgerX omsætter årligt for ca. 150 mio. kr. og har omkring 50 ansatte.

For SælgerX har der i deres overordnede strategi ikke været en udpræget fokus på digitalisering af indkøbsprocessen – men snarere en samlet digitaliseringsproces, hvor indkøbsfunktionen naturligt har fulgt med i de digitaliseringstiltag der har været nødvendige. SælgerX har således indledt et tættere samarbejde med deres logistik-partner ift. centrale dele af indkøbsprocessen – tiltag der klart fordrer en integreret digitaliseringsproces.

De vigtigste digitale erfaringer fra SælgerX

For SælgerX handler digitalisering om at transformere manuelle systemer til digitale systemer, med deres egne ord "at sætter strøm på en række processer vi tidligere har gjort manuelt f.eks. i vores bogholderi, lager, ordrer og salg."

Hvilke overvejelser har man gjort jer forud for igangsætningen af en digitaliseringsproces?

Som udgangspunkt handler det om økonomi:

"altså hvordan kan vi gøre tingene smartere og mere effektivt. Kan vi få et rationalt ud af det, f.eks. færre arbejdstimer og samme output, eller endda et hurtigere, bedre og mere sikkert output ved at undgå menneskelige fejl. Der er også kommet lovkrav f.eks. omkring datasikkerhed og GDPR som gør vi skal arbejde med digitalisering. Har også fokus på, at værdien af SælgerX stiger med graden af digitalisering. Jo mere "strøm" der sat på vores værdikæde jo større fremtidig værdi – også noget der interesserer ejerne.

Afsluttende rapport om Digitalisering af Indkøbsfunktionen, København, den 1. februar 2021, skrevet af Jan Kusier, Hanne Bomholt-Jacobsen & Sven-Eric Bertelsen som del af udviklingsprojektet Digital Købsadfærd

Men vi ser også på hvad der sker i vores omverden hvor kravet for kunder både BtB og BtC om at være tilgængelig digitalt gør, at vi har meget mere fokus på den digitale verden.”

”Den digitale udvikling giver os flere og flere muligheder, men vi sælger til mange lande i Europa og ikke alle lande er lige langt med digitalisering af deres arbejdsprocesser, så det skal vi også tænke på”.

”Men med alt hvad vi gør fremover tænker vi digitalt. Vi har i dag flere it-systemer der ikke er udviklet til at integrere med andre systemer så for i stedet for at ”lappe” på gamle systemer undersøger vi muligheden for at investere i helt nye systemer.”

Har SælgerX udviklet en egentlig strategi for digitalisering?

”Vi kalder det ikke en digital strategi – Vi har en forretningsmodel hvor der indgår hvordan vi skal transformere os mere og mere digitalt i takt med hvor det giver mest mening og hvad vi har økonomi til. Jeg ville da gerne nu digitalisere meget mere og hurtigere men vi har hverken økonomi eller kompetencer til det. Det er jo ikke sådan, at vi umiddelbart kommer til at tjene flere penge på at digitalisere – f.eks. bare det med GDPR har kostet også meget tid og mange penge - som stor set blot er en udgift.

Men vi har ligesom startet med vores backoffice systemer, økonomifunktionen hvor vores ERP system er omdrejningspunktet. Vi skal have papirløst økonomi og HR funktion. Alle vores kontrakter både med medarbejdere og kunder er i dag papirløst. Vi har mange der rejser rundt i verden og har mange udlæg og bilag der godkendes. Det er vi ved at gøre digitalt så man med sin mobil blot tager foto af bilaget og sender ind.

Differentierer SælgerX deres strategi omkring digitalisering ift forskellige funktioner?

Det er i nogen grad tilfældet.

”Det skal jo hænge sammen det hele. Vi prøver at optimere bedst muligt i de forskellige faser i værdikæden, fra indkøb til salg og markedsføring. Nogle steder indgår vi i en form for partnerskab – f.eks. med vores logistikvirksomhed og er koblet op på deres digitale logistiksystemer – vores data fra ordresystemet taler sammen med deres system, som så laver labels, forsendelse, tracking osv. for alle vores kunder i Europa.”

Det hænger også sammen med vores website udviklet til vores forhandlere, så hvis de køber ind via den platform, kører det også automatisk. Det samme gælder for vores agenter, der er koblet op på et salgssupport system. Her har de adgang til alle vores produkter og priser.

Vores faktura til kunderne laves fortsat manuelt i vores ERP system i økonomiafdelingen. Vi har heller ikke robotter på lageret, men brugere scannere, så vi har papirløst lager.”

I hvilket omfang har SælgerX digitaliseret indkøbsfunktionen?

Dette er ikke sket i så stort omfang endnu.

”Vil gerne blive bedre til det, der må være noget big data så man kan blive dygtiere til indkøb – Vi bruger Target til salgsanalyser, men kan også bruges til indkøb – vil gerne gøre det fremover så man ser på ordre. Nu ser vi på salg. Men tror vi kan lave bedre indkøb. Men igen spiller økonomien ind igen.”

Samarbejde mellem indkøb og salgsafdeling ifm digitaliseringsprocessen

”Vores ordre der går ind i systemet er data på hvad der skal købes – så salg og indkøb taler sammen da det meldes ind i samme system. Men som vi talte om før er der et stort potentiale i at udnytte salgsdata til at optimere på vores indkøb. Vores digitale udvikling foregår for det meste med eksterne partnere.

Vi arbejder sammen med Webureau og bruger reklamebureauer til vores PR og digitale marketing. Så vi arbejder med at sætte fokus på at digitalisere i vores værdikæde og har jo også en form for digital strategi eller forretningsmodel med vores fokus på at sælge via vores webshop direkte til vores forbrugere i hele Europa.

Vi har også i vores designafdeling set på digitale designprogrammer, har en 3 D printer mv. Men det er lidt mere de enkelte medarbejderes initiativ og nysgerrighed – men som jeg også forventer de ser på”.

Ift. hvor langt I er kommet med deres digitaliseringsproces pt. – hvor meget vurderer I har været i stand til at optimere jeres ressourceforbrug?

Her vurderes det, at de faktisk er kommet langt, men at man aldrig bliver færdig da det er en on-going proces. ”Og der kommer hele tiden nye krav fra myndigheder og EU – f.eks. GDPR men også krav fra fødevarestyrelsen da vi jo producerer produkter til anvendes sammen med fødevarer. Alle vores produkter skal kunne spores til hvornår og hvor det er produceret med batch nr. som skal følge fakturaen. Det er data der skal ind i ERP system og koder på produktet der skal scannes”.

”Svært at måle og dermed sige hvor meget vi har optimeret, men et gæt vil være 10 % i ressourcer. Men den enkelte sælger og vores agenter er også blevet mere effektive så det er vejen frem. Men der er mange andre udfordringer vi skal have løst samtidig med de nye teknologiske muligheder”.

”IT sikkerhed er så noget helt andet vi ikke har talt om, men det er blevet endnu vigtigere både i takt med øget digitalisering men også pga. øget digital kriminalitet.”

Afsluttende rapport om Digitalisering af Indkøbsfunktionen, København, den 1. februar 2021, skrevet af Jan Kusier, Hanne Bomholt-Jacobsen & Sven-Eric Bertelsen som del af udviklingsprojektet Digital Købsadfærd

Digitaliseringssamarbejde med LogistikX

LogistikX er en international logistik partner med ca. 80.000 ansatte over hele verden.

Overfor mindre og mellemstore kunder tilbyder virksomheden et ordre og lagerstyringssystem (ordremangement system) så bl.a. SMV'er og deres kunder kan booke og bestille fragtløsninger direkte i deres system. De mellemstore virksomheder er vigtige kunder hvorfor virksomheden har meget fokus på at tilbyde digitale løsninger der kan optimere deres forretning.

Mange af LogistikXs kunder arbejder også med ebusiness – her tilbyder virksomheden som deres logistikpartner, at hjælpe med at integrere logisk og ordre management. Faktisk har man så meget viden om sine kunder og deres kunder at de også arbejder med en form for big data (BI) hvor de kan hjælpe kunder med at optimere deres salg og indkøb.

Interne backoffice processer hos LogistikX er også digitaliseret for at effektivisere arbejdsgangene bl.a. ved hjælp af robotteknologi.

Perspektivering ift. erfaringer fra FDIH

Først og fremmest pointerer Niels Preysz, at det er meget forskelligt hvor langt virksomhederne (der er medlem af FDIH) er kommet ift digitaliseringsprocessen – men at det typiske er, at det er digitaliseringen af indkøbsprocessen man er længst fra at have udviklet.

Niveauet ift. digitaliseringen er klart mest begrænset hos de mange mindre virksomheder der er medlem – dog bortset fra visse "born digital" virksomheder.

Største udfordring for de fleste SMV'er er den relativ store omkostning en digitaliseringsproces koster. Alle har jo diverse hard og software i virksomheden – men alle har ikke systemer der kan kommunikere sammen og dermed skaffe relevant data.

Hvordan virksomhederne organiserer en digitaliseringsproces har stor påvirkning for succesfaktoren. Er det IT chefen der typisk står for det – ja så er der en god mulighed for at det ikke nødvendigvis kommer til at fungerer, mens der ved en organisk digital vækst i selve indkøbsafdelingen er større chance for succes.

FDIH's rapport omkring digitaliseringen i virksomheder

FDIH pointerer, at det vigtigste der skal være til stede i virksomhed der satser på digitalisering, er lysten til at lære e-handel, tid til at fokusere på det og lidt vedholdenhed. Det har også vist sig at være en god ide at tale med nogle erfarne e-handelsspecialister - ikke at forveksle med IT-specialister. Samarbejde med e-handelsspecialister (der både har forstand på forretningsdrift og digitalisering) er en god måde at udvikle ens ideer på

Det er helt afgørende for at skabe en stærk og profitabel e-handel i ens virksomhed, at virksomhedens processer og IT-systemer kan løse opgaven. Det betyder bare ikke nødvendigvis, at man skal starte med store svært gennemskuelige investeringer i IT, som mange frygter.

FDIH tror meget på, at det er helt afgørende for succes, at man ikke ser digitaliseringsudviklingen som et IT-projekt.

Det vigtigste er at finde ud af, om der er kunder, der vil købe produkterne online og gennem denne proces forstå, hvordan man skal indrette processer og IT-systemer, så der kan skabes en succesfuld forretning.

Afsluttende rapport om Digitalisering af Indkøbsfunktionen, København, den 1. februar 2021, skrevet af Jan Kusier, Hanne Bomholt-Jacobsen & Sven-Eric Bertelsen som del af udviklingsprojektet Digital Købsadfærd

En bekymring for mange BtB virksomheder er offentliggørelsen af priser. Her er det vigtigt at huske på, at markedspladserne har priser, så hvis man ikke offentliggør priser på dit eget website, så mister man de kunder til markedspladserne, som er tilfredse med den pris, de kan se. Eller til direkte konkurrenter, som vælger at offentliggøre priser.

Tålmodighed med oprettelsesprocedurer og ventetid på svar kendetegner ikke de unge mennesker der kommer på arbejdsmarkedet nu.

Gode råd til digitalisering af indkøbsprocessen

På baggrund af ovenstående har projektgruppen udarbejdet tre råd i forhold til digitalisering af indkøbsprocessen:

- SMV'er skal være opmærksom på: a) digitaliseringsprocessen ift. salg/markedsføring kan fint starte processen med relevant hjemmeside, SoME fokus, mv., b) Selve E-handel fordrer at man digitalt også har tjek på back end funktioner, integreret økonomi og administration, samt logistik forhold.
- Få gerne hjælp til digitaliseringsprocessen af en logistik/transport partner – helst dem der har god erfaring med at råde SMV'er.
- Se digitaliseringen som en kommerciel udvikling – ikke blot en IT udvikling!