

FORUM FØR ANSVARLIGE INDKØB

Anbefalinger: Hvordan
vi bedst øger andelen
af lokale indkøb

i Grønland,

Januar

2018



Sådan har vi gjort

Som opfølgning på konferencen 'Er billigt altid bedst' afholdt i efteråret 2015 nedsatte Grønlands Erhverv og CSR Greenland i samarbejde med Transparency International Forum for Ansvarlige Indkøb. Forummet skal over tre år arbejde med tre forskellige temaer: 1) lokale indkøb, 2) CSR krav i indkøb og udbud og 3) styrket transparens i udbudsprocesser.

Denne publikation har fokus på lokale indkøb og opsamler input og erfaringer fra en række møder og interview gennemført i 2016 og 2017. Særligt har Forum for Ansvarlige Indkøbs Advisory Board været aktivt i

udformningen af anbefalingerne. Forummet består af indkøbsansvarlige fra Selvstyret, Kommuneqarfiik Sermersooq, TELEPOST, Nukissiorfiit, Pisiffik såvel som repræsentanter fra Grønlands Erhverv, CSR Greenland og Transparency Greenland. Anbefalingerne har også hentet inspiration fra det parallelle projekt "den grønlandske markedsplads" som er gennemført for Grønlands Erhverv.

Anne Mette Christiansen & Lotte Kirkegaard
CSR Greenland
28. september 2017



Forord

Vi har alle en fælles interesse i et stærkt og konkurrencedygtigt lokalt erhvervsliv som skaber indtægter til statskassen, gode jobs og nye løsninger på Grønlands udfordringer. Langt de fleste grønlandske virksomheder med undtagelse af fiskeri, turisme og minedrift lever af at betjene det grønlandske marked. Det betyder at levekraften i virksomhederne afhænger af at indkøb foretages lokalt både når andre virksomheder og den offentlige sektor køber ind. Lokale indkøb skaber lokal omsætning, jobs og udvikling – og mulighed for at skabe nye erhverv lokalt. For at indkøberne skal vælge at købe lokalt, skal udbud, pris, kvalitet og service selvfølgelig kunne leve op til kravene. Det kræver et professionelt og konkurrencedygtigt erhvervsliv, som har fokus på at blive kontinuerligt bedre. Lykkes vi, så får vi en positiv spiral igang i den grønlandske økonomi.

Hvis vi skal have den positive spiral i gang så skal vi arbejde sammen – og tage udfordringen alvorligt. Som et skridt i den retning har Grønlands Erhverv (GE) og CSR Greenland sammen med Transparency In-

ternational Greenland (TIG) iværksat **Forum for Ansvarlige Indkøb**, et fælles, åbent og proaktivt dialogforum mellem forskellige aktører med interesser i indkøbsområdet fra både den offentlige og private sektor såvel som civilsamfundet. Forummet skal arbejde på at finde nye løsninger som har fokus på at gavne det grønlandske samfund, herunder gerne skabe stærke og nyttige partnerskaber frem for lovgivning – og forhåbentlig flytte os fra 'skyttegravskrig' til dialog og fælles løsninger. Forummets arbejdsform har været åbne møder for en bred gruppe interessenter, diskussioner i et Advisory Board såvel som en række individuelle interview og konsultationer for at afdække udfordringer og løsninger yderligere.

Forummet's første tema har været lokale indkøb og denne publikation præsenterer et sæt anbefalinger til hvordan vi skaber bedre muligheder for lokale indkøb – netop for at sætte gang i en positiv udvikling for både virksomheder og samfund.

Anbefalingerne blev præsenteret og diskuteret med en bred interessentgruppe i november 2017. Denne udgave er tilrettet interessentgruppens kommentarer og input.

Brian Buus Pedersen, Grønlands Erhverv

Gerth Jakobsen, Kommuneqarfik Sermersooq

Anita Hoffer, Transparency International Greenland

Anders Malinovski, Grønlands Selvstyre

Line Bruun Jensen, Nukissiorfiit

Milan Lund Vraa, Tele-Post

Heine Stilling Jensen, Pisiffik

Lotte Frank Kirkegaard, CSR Greenland

Introduktion

En positiv samfundsmæssig udvikling i Grønland kræver et stærkt og konkurrencedygtigt lokalt erhvervsliv. Det skaber indtægter til statskassen, gode jobs og nye løsninger på Grønlands udfordringer. For at vokse har en stor del af det grønlandske erhvervsliv brug for et hjemmemarked, som driver efterspørgslen efter varer og tjenester – med andre ord at virksomheder og den offentlige sektor køber lokalt ikke mindst i lyset af

at mange grønlandske virksomheder overvejende sælger lokalt.

Hvis virksomheder og den offentlige sektor skal lægge indkøb lokalt på de områder hvor det er muligt så kræver det et erhvervsliv som kan tilbyde konkurrencedygtige priser, kvalitet og service – også selv om langt de fleste indkøbere både i virksomhederne og i den offentlige sektor udtrykker en præference for at handle lokalt.

Øget professionalisering stiller krav til leverandørerne

Både den offentlige sektor som for eksempel Selvstyret og Kommuneqarfik Sermersoq såvel som flere store virksomheder har igangsat projekter og processer, som skal professionalisere og systematisere indkøb. Formålet er at opnå en mere systematisk og strategisk tilgang til indkøb – og derigennem at opnå bedre aftaler med det rigtige serviceniveau og pris. Indkøberne arbejder først og fremmest med at kortlægge eksisterende indkøb, identificere muligheder for besparelser og udarbejde fælles indkøbsaftaler på kerneindkøb. I nogle tilfælde indgår den centrale indkøbsfunktion større aftaler som andre enheder i organisationen kan eller skal bruge. Det betyder flere og til dels større udbud for det lokale erhvervsliv, såvel som i nogle tilfælde større krav ved forhandling af aftaler. Agendaen er drevet af et klart behov for at effektivisere – at spare tid og penge både i den offentlige sektor og i virksomhederne for at få økonomien til at hænge bedre sammen. En kortlægning og systematisering af indkøbene betyder samtidig muligheden for at stille krav til

leverandørerne f.eks. i forhold til social ansvarlighed og miljø idet dette kan indarbejdes i indkøbsaftalerne og understøttes af kompetencer på området fra den centrale indkøbsfunktion.

"Vi har særligt fokus på at undersøge potentialet for at købe smartere ind i Selvstyret så vi kan spare både tid og penge til gavn for borgerne"
Anders Malinovski, kontorchef,
kontoret for strategisk indkøb



Indkøbernes perspektiv

Der er idag en stor del af af indkøbene, som foregår lokalt, og alle organisationer har - i forskellig udstrækning - en præference for at handle lokalt. Den igangværende professionalisering og systematisering af indkøb er altså ikke et udtryk for at man ønsker at købe i udlandet eller udelukke lokale leverandører i processen. Tværtimod er der hos indkøberne villighed og interesse i at bidrage til at det lokale erhvervsliv er konkurrencedygtige og derigennem vinder udbud og få indkøbsaftaler.

Masser af fordele ved lokale indkøb

Når virksomheder og offentlige organisationer ønsker at handle lokalt fordi der er (eller burde være) en række fordele ved det. Det handler bl.a. om kortere leveringstid, adgang til hurtig lokal service og tilgængelighed når indkøberne definerer hvad som er attraktivt ved at vælge lokalt. Dertil kommer de samfundsmæssige fordele i forhold til at skabe arbejdspladser og holde økonomien igang (multiplikatoreffekter). Og endelig er der en forventning fra virksomhedernes og den offentlige sektors interessenter om, at der handles lokalt og at man understøtter det grønlandske erhvervsliv.

Udfordringer ved at handle lokalt

Indkøberne oplever dog en række udfordringer og barrierer ved at handle lokalt. Gennemgående nævnes manglende professionalisme hos lokale leverandører i form af f.eks. udeblevne leveringer, manglende overholdelse af aftaler og manglende styr på fakturaer. En anden gennemgående udfordring er mangel på konkurrence generelt og særligt på kysten, som resulterer i at priser sættes meget højt eller afviger fra prisestimer. I forhold til særligt konsulentopgaver nævnes ofte mangel på

lokal kompetence mens det i andre sammenhænge er leverandørens manglende størrelse, som er udfordringen når et større udbud skal håndteres.

"Vi har en politik om at handle lokalt, når vi kan" Line Jensen, indkøbschef, Nukissiorfiit.

Blandt leverandørerne opleves der ligeledes en række udfordringer. Det er bl.a. manglende overensstemmelse mellem udbudskompleksitet (stor) og leverandørernes ressourcer (små). Det fremhæves, at nogle indkøbere stiller store krav til leverandørerne, ofte mere komplekse end leverandørerne er i stand til at håndtere. Desuden fremhæves, at udenlandske leverandører ofte har langt flere ressourcer til markedsføring end de grønlandske, hvilket skaber en ubalance i synligheden overfor indkøberne.



Deres Auto og Mittarfeqarfiit

Lokal repræsentation, konkurrencedygtige priser og god kundeservice er opskriften på succes for Deres Auto

Mittarfeqarfiit havde gennem flere år haft et samarbejde med en Toyotaforhandler i Aalborg. For et par år siden fik virksomheden en ny indkøbspolitik med vægt på at handle hos lokale grønlandske leveandører under forudsætning af at disse – i det samlede billede – er konkurrencedygtige. Det har dannet baggrund for en gennemgang af aftaler med leverandørerne i alle kategorier.

Deres Auto kontaktede selv Mittarfeqarfiit for at præsentere virksomheden med henblik på at komme i betragtning som leverandør. Efterfølgende blev der lavet et udbud på Toyota biler og reservedele. Mittarfeqarfiit valgte herefter Deres Auto – og siden har samarbejdet udviklet sig til også at omfatte salg og reservedele til Mercedes Benz lastbiler.

Indkøbschef i Mittarfeqarfiit, Martin Nielsen, roser både Deres Autos engagement og service. "Det, der gør Deres Auto skaber

værdi for os, er at de er repræsenteret lokalt, hvilket er en fordel for os. Samtidig kan de tilbyde de services, vi har behov for, til de rigtige priser og betingelser. Det gør Deres Auto attraktive for os som leverandør. Deres Autos organisation er tilpasset til god kundeservice og det giver værdi for os i Mittarfeqarfiit", siger Martin Nielsen.

Administrerende direktør i Deres Auto, Torben Nielsen, fremhæver, at det var prissætningen, som var adgangsbillet til samarbejdet med Mittarfeqarfiit – men at det kun er begyndelsen på at få et succesfuldt samarbejde. Han siger: "Når samarbejdet er startet og vi skal have det til at fungere, så er det åben dialog et væsentligt redskab til at få succes i hverdagen. Da bilimportører har deres egne forskellige bestillingssystemer, som vi ikke kan ændre på, men må tilpasse os efter. Nu er det lykket at få sat et bestillings- og logistiksystem op, der fungerer også hvis Mittarfeqarfiit skal bruge en reservedel i den fjerneste del af Grønland".



Usisaat

Vilje til at lytte til kunden giver pote

Flyttefirmaet Usisaat vandt i 2015 et stort udbud fra Grønlands Selvstyre og blev derved leverandør for bohavflytninger for Grønlands Selvstyre, herunder Centraladministrationen og Sundhedsvæsenet, de netstyrede virksomheder Asiaq, Nukissiorfiit og Mittarfeqarfiiit såvel som Kommuneqarfik Sermersooq og Kommune Kujalleq. Aftalen har stor betydning for flyttefirmaet, som både har skulle ekspandere på sine nuværende lokationer og samtidig finde lokale samarbejdspartnere på flere lokationer hvor de ikke selv var til stede.

Arnanguaq Gerstrøm fra Usisaat fortæller, at udbuddet på mange måder var en stor udfordring for Usisaat – og at virksomheden gjorde sig umage for at vinde opgaven og ikke mindst arbejdet på en række kontinuerlige forbedringer siden man vandt udbuddet. "Vi har i særdeleshed arbejdet med vores systemer så vi er blevet endnu bedre", siger hun.

Usisaat har løbende opfølgingsmøder med Selvstyret for stadigt at evaluere samarbejdet og forbedre ydelsen. "Vi har en god, tæt dialog med Selvstyret og får taget spørgsmål eller uklarheder undervejs. Det er en stor forretningsmæssig fordel for os at have dialogen fordi det også hjælper os med at blive bedre", fortæller Arnanguaq Gerstrøm.

Fra Selvstyrets side er der stor ros til Usisaat for deres indsats i forhold til først at vinde udbuddet og efterfølgende at sikre kvaliteten kontinuerligt. Kontorchef Anders Malinovski fra Strategisk Indkøb i Selvstyret siger: "vi er meget tilfredse med Usisaats leverance og deres fokus på at leve op til vores behov og ønsker. Det er et rigtig godt eksempel på en lokal leverandør der gør en stor indsats".



Anbefalinger:

HVAD INDKØBERNE KAN GØRE FOR AT FREMME LOKALE INDKØB

Hvis de lokale leverandører skal have bedre muligheder for at fastholde og udvide deres andel af de varer og tjenester, som virksomheder og den offentlige sektor indkøber, kan indkøberne i grønlandske

virksomheder og i den offentlige sektor igangsætte en række tiltag som øger mulighederne for de grønlandske leverandører.

Anbefaling 1: Træning og vejledning af leverandører

Det anbefales, at der løbende tilbydes træning og vejledning til potentielle leverandører i forhold til udbudsregler og tilbudsgivning.

Indkøberne i de større virksomheder og den offentlige sektor bør gennem relevante partnere (f.eks. Grønlands Erhverv) tilbyde træning i udbudshåndtering og tilbudsgivning. Der kan være behov for træning på forskellige niveauer afhængigt af leverandørens nuværende erfaring. Træning og vejledning skal hjælpe med at undgå at

leverandører bliver diskvalificeret unødigt på grund af mangelfulde tilbud og samtidig øge kendskabet til hvad der skal til for at vinde udbudene. Træning kunne f.eks. følge modellen fra AP95 kurserne.

Det anbefales også, at der skabes bedre muligheder for at leverandørerne kan lære af hinanden – f.eks. ved at succesfulde leverandører sammen med de relevante indkøbere deler deres erfaringer med andre gennem seminarer eller kurser.

Anbefaling 2: Udbudsdesign bør tage hensyn til mindre leverandører

Design af udbud bør tage hensyn til at mindre leverandører eventuelt kan byde på enkelte dele af udbuddet selv om de ikke kan løfte hele opgaven. Udbudsdesignet kan også lægges op således at flere udbydere har mulighed for at byde sammen, herunder at det fremmes at lokale udbydere kan gå sammen med udenlandske og dermed opnå nye kompetencer. Samtidig kan udbud med fordel designes

så det er muligt for leverandører udvikle sig over tid hvis ikke alle kompetencer er 100% på plads fra start – så længe der sættes klare mål for den gradvise forbedring over tid. Det vil skabe læring hos flere lokale leverandører. Det er samtidigt vigtigt, at minimumskrav til eksisterende omsætning ikke sættes så højt at mindre leverandører ikke kan være med.

Anbefaling 3: Udvikling af en klar feedback kultur

Når en lokal leverandør ikke vinder et udbud, opleves det ofte uklart præcist, hvad der har manglet i tilbuddet. Derfor er nogle indkøbere begyndt at tilbyde muligheden for at mødes til et konkret feedbackmøde med den enkelte (lokale) leverandør, som

ikke har vundet udbuddet. Feedbackmødet giver leverandøreren konkrete input til, hvordan de kan blive bedre, og hvad det kræver at vinde udbuddet næste gang. Feedbackmøderne kan være et vigtigt element i at styrke kompetencer og læring hos

lokale leverandører.

Det kan være umuligt for udbyderen at afholde personlige møder i andre byer - i så fald kan man overveje et telefon- eller Skypemøde.

Feedbackmøder er samtidig relevant undervejs i et kundeforhold, således at der løbende afstemmes forventninger og gives input til, hvordan leverandøren kan forbedre sig. Denne feedback til leverandørerne vil ligeledes være med til at skabe konkurrencedygtige lokale leverandører.

Anbefaling 4: Markedsdialog inden og i forbindelse med udbud

Ved større udbud bør det overvejes at lave et åbent møde for alle interesserede leverandører hvor udbuddet gennemgås med fokus på hvilke krav, leverandøreren skal leve op til.

Markedsdialogen kan finde sted på forskellige tidspunkter i processen. Afholdes markedsdialogen inden udbuddet er endeligt formuleret, er der mulighed for at samle input inden udbudsmaterialet gøres helt

klart hvilket giver mulighed for at lave udbudsmaterialet bedre. Alternativt afholdes der et informationsmøde med potentielle leverandører, når udbuddet er formuleret for at sikre, at alle har en mulighed for at stille opklarende spørgsmål og samtidig klæde leverandørerne så godt på som overhovedet muligt. Markedsdialogmøder skal naturligvis være tilgængelige via online opkobling også, således at alle grønlandske byer har mulighed for at være med.

Anbefaling 5: Indkøberne bør så vidt muligt stille ensartede krav

I lyset af at mange leverandører har begrænsede ressourcer bør det overvejes om store indkøbere som udgangspunkt kan arbejde ud fra samme standarder og typer af krav. Mere standardisering f.eks. i forhold til format og type af efterspurgt information vil gøre det nemmere at arbejde med udbudstræning. Dette gælder primært i det offentlige, men kan være muligt som inspiration i private virksomheder.

Et yderligere forslag er, at der fastlægges standardiserede juridiske minimumskrav for at opveje at der ikke findes lovgivning på området. Dette ville sammen med en struktureret træning skabe en fælles platform. Det anbefales at nedsætte en 'task force' til at igangsætte dette arbejde.

Anbefaling 6: Virksomheder og organisationer bør 'walk the talk' på indkøbsområdet

Mange leverandører oplever, at virksomheder og offentlige organisationer taler om indkøbspolitik og krav ét sted i organisationen, mens indkøb andre steder i organisationen foregår efter helt andre regler og principper. Det betyder dels, at indkøberne mister troværdighed, men også at processen bliver utransparent for leverandøren.

Når en virksomhed eller organisation melder ud med en mere systematisk tilgang til indkøb med krav til leverandørerne bør det også være klart at det faktisk kan betale sig for leverandørerne at leve op til disse krav. Det betyder, at indkøberne har en vigtig rolle – sammen med lederne i organisationen – i at sikre at indkøbsprincipperne bliver ordentligt implementeret i organisationen.

HVAD KAN LEVERANDØRERNE GØRE

Hvis de lokale leverandører skal have bedre muligheder for at fastholde og udvide deres andel af de varer og tjenester, som virk-

somheder og den offentlige sektor indkøber kan de lokale leverandører igangsætte en række tiltag som øger konkurrenceevnen.

ANBEFALING 1: LEVERANDØRERNE BØR VÆRE LÆRINGSPARATE

I en situation hvor markedet potentielt ændrer sig på grund af nye indkøbspolitikker og -rutiner, er det afgørende, at de lokale leverandører er læringsparate og er villige til at søge viden om udbud og tilbudsgivning. Det har f.eks. være ved at deltage i træninger, markedsdialogmøder og at udnytte de feedbackmuligheder, som tilbydes, for aktivt at søge at blive bedre. Det er

samtidig relevant at søge muligheder for at lære af andre virksomheder, og selv være villig til at dele erfaringer.

Leverandørerne bør samtidig selv aktivt søge feedback hos indkøberne både som opfølgning på tilbud såvel som undervejs i leverandørforholdet.

ANBEFALING 2: LEVERANDØRER BØR LAVE PARTNERSKABER BÅDE I OG UDEN FOR GRØNLAND

Gode partnerskaber med grønlandske og udenlandske leverandører kan gøre det muligt for lokale leverandører, at kunne byde ind på større opgaver hvor der er behov for flere kompetencer og/eller flere

ressourcer. Leverandørerne kan ofte selv opsøge muligheder for partnerskaber og samarbejder, såvel som at Grønlands Erhverv tilbyder forskellige muligheder for, at møde mulige samarbejdspartnere.

ANBEFALING 3: LOKALE FORDELE BØR FREMHÆVES MERE

Mens der ikke basis for, at indkøberne vil betale ekstra for 'særlige grønlandske forhold', så er der stadig mange relevante fordele, som kan fremhæves af lokale leverandører og som muligvis kan retfærdiggø-

re et prispremium. Indkøberne fremhæver hurtige leveringstider, lokalkendskab og adgang til kundeansvarlig med kort varsel som nogle af de fordele, der bør arbejdes med at tydeliggør og skærpe i konkurrencen.

ANBEFALING 4: PROFESSIONALISME OG GRUNDIGHED BETALER SIG

En ændring i markedet som følge af nye indkøbspolitikker og -principper kræver at leverandørerne bliver (endnu) mere professionelle i deres arbejde med tilbud og udbud - og endnu skarpere i leverancerne. Det kræver ikke mindst grundighed i arbejdet med at forberede tilbudsmateriale.

Gennemsigtighed og klarhed i prissætningen fra start til slut bygger troværdighed hos kunderne, og giver en oplevelse af at man har fået en fair pris. Mange indkøbere er skeptiske over for leverandører som 'udnytter' en lav grad af konkurrence.

HVORDAN VI KOMMER VIDERE

Forum for Ansvarlige Indkøb har gennem dialogmøder, interview og åbne seminarer fået mange input fra både leverandører og indkøbere. En ting, som står klart fra diskussionerne er at der er en klar interesse i at fremme lokale indkøb og styrke konkurrenceevnen hos lokale leverandører så det grønlands erhvervsliv kan vækste og udvikle sig.

For at det skal kunne lade sig gøre, er der et stort behov for dialog mellem parterne – og god grund til at strække sig lige lidt længere for at få tingene til at lykkes. Både indkøbere og leverandører har brug for at lytte og lære så vi gennem dialog kan finde bedre løsninger for alle.

Forum for Ansvarlige Indkøb har startet dialogen og hjælper gerne med at forsætte den. Vi ser frem til den fortsatte diskussion!

Kontaktinformation:

Brian Buus Pedersen
pedersen@ga.gl
tlf.: +299 36 37 10

Anita Hoffer
info@transparency.gl

Lotte Kirkegaard
lotte.kirkegaard@csr.gl
tlf.: +299 36 37 16

Anne Mette Christiansen
anne.mette.christiansen@enact.se
tlf.: +46 76 138 53 83



