



FORNYINGS- OG  
ADMINISTRASJONSDEPARTEMENTET

# Ehandelssekretariatet

Bakgrunnsdokumentasjon for  
elektronisk veileder for  
utvikling av mål, strategier og  
handlingsplaner for innkjøp som  
inkluderer bruk av elektroniske  
verktøy



# Innhold

<b>BAKGRUNN</b> .....	<b>I</b>
<b>UTFORDRINGENE</b> .....	<b>II</b>
<b>LITT TEORI</b> .....	<b>III</b>
<b>KONKLUSJON</b> .....	<b>VIII</b>
<b>VEILEDER FOR UTVIKLING AV INNKJØPSSTRATEGIER</b> .....	<b>IX</b>
STEGENE I VEILEDEREN .....	IX
STEG 1: TALLANALYSE AV DRIFTSINNKJØPENE: .....	X
STEG 2: NÅSITUASJONEN: .....	X
STEG 3: MÅL OG AMBISJONER .....	XII
STEG 4: STRATEGISK POSISJON .....	XIII
STEG 5: HANDLINGSPLAN .....	XIII
STEG 6: BESLUTNINGSDOKUMENT .....	XIV
<b>ETABLÉR EN ELLER FLERE STRATEGI ARBEIDSSEMINARER</b> .....	<b>XV</b>

## Bakgrunn

Fornyings- og administrasjonsdepartementet har som en av sine viktigste oppgaver å fornye og effektivisere hele offentlig sektor bl.a. gjennom bruk av nye elektroniske verktøy. Elektronisk handel i offentlig sektor er ansett som et av de viktigste områdene hvor gevinster faktisk kan realiseres, både på kort og lang sikt. Ehandelssekretariatet er den operative enheten som skal bidra til å realisere målsettinger om å sikre enkel tilgang på optimale elektroniske innkjøpsverktøy og å påvirke til implementering av disse. Målsettingen er å påvirke til at et stort antall virksomheter tar i bruk systemet slik at man fanger tilnærmet 100 % av de løpende driftskostnader egnet for ehandel. Slik kan gevinstene realiseres i et slikt omfang at dette er av samfunnsøkonomisk stor betydning. Målgruppen er samtlige virksomheter i offentlig sektor, både kommunale, fylkeskommunale og statlige. Det er disse som implementerer verktøyene for å bli mer effektive gjennom bruk av elektroniske verktøy i sine innkjøpsprosesser i det daglige.

Basert på tall fra SSB er det totale innkjøpsvolumet (kjøp av varer og tjenester som brukes i daglig drift og tjenesteproduksjon) i offentlig sektor på ca. MRDNOK 125. Målsettingene fra Fornyings- og administrasjonsdepartementet er at 25% av disse anskaffelsene skal kjøpes inn gjennom elektroniske verktøy innen utgangen av 2009. For å nå dette målet må både eksisterende abonnenter øke volumene gjennom Ehandel.no og antallet nye abonnenter må økes betydelig. Både tidligere og nåværende statsråder har gitt sterk politisk støtte til arbeidet med å implementere ehandel i hele offentlig sektor.

Politikere og andre interessenter ønsker større volumer og aktiviteter på området, fordi dette gir:

1. **Bedre innkjøp** - Besparelser i kroner og ressursbruk
2. **Enklere innkjøp** - Mindre administrasjon og mer effektive innkjøpsprosesser
3. **Sikrere innkjøp** - Full kontroll og sporbarhet i anskaffelsene

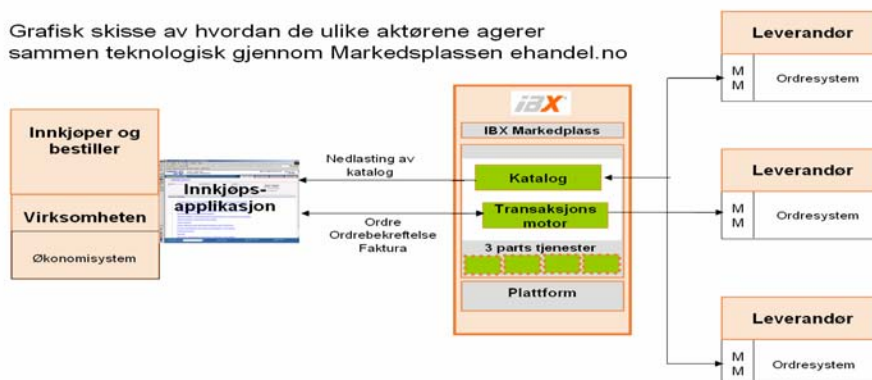
## Utfordringene

Årsakene til at elektroniske innkjøpsverktøy benyttes i liten grad kan være flere. En årsak kan være at løsningene ikke fungerer tilfredsstillende eller synes å være attraktive nok. Tidligere undersøkelser og vår erfaring gir imidlertid ikke støtte for et slikt syn og må kunne ansees å være vikarierende motiver for ikke å implementere slike løsninger.

Vårt utgangspunkt er at årsaken er å finne i virksomhetenes forberedelser til og implementering av de nye elektroniske innkjøpsverktøyene; strategiutvikling, ledelsesforankring, rapportering og kontroll. Dette innebærer at vi ønsker å støtte virksomhetene til å utvikle mål, strategier og handlingsplaner som ikke medfører utvikling av ny teknologi, men handler om å tilrettelegge for bruk av teknologien ved å tydeliggjøre strategiske fokusområder for innkjøp og anskaffelser i organisasjonen, samt å fornye prosesser ved implementering av verktøyene.

Målet er at elektroniske innkjøpsverktøy blir tatt i bruk i langt større grad enn til nå. Det vil ha stor betydning for offentlige myndigheter som er opptatt av ryddighet i offentlige anskaffelser. Mer effektive innkjøp vil kunne sikres og nye muligheter for utvikling av leverandørmarkedene vil oppstå. Og gevinstpotensialet ved implementering av elektronisk handel alene er gjennom flere undersøkelser beregnet til å ligge mellom 5-10 % av de løpende driftsinnkjøpene. I en samfunnsøkonomisk analyse fra SSØ i 2006 konkluderes det med at 1 krone investert i elektroniske innkjøpsverktøy vil gi 3 kroner tilbake i gevinst. Ikke noe annet satsingsområde på fornyelse av offentlig sektor kan vise til samme positive ekvasjon!

I tillegg har leverandørene til offentlig sektor også et gevinstpotensiale som kan tas ut i effektivisering av sine verdikjeder gjennom egen integrasjon mot verktøyene. Uttalelser fra leverandørsiden bekrefter at en av de raskest synlige gevinstene man ser, er langt færre feil på ordrer og fakturaer. Kostnader til korrigeringer og ressursbruk til dette faller merkbart.



## Litt teori

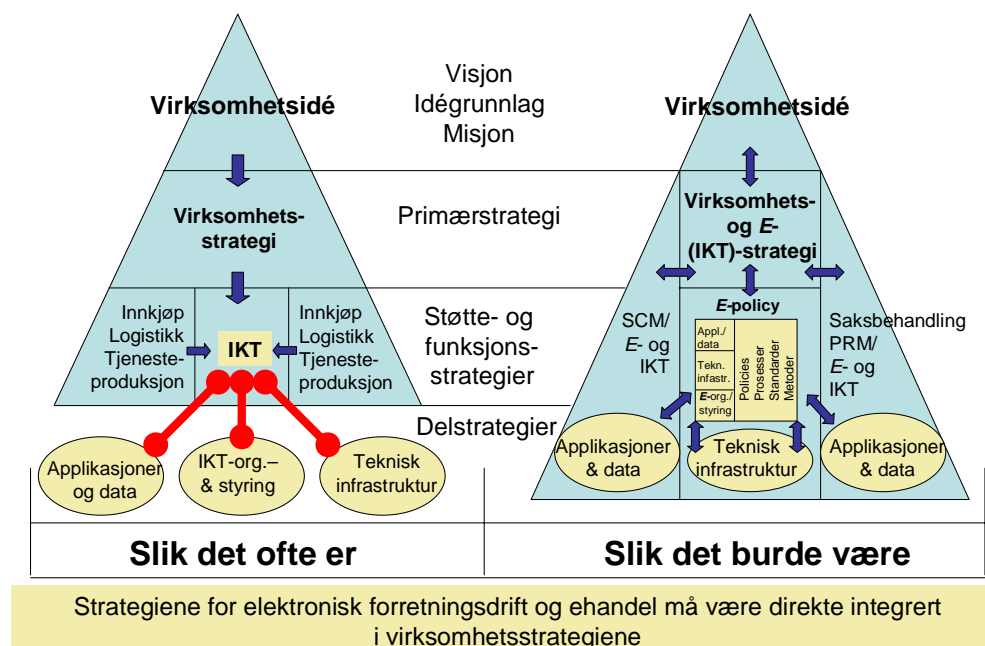
Spesielt med tanke på elektroniske innkjøpsverktøy i offentlig sektor er tilgangen på gode fagbøker og vitenskapelige artikler begrenset. Det teoretiske stoffet på området er ofte basert på rapporter fra konsulentselskaper som er relativt ”selgende” i form og innhold.

I avsnittet foran peker vi på at liten grad av suksess med elektroniske innkjøpsverktøy antagelig har å gjøre med virksomhetenes manglende strategiske forankring på innkjøpsområdet, samt de modeller som benyttes for implementering.

Implementering av elektroniske innkjøpsverktøy innebærer komplekse organisatoriske endringer, og er avhengig av mange forhold for å lykkes i en virksomhet.

I boken ”Effektiv anvendelse av IKT – elektronisk forretningsdrift av Bo Hjort Christensen (2003) finner vi en modell for strategihierarki (her tilpasset offentlige virksomheter). Ved implementering og anvendelse av elektroniske løsninger er en strategisk forankring i toppledelsen avgjørende.

Modellen synliggjør hvordan forholdene er i dag (hvor IKT-strategier er separate fra øvrige virksomhetsstrategier) og hvordan de burde være (hvor IKT-strategier, inkl elektroniske verktøy for innkjøp og anskaffelser, er en del av virksomhetsstrategiene). Modellen viser hvordan strategier for IKT (og dermed ehandel) i dag sannsynligvis er isolert fra øvrig virksomhet i stor grad.



Det er gode grunner til å anta at mange av de virksomhetene som har implementert ehandel har sett på prosjektet som et isolert innkjøpsprosjekt. De fleste innkjøpsavdelinger har fått aksept for prosjektene i sine ledergrupper, men forankringen har ikke vært solid nok. Uten forankring og uten en vel fundert strategi og etablerte handlingsplaner for elektroniske verktøy integrert i virksomhetsstrategiene blir satsingene tilfeldige. Det er derfor grunnlag for å danne en hypotese om at mange av de offentlige virksomheter som har implementert elektroniske innkjøpsverktøy, har gått rett inn på den teknologiske løsningen uten en strategisk og ledelsesmessig forankring eller forståelse for hvor viktig det er at implementering av elektroniske innkjøpsverktøy har direkte med overordnede virksomhetsstrategier å gjøre. Dette dannet grunnlaget for denne strategiske veilederen som vi nå er lansert.

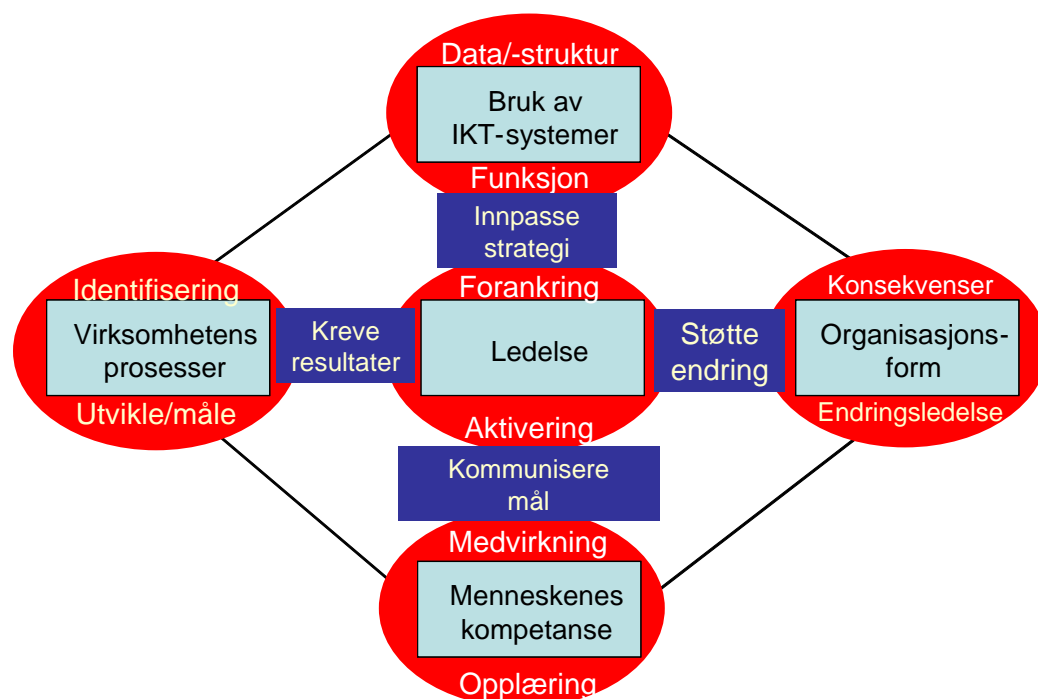
Leavitts diamant (El Sawy 2001) er en god modell for å kunne forstå sammenhengen mellom hvilke faktorer som er innbyrdes avhengig av hverandre i en organisasjon. Dette er: Bruk av IT-systemer, Organisasjonsform, Menneskenes kompetanse og Virksomhetens prosesser. En endring i en av disse faktorene vil føre til et behov for endring eller tilpasning av de øvrige. Etter som vi mener at det er ledelsens ansvar å sørge for de omstillingsprosesser som er nødvendig for

tilpasning av faktorene, har vi plassert ”ledelse” inn i midten av diamanten. Om man svikter i implementeringen på ett eller flere av områdene i Leavitts diamant, vil faktisk utnyttelse av elektroniske innkjøpsverktøy tilbudt på Ehandel.no helt eller delvis utebli.

Oppsummert kan vi påpeke følgende sentrale ledelsesmessige oppgaver ved innføring av ERP-systemer som også vil ha relevans ved innføring av ehandel:

- Må innpasse ehandel i øvrig virksomhets- og IT-strategi
- Må klart kommunisere hva den vil oppnå med implementeringen
- Må motivere og støtte endringsprosessene
- Må etterspørre resultatene

Vi kan dermed tegne en utvidet versjon av Leavitts diamant hvor faktorenes sammenhenger er forklart ved hjelp av ledelsens hovedutfordringer (blå bokser) og hvordan de relaterer seg til Leavitts organisasjonsmessige faktorer (røde sirkler).



Professor Dale Neef (2000) nevner seks grunnregler for hvordan implementere elektroniske innkjøpsverktøy vellykket i en virksomhet:

1. Sikre ledelsesforankring og direkte deltagelse i prosjektet
2. Sikre at prosjektet er integrert i den overordnede strategien
3. Lage et solid business case
4. Etabler veiledende prinsipper for hvordan ulike forhold som dukker opp skal håndteres, for eksempel overtallighet, kompetanseheving osv.
5. Utvikle et sterkt program for endringsledelse
6. Utvikle og endre virksomhetsprosesser (BPR) innenfor anskaffelser og innkjøp, spesielt er det viktig å gjøre dette før man implementerer de tekniske løsningene

I Aberdeen Groups rapport ”Best practices in E-procurement” fra desember 2005 nevnes flere svært positive resultater fra vellykkede implementeringer. For å komme dit har disse virksomhetene fokusert på følgende områder:

- Redesign av prosessene
- Sterkt fokus på brukeraktivering
- Involvering av samtlige interesseparter ved implementeringen

Virksomhetenes dokumenterte største utfordringer:

- Fokusert og godt planlagt leverandøraktivering
- Brukeraktivering
- Budsjett og støtte for handlingsplaner og prosjekter i strategier og policy

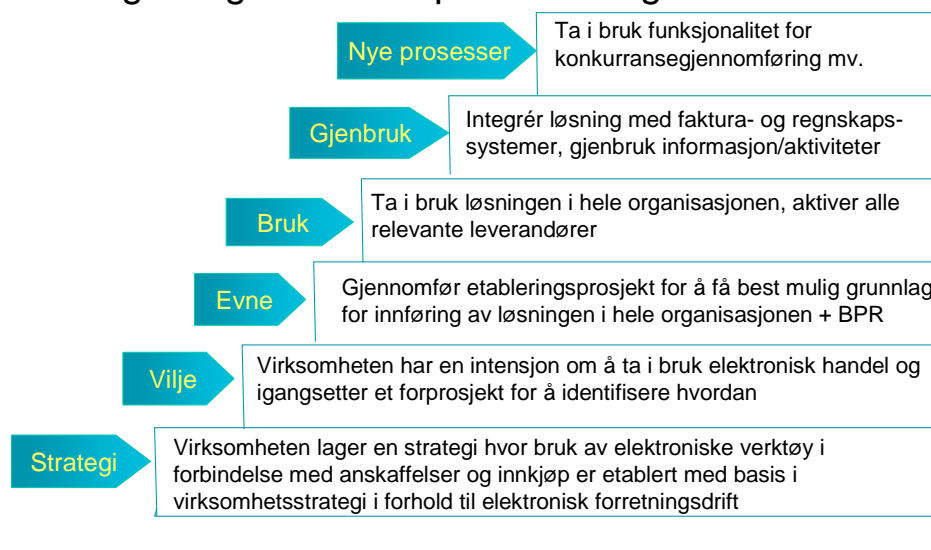
Aberdeen Group kommer så med følgende anbefalinger til de virksomheter som skal i gang med implementering av elektroniske innkjøpsverktøy:

1. Solid strategisk forankring i toppledelsen for å sikre finansiering og ressurser, etterlevelse av de valg som er gjort, få støtte til aktivt bruk av systemene
2. Fokuser på brukervennlighet og enkelhet for å sikre lavere terskler for bruk
3. Ikke undervurdere behovet for endringsledelse. For dårlig fokus på dette har mange steder før til liten bruk og lav akseptanse av systemene
4. Sikre at prosessene er effektive før ehandel implementeres
5. Klart definere og effektivere resultatstyringen for å måle kostnader løpende, prosesseffektivitet, og hvor godt teknologi og nye prosesser faktisk fungerer i det virkelige liv med insentiver tilknyttet de ulike mål og resultatoppnåelsen.

Fornyings- og administrasjonsdepartementets ”Strategi og tiltak for bruk av elektroniske forretningsprosesser og elektronisk handel i offentlig sektor” (oktober 2005) setter krav til de offentlige virksomhetene. Der er et av tiltakene definert under kapittelet Organisering og strategi: ”Departementet vil i samarbeid med KS og andre interessenter stille krav til alle offentlige virksomheter om å ha målsetninger, strategi og planer for sine anskaffelser som inkluderer bruk av elektroniske prosesser.”

Fokuset må gå på mer internt forarbeid i forholdet til eksisterende strategier i virksomheten, roller og eksisterende innkjøpsprosesser som er vesentlig for å oppnå gevinster.

## Strategisk og trinnvis implementering av ehandel



En styrking av virksomhetenes strategiprosess rundt innføring av elektroniske innkjøpsverktøy vil ut fra teorien ha som effekt at omsetningen over Ehandel.no vil øke. Når omsetningen øker vil som vist også interessepartenes nytte og gevinster av ehandel øke.

Det er en generell oppfattelse at prosessene bak offentlige innkjøp og anskaffelser er svært ressurskrevende og omfattende for virksomheten. Med manuelle arbeidsprosesser som til nå har vært det vanlige, har arbeidsmengden ved anskaffelser vært betydelig, det gjøres mange feil og policies og regler brytes til stadighet. Dette ikke bare basert på et komplisert regelverk, men også fordi man i offentlig sektor har manglende kompetanse i forhold til bruk av elektroniske

verktøy i denne sammenheng. Tilgangen på elektroniske verktøy er stadig bedre, og de fleste prosesser kan nå understøttes elektronisk. Dette medfører at systemene passer på at man følger prosedyrer, regler og forskrifter på en enklere måte, og kan konsentrere innkjøpsarbeidet mot å lage bedre rammeavtaler, aktiv leverandørutvikling og annet innkjøpsstrategisk arbeid. Gevinstene vil høyst sannsynlig overraske ledelsen positivt.



Prosser i offentlige anskaffelser skal understøttes av en sammenhengende elektronisk informasjonsflyt som effektiviserer samhandlingen med leverandører og næringsliv

## Konklusjon

Svært få har implementert elektroniske innkjøpsverktøy som en integrert del av de overordnede virksomhetsstrategier eller IT – strategier. De fleste har dog forankring i en ren innkjøps- eller anskaffelsesstrategi. Dokumentasjonen på de foregående sidene viser behovet for å realisere Regjeringens krav til offentlige virksomheter om å lage strategier for sine innkjøp som inkluderer bruk av elektroniske verktøy innen utgangen av 2007. Satsingene på elektroniske innkjøpsverktøy frem til i dag virker noe tilfeldig og vi må konkludere med at det absolutt er et behov for strategisk ”oppdyrking” i de fleste offentlige virksomheter i forhold til innkjøp og bruk av verktøy. Derfor er en elektronisk strategiveileder et viktig bidrag fra Ehandelssekretariatet til å realisere kravene fra departementet som alle offentlige virksomheter er stillet overfor innenfor et svært begrenset tidsperspektiv.

## **Veileder for utvikling av innkjøpsstrategier**

I samarbeid med PWC har Ehandelssekretariatet utviklet en metodikk og et malverk for utvikling av mål, strategier og handlingsplaner for offentlige virksomheters innkjøp som inkluderer bruk av elektroniske verktøy. Primært er dette basert på elementær strategiutvikling knyttet sammen med høy innkjøpsfaglig kompetanse. Bruk av veilederen skal derfor både gi et eierskap på ledelsesnivå for innkjøpene og innkjøpsfaglige utfordringer lokalt, i tillegg til at arbeidet skal kunne ut i et beslutningsdokument som inkluderer forslag til en omforent handlingsplan med tilhørende budsjetter og ressursallokering.

Derfor er det sentralt at den øverste ledelsen i virksomheten engasjeres direkte og det er et **formelt krav** i progresjonen og tilgangen til malverket at det finnes et parallellt beslutningsløp i forhold til ledelsen. Det er derfor ikke anledning til å benytte veilederen om ikke dette løpet er sikret. Å kopiere andre virksomheters beslutningsdokumenter og strategier er ikke akseptabelt.

Man starter i veilederen med å kartlegge sin nåsituasjon i forhold til innkjøp, prosesser og bruk av elektroniske innkjøpsverktøy. Videre definerer man ambisjonsnivået for samme områder for perioden frem til 2010. Deretter definerer man de ulike leverandørstrategier i forhold til tallanalysen. Alt dette ender opp i mal for et beslutningsgrunnlag eller en rapport som inkluderer en overordnet handlingsplan på områdene som er definert. Handlingsplanen er videre delt opp i undergrupper hvor man kan foreta prioriteringer i forhold til de utfordringene man finner i sine analyser av nåsituasjonen i virksomheten.

### **Stegene i veilederen**

Det påfølgende er en kort forklaring til progresjon og innhold i strategiveilederen som er publisert på [www.kunnskapsnettverk.no](http://www.kunnskapsnettverk.no).

Adgangen til de ulike stegenes prosessbeskrivelser og malverk er begrenset med definerte krav til forankring i toppledelsen, angitt med toppleders navn og kontaktinformasjon.

**Steg 1: Tallanalyse av driftsinnkjøpene:**

Selve prosessen med å finne tallene vi er ute etter er ikke alltid like lett. Mange offentlige virksomheter mener de har oversikt over tallene, men det viser seg at de mangler en del og at tallene dessverre ikke alltid er helt riktige. Prosessen rundt det å finne tallene er uansett nyttig. Man lærer en del om forståelse for egne tall på innkjøp, om leverandører og ikke minst om hvilke verdier man har ansvar for. Til sist er det også viktig å forstå hvilke handlinger man bør gjøre basert på analysen. Man må kjenne til tallene ift anskaffelsesregelverket, elektroniske verktøy, egne strategier og budsjetter. Dette er ingen enkel jobb, men arbeidet bør påbegynnes og gjøres parallelt med ABC analysen.

Noe som er helt sikkert er at man i dette arbeidet har forskjellig ståsted. Dersom man ikke har jobbet med dette tidligere anbefaler vi at man tar kontakt med FAD eller PwC for å få bistand til å komme i gang med denne analysen.

Denne analysen er helt fundamental og kan ikke gjøres nøye nok.

**Steg 2: Nåsituasjonen:**

Denne analysen er ment for å skape et oversiktlig og korrekt bilde av innkjøpsaktivitetene i virksomheten basert på flere analyseområder.

Målene for å skape et riktig bilde av nåsituasjon er å:

- gi et bakteppe/bakgrunn for hvorfor strategiarbeidet er så viktig
- spre kompetanse og bevisstgjøring i forhold til innkjøpsfaglige utfordringer på strategisk plan knyttet sammen med bruk av elektroniske verktøy (sett i sammenheng)
- gi bakgrunnsdokumentasjon og analyser som vil kunne være sentrale for å skape engasjement hos ledelsen i egen virksomhet (enklere, bedre og sikrere) starte arbeidet med virksomhetens målsettinger og ambisjonsnivå

**Gjennomgang av de ulike analyseområdene:**

- a. Målsettinger – hvilke mål har man i dag innenfor de tre hovedprosessene? Dersom det ikke er noen klare uttalte målsettinger innenfor områdene setter man det inn. Det er viktig at alt fylles ut. Eksempel: ”Virksomheten har ingen uttalte mål ifm bruk av elektronisk verktøy i konkurransegjennomføringen”.

- b. Arbeidsprosesser – hvordan utføres i praksis de ulike innkjøpsprosesser innenfor de tre hovedprosessene? Gi en beskrivelse av hvordan dette foregår. Man trenger ikke være veldig detaljert, men få med de viktige trekkene ved prosessene som kjøres og dokumenter det som man vet ikke fungerer optimalt i dag og/eller kjente avvik som eksisterer.
- c. Teknologi – beskriv den teknologien som brukes innenfor de tre hovedprosessene konkurransegjennomføring, ordre- og fakturahåndtering.
- d. Organisasjon – kompetanse, roller og ansvar innenfor de tre hovedprosessene?
- e. Kontroll – etterlevelse av innkjøpsregelverk, stikkprøver på produkt-/tjenestekategorier på aggregert nivå, fakturakontroller, varemottakskontroller, attestasjoner og godkjenningsrutiner; diverse kontroller innenfor innenfor de tre hovedprosessene. Husk at mange ikke har kontroller på området, dokumenter i såfall dette i skjemaet.
- f. KPI (key performance indicators) – målinger. Det er viktig å sette riktig nivå på disse indikatorene ift virksomhetens øvrige mål.
- g. Omdømme – etikk, universell utforming og miljø generelt for innkjøpsområdet. Finnes det for eksempel interne regler for mottak av gaver og reiser fra leverandører?

Det vi har nevnt over kaller vi ”innkjøpspyramiden”. Vi kommer tilbake til dette i prosessdokumentet som er linket opp. Denne analysen gjøres som regel på saksbehandlernivå og vi har sett flere eksempler på forsøk på å ”pynte på” nåsituasjonen. Det kan være noe vanskelig å få sannheten på bordet, men om man faktisk ønsker bedre, enklere og sikrere innkjøp, er det tvingende nødvendig å få definert utfordringene i dagens situasjon slik at handlingsplanen blir mer kraftfull og reell.

Analysen fra våren 2007 viser bla. følgende vanlige utfordringer

- manglende avtalelojalitet, impuls kjøp, kjøp utenfor avtalene og ineffektivitet som følge av dette
- leverandørmarkedene endrer seg uten av offentlig sektor tar til seg endringene
- tungvint og tidkrevende prosess selv for enkle avrop
- altfor stor andel av innkjøp uten avtale

- mange og ulike innkjøpsprosesser
- manglende kjennskap til eksisterende avtaler
- usikkerhet om hvordan utnytte det nye regelverk på best mulig måte
- lite eller ingen internkontroll på innkjøpssiden
- generelt ganske lav innkjøpskompetanse

Innkjøpspyramiden dekker alle områder inkludert teknologisiden, og denne er ytterligere spesifisert i egen mal.

I dette strategiarbeidet er det viktig å få frem spesielle elementer i forhold til elektroniske løsninger. Vi kaller det nåsituasjon – elektroniske løsninger.

FAD har i eNorge 2009, IKT-meldingen og i Underveisrapporten eNorge 2009 sagt at man ønsker en mye sterkere fokus mot elektroniske løsninger og at dette fokuset skal inngå i innkjøpsstrategiene som utvikles. For å få dette bedre frem har vi i vårt arbeid skilt ut nåværende og fremtidig bruk av elektroniske innkjøpsverktøy og skapt en egen beskrivelse av dette.

Spesifiseringen gjøres innenfor hovedområdene konkurransegjennomføring, ordre- og fakturahåndtering. Denne bør gjennomgås sett i lys av at endel virksomheter benytter både lokale innkjøpsverktøy og fakturahåndteringsverktøy – i tillegg til å analysere hvordan man benytter den lovpålagte [Doffin.no](http://Doffin.no)

### **Steg 3: Mål og ambisjoner**

Målsettinger og ambisjoner for hvordan innkjøpsprosesser, fokusområder og prioriteringer av samtlige syv analyseområder (se Steg 2) defineres i dette steget. Vi anbefaler at om virksomheten er en stor offentlig etat eller kommune, så bør denne ambisjonen defineres og forankres lokalt først, for så å bli definert og forankret sentralt.

Må defineres innenfor alle de tre hovedområdene: konkurransegjennomføring, ordrehåndtering og fakturahåndtering. I malen er det gitt eksempler som veiledning, men disse må ikke kopieres uten vurdering av eget ambisjonsnivå. Målsettinger og ambisjoner for bruk av fremtidig bruk av elektroniske innkjøpsverktøy defineres også.

#### **Steg 4: Strategisk posisjon**

Utifra tallanalysen i Steg 1 kommer man frem til et noe klarere bilde av sine innkjøp, hvilke produkt-/tjenestekategori man faktisk anskaffer gjennom et helt år. Fordi regnskaps- og økonomisystemene ikke gir fullgodt detaljert bilde på et nivå som er i tråd med kravene i anskaffelsesregelverket, er det uansett godt nok til å definere nærmere hvilke ulike leverandørstrategier som vil kunne optimalisere innkjøpene for å sikre bedre betingelser, mer effektiv drift og tjenesteproduksjon.

Strategisk posisjon fremkommer ved å vurdere antallet leverandører i markedet for den spesifikke produkt-/tjenestekategori opp mot virksomhetens avhengighet eller viktighet anskaffelsen er for å sikre optimal drift og tjenesteproduksjon. Her er det viktig å understreke at kartet over strategisk posisjon er ulik for de enkelte offentlige virksomheter og i tillegg ulik for underliggende etater og virksomheter, for eksempel i en kommune. Derfor må kartet over strategisk posisjon defineres på alle nivåer hvor drift og/eller tjenesteproduksjon er avvikende. Toppledelsen må ta hensyn til dette i sine strategiske valg på sentralt nivå. Når den strategiske posisjonen er kartlagt trer det frem fire hovedstrategier:

1. Strategisk samarbeid og utvikling (strategiske produkter/tjenester hvor det er få leverandører og produkt/tjenestområdet er av stor strategisk viktighet)
2. Full konkurranse (mange leverandører og strategisk viktig)
3. Konkurranse og kraftig reduksjon av transaksjonskostnader – forenkling (ikke kritiske og mange leverandører)
4. Sikringsstrategi – finne flere leverandører (få leverandører, men ikke strategisk viktig)

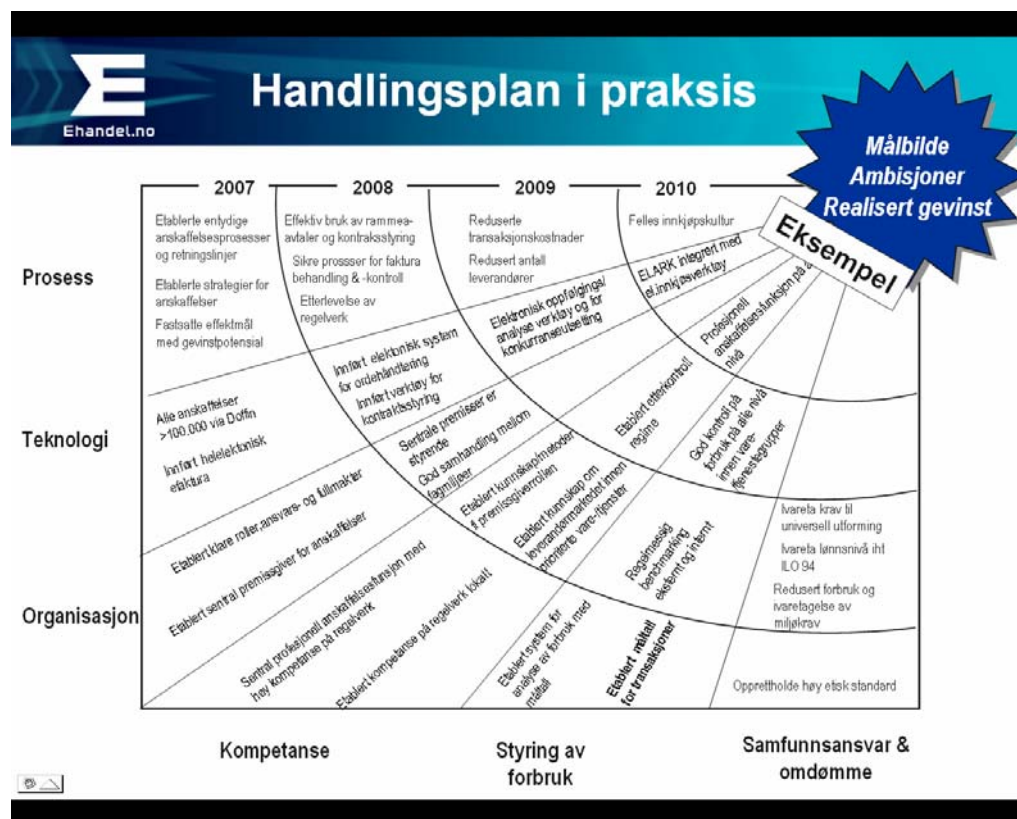
#### **Steg 5: Handlingsplan**

Utifra Steg 1 til og med 4 bør man nå ha identifisert en rekke forhold som man trenger å forbedre, endre eller på annen måte ha fokus på.

Selve malen for handlingsplanen er enkel å fylle ut, når man først har gjort både analysen av tall og nåsituasjonen, og videre definert og forankret ambisjonsnivå og målsettinger hos toppledelsen.

En naturlig konsekvens av en slik forankring er allokering av budsjetter og ressurser for å kunne realisere handlingsplanen slik at man når mål, ambisjoner og

ønskede gevinster man ser for seg. Uten denne forankring og/eller en handlingsplan uten budsjetter og ressurser, bør arbeidet avsluttes uten videre behandling eller aktiviteter. Under viser vi hvordan en handlingsplan med tiltak kan vises/presenteres på en side.



Den overordnede handlingsplanen, som vist skjematisk over, må resultere i en mer detaljert plan. Grunnen er at det viser seg at analysefasen ofte avdekker forhold som må håndteres umiddelbart. Et helt vanlig eksempel er at offentlige virksomheter avdekker at de innenfor visse produkt/-tjenestekategorier går langt over terskelverdiene helt uten avtaler. Det er derfor helt naturlig å prioritere utlysning og gjennomføring av konkurranser relativt raskt slik at man får avtalene på plass for sikre etterlevelse av anskaffelsesregelverket.

### **Steg 6: Beslutningsdokument**

Alt samles nå i et overordnet dokument som bør fremlegges og besluttes av øverste ledelse. Uansett så må det løpende skje en forankring i arbeidet slik at ikke rapporten kommer som "julekvelden på kjerringa". Ambisjonsnivåene må sikres løpende, det endelige beslutningsdokumentet skal det som utløser handlingsplanen med tilhørende budsjetter og ressursallokering.

## **Etablér en eller flere strategi arbeidsseminarer**

Poenget med slike arbeidsseminarer er for å oppnå konsensus rundt hvorfor fokus på innkjøp generelt og elektroniske innkjøpsverktøy er viktig for virksomheten, komme frem til en handlingsplan og for å komme frem til grunnlag for beslutninger som ressursbruk, kostnader/budsjett og tidsplan.

Det to sentrale ting man oppnår med en slik workshop:

1. Dette er en unik og logisk måte å spre kompetanse hos lederne på slik at alle ansvarlige kommer opp på et minimumsnivå i forhold til å forstå hvordan innkjøp påvirker hele organisasjonen
2. Det optimale utbyttet av seminarene er et svært godt forankret plandokument og rapport som blir liggende som et fundament for hele satsingen på innkjøp og bruk av elektroniske innkjøpsverktøy og som gir de nødvendige føringer for de fleste kritiske suksessfaktorene som er definert.

Innholdet i disse arbeidsseminarene bør følge stegene i den elektroniske strategiveilederen som er gjennomgått i dette dokumentet.

Vi har i det påfølgende forslag til hvilke spørsmål som bør berøres og diskuteres på arbeidsseminarene. Disse er spesifisert under og er langt på vei de samme som man får frem i de stegene som er definert over og svarene (eller mangel på sådanne) øker bevissthets- og kunnskapsnivået i stor grad:

### **1: Definisjon og fokus**

Innkjøp betyr ulike ting for de involverte personer så det er sentralt å diskutere og komme frem en definisjon av strategiens omfang og fokus, samt mål og mening og innholdet i den og konsekvensen for virksomheten:

- Hvor store driftsinnkjøp/anskaffelser, med unntak av lønn, reiser, husleie, internfakturering og investeringer, hadde din virksomhet siste år?
- Hvor mange leverandører har virksomheten for disse anskaffelsene?
- Hvor mange leverandører har virksomheten med fakturabeløp på over kr 50.000?
- Hvilke produkt-/tjenestekategorier ble kjøpt fra disse leverandørene?

- Hvor mange produkt-/tjenestekategorier har virksomheten rammeavtaler på, med hvor mange ulike leverandører?
- Hvor mange innkomne fakturaer hadde virksomhetens siste år?
- Hvem kjøper hva, hos hvem, i hvilke kvanta til hvilke priser og er kjøpet godkjent og varene/tjenestene faktisk mottatt før fakturaen betales?
- Hvorfor er ehandel nødvendig for virksomheten?
- Hvorfor skal det skje nå?
- Hva skal vi oppnå?
- Hva må vi gjøre for å oppnå det?
- Hvordan vet vi når elektroniske innkjøpsverktøy er suksessfullt implementert?
- Hvilke endringer må vi gjøre i hvilke avdelinger og hvilke leverandører?
- Hva må vi gjøre for å sikre suksess?
- Videre bør det analyseres hvem som er de viktigste interessepartene i forbindelse med implementeringen av ehandel og hvordan de skal involveres i dette arbeidet. En liten huskeliste er de vanligste interessepartene i forbindelse med ehandel kan være:
  - o Innkjøpsavdelingen
  - o Økonomi- og regnskapsavdelingen
  - o Ansvarlige for logistikk og lager
  - o Tjenesteproduksjonen
  - o IT-avdelingen
  - o Informasjonsavdelingen
  - o Sentrale leverandører og partnere

## **2: Kompetanseheving, generell innkjøpsfaglige spørsmål**

Vi vet at generell innkjøpskompetanse på strategisk nivå er relativt dårlig. Når det gjelder innkjøp og bruk av elektroniske innkjøpsverktøy er situasjonen svært dårlig. Derfor er det sentralt å ta deltagerne gjennom sentrale og viktige punkter ved elektroniske innkjøpsverktøy, fra enkle skisser til en noe dypere koplingen mellom de enkelte prosesser i de totale verdikjeden og effektene dette har på virksomheter. Kompetansehevingen må ta høyde for å ta med sentrale punkter i forbindelse med innkjøp på generell basis og ikke minst hvordan elektroniske innkjøpsverktøy muliggjør en endring fra fokus og ressurser benyttet på enkle og

rutinemessige bestillinger til mer fokus på avtaler, leverandørutvikling og-relasjoner, samt andre sentrale strategiske områder.

### **3: Diskusjon rundt virksomhetens fremtid og visjoner**

Alt er i forandring. Å tro at virksomheten vil være den samme om 3 til 5 år som den er nå, er en illusjon. Derfor er det sentralt å skape noen bilder om hva man tror om fremtiden. Dette kan være diskusjoner som enten direkte eller indirekte påvirker implementering av elektroniske innkjøpsverktøy:

- Vil det være større eller mindre behov for våre tjenester
- Hvordan vil det påvirke våre innkjøp i fremtiden
- Hva må vi gjøre nå for å møte

### **4: Gjennomgang av virksomhetens innkjøp og gevinstpotensialer**

Vår erfaring tilsier at fokuset på å beregne å gevinstpotensialet som bakgrunn for de aller fleste investering og satsinger som gjøres i offentlig sektor er blitt relativt vanlig. Samtidig ser vi at behovet for å få frem elementer i forbindelse med sentrale innkjøpsfaglige spørsmål, er svært viktig. Det har å gjøre med en grunnleggende forståelse for innkjøp, både generelt og spesifikt for virksomheten. Ofte har ikke ledelsen noe forhold til elementer som: effektivitet og arbeidsprosesser, spørsmål om etterlevelse og bruk av avtaler, hvor viktig avtalelojalitet faktisk er, bildet av de totale transaksjonskostnader – også for indirekte kostnader, strategisk sourcing m.v.

- Hva er de generelle innkjøpsregler i virksomheten?
- Hvordan koordinerer dette med det offentlige regelverket?
- Hvordan varierer dette mellom avdelinger, geografisk spredte kontorer og produktgrupper?
- Hvordan er forståelse og kompetanse om dette hos de ansatte i virksomheten?

Mulighetene for at svarene på disse spørsmålene vil kunne avdekke store potensialer for besparelser og prosessgevinster, til og med uten bruk av elektroniske verktøy i denne sammenhengen. Når ledelsen faktisk forstår gevinstpotensialet er dette av stor verdi for gjennomføringen av prosjekt for implementering av ehandel og andre elektroniske innkjøpsverktøy. Andre sentrale og mer detaljerte spørsmål kan være:

- Mengden av manuelt arbeide, dobbeltregistreringer og fakturahåndtering?
- Eksempler på oversitting av forfallsdatoer, manglende kontroll på leveringskvalitet og fakurakontroll mot faktisk leverte varer/tjenester
- Impulsskjøp og kjøp utenfor avtale
- Mangel på strategisk leverandøroppløsting og kvalitets- og pris-sammenligninger

Videre må man diskutere de viktigste, større endringene i organisasjonen som er nødvendig for å kunne realisere gevinster. Dessuten må eksisterende IKT-systemer vurderes sett i lys av elektroniske innkjøpsverktøy, integrasjonsmuligheter og effekter av et slikt arbeid.

En rekke offentlig virksomheter har også andre store IKT prosjekter på gang, enten i planleggingsfasen og/eller under utrulling. Å idenfisere disse i sammenheng med elektroniske innkjøpsverktøy er en fordel. Finnes det erfaringer som er viktig for virksomheten ved for eksempel ved utrulling som gjenbrukes og de IKT-systemene som er under implementering, kan elektroniske innkjøpsverktøy på naturlig måte inkluderes (spesielt om dette gjelder økonomi/regnskapssystemer)

Uansett så er den kritiske suksessfaktoren at de som jobber med innkjøp og bestiller varer og tjenester faktisk benytter de elektroniske innkjøpsverktøyene. Alt som blir bestilt utenom er tapt informasjon, tapt kontroll og tapte gevinster for å effektivisere!

### **5: Virksomhetens innkjøp i fremtiden**

Så langt i arbeidsseminarene vil det ha kommet mange gode ideer og tanker på hvordan innkjøp kan gjøres enklere, bedre og sikrere i virksomheten. Derfor er det viktig nå å samle trådene, føre referater og å sikre konsensus rundt hvordan virksomhetens innkjøp skal håndteres i fremtiden.

Måten å gjøre dette på er å tegne flere scenarier på hvordan fremtiden kan se ut, for eksempel:

- Virksomheten helt eller delvis innfører elektroniske innkjøpsverktøy for rekvisisjon og bestillinger
- Helt eller delvis integrering av økonomi- og regnskapssystem med elektronisk bestillingssystem og system for fakturahåndtering

- Dele inn produkt- og tjenestekategoriene som skal handles elektronisk, ta de enkle kategoriene først for implementeringen og raskt ta ut lett tilgjengelige gevinster
- Diskutere og synliggjøre innenfor hvilke kategorier som nye elektroniske verktøy, som for eksempel e-auksjoner og lignende egner seg å implementere i virksomheten

Diskusjonene for og imot vil kunne avdekke en del kulturelle forhold som er sentrale i arbeidet med endringsledelse.

Et annet punkt som bør avklares i dette steget er hva deltagerne anser at de mangler av informasjon eller kompetanse, eventuelt analyser, for å kunne treffe en endelig beslutning om å implementere elektroniske verktøy. Man kan også bestemme en tidsplan for prosessen frem til en endelig beslutning.

## **6: Etablering av milestones for implementeringsprosjektet**

Noen kritiske faktorer gjelder for effektivisering av innkjøp og en vellykket etablering av mål, strategier og planer for virksomhetens innkjøp som inkluderer implementering av elektroniske innkjøpsverktøy. I arbeidsseminarene bør man kunne etablere en rekke milestones for når de ulike aktivitetene skal være på plass for å sikre fremdrift i forhold til handlingsplanen.