



DEN DIGITALE **INDKØBER**

Vejledning og værktøjer til e-handel





> DEN DIGITALE INDKØBER

*Vejledning og værktøjer
til e-handel*

Den digitale indkøber

Vejledning og værktøjer til e-handel

Publikationen kan købes ved henvendelse til:

IT- og telestyrelsen

Postboks 1300

2300 København S

Tlf. 3337 9228

Fax 3337 9280

E-post sp@si.dk

Pris ved løssalg 100.- kroner incl. moms

Publikationen kan også hentes på

Ministeriet for Videnskab,

Teknologi og Udviklings hjemmeside

www.videnskabsministeriet.dk

ISBN 87-90890-81-7 (Trykt version)

ISBN 87-90890-82-5 (Internet version)

Udgivet af:

Ministeriet for Videnskab,

Teknologi og Udvikling

Bredgade 43

1260 København K

Tlf. 3392 9700

Fax 3332 3501

E-post fsk@fsk.dk

Tryk: Schultz Grafisk



Forord

Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling ønsker med initiativet Den Digitale Købmand at forbedre mulighederne for at danske virksomheder kan komme i gang med e-handel. Det er der flere gode grunde til. Dels er e-handel allerede et vigtigt konkurrenceparameter for mange danske virksomheder, dels skal e-handel effektivisere det offentlige indkøb og frigøre ressourcer til andre opgaver.

Der er store gevinster at hente for alle parter, når virksomheder og offentlige institutioner digitaliseres og omstilles til e-handel. De digitale frontløbere, som allerede i dag har etableret digitale forretningsprocesser, har ikke kun opnået økonomiske fordele - de har også øget kundetilfredsheden. Samtidig vil stigende anvendelse af IT føre til øget vækst og velfærd for os alle. Ikke kun fordi IT fører til forbedret konkurrenceevne og dermed bedre muligheder for at tjene penge, men også fordi bedre produkter og tjenesteydelser skaber mere værdi for brugerne.

Forudsætningen for at de potentielle gevinster kan hentes er, at både indkøbere og leverandører gennemfører de nødvendige omstillingsprocesser i et stærkt partnerskab. I første fase skal indkøberne sikre, at der købes elektronisk, og leverandørerne skal sikre, at der er adgang til elektroniske varekataloger. I de næste faser skal indkøbere og leverandører i stigende grad knytte processer og systemer sammen med henblik på at opnå yderligere gevinster.

Undersøgelser viser, at IT-anvendelsen vil blive en vigtig konkurrencefaktor i dansk erhvervsliv i den kommende tid, og kravene til e-handel vil udfordre de danske underleverandører. Det er dels de store nationale og internationale virksomheder, som driver denne udvikling. De stiller som ordregivere krav til deres underleverandører om direkte at kunne sammenkoble deres elektroniske forretningssystemer. Men også den offentlige sektor vil gennem sin efterspørgsel gå foran i udviklingen mod en digital økonomi. Den offentlige sektor vil fremover stille krav til sine leverandører om at handle elektronisk.

E-handel skal henover de kommende år danne baggrund for væsentlige besparelser på de offentlige indkøb. Ved at udnytte de elektroniske muligheder, får vi ressourcer til andre og mere vigtige opgaver i det offentlige, når tiden ikke skal bruges på administrative rutiner.

Med etableringen af Den Offentlige Indkøbsportal har regeringen forsynet offentlige indkøbere og private leverandører med et vigtigt redskab i det videre arbejde med elektronisk handel - nemlig en fælles markedsplads. Den Offentlige Indkøbsportal er et konkret resultat af et offentligt-privat partnerskab, og det viser, at et samarbejde mellem stat og erhvervsliv kan være med til at sætte dagsordenen og skabe forandring både i den offentlige og private sektor.

De første skridt er altid de svære - både for leverandørerne og for indkøberne. Med initiativet Den Digitale Købmand ønsker vi at udstyre såvel offentlige institutioner som private virksomheder med en række værktøjer, som kan gøre omstillingen til elektronisk handel lettere og mere succesrig.

Herved kommer vi alle til at stå stærkere i fremtidens videnssamfund.

Helge Sander,
Minister for Videnskab,
Teknologi og Udvikling
April 2002



Indholdsfortegnelse

I	VEJLEDNING	7
1.	Indledning til den digitale leverandør	9
1.1	Læsevejledning	12
1.2	Hvad er "e-handel" ?	13
1.3	Effektivisering af indkøb i det offentlige	13
2.	Fordele ved e-handel	15
2.1	Potentialet for besparelser	15
2.2	Bedre udnyttelse af indkøbsaftaler og ressourcer	17
2.3	Fordele for den centrale indkøber	18
2.4	Fordele for den almindelige indkøber	20
3.	Udfordringer ved e-handel	21
3.1	Strategiske barrierer og udfordringer	22
3.2	Tekniske barrierer og udfordringer	23
3.3	Organisatoriske barrierer og udfordringer	23
4.	I gang med e-handel	25
4.1	E-temperaturmåling	26
4.2	Ambitionsniveau	26
4.3	Valg af projektspor	27
4.4	Forberedelser	29
4.5	Den hurtige vej til e-handel	30
4.6	Integrationsvejen	32
4.7	Den ambitiøse vej til e-handel	34
II	VÆRKTØJER	37
5.	Indhold og struktur i værktøjskassen	39
5.1	Værktøjer i de tre projektspor	39
5.2	Strukturen for værktøjerne	42
5.3	E-temperaturmåling	42
6.	Værktøjer til projektforberedelse	45
6.1	Projektplanlægning	45

6.2	Ambitionsmøde	57
6.3	Valg af projektspor	61
6.4	Projektplan	71
6.5	Kommunikationsplan	78
7.	Værktøjer til express-analyse	85
7.1	Express workshop	85
7.2	Organisering på DOIP	88
7.3	Opkobling til DOIP	91
8.	Værktøjer til proces- og integrationsvurderinger	95
8.1	Kortlægning af arbejdsgange	95
8.2	Inspiration til e-handelsarbejdsgange	102
8.3	Fastlæggelse af nye arbejdsgange	108
8.4	Måling af arbejdsgange	114
8.5	Benchmarking af arbejdsgange	118
8.6	Integration – hvorfor	125
8.7	Evaluering af katalog	129
8.8	Valg af e-indkøbsapplikation	141
9.	Værktøjer til indkøbsstrategiske overvejelser	147
9.1	Produktanalyse	147
9.2	Sammenligning af indkøbspriser	158
9.3	Leverandøranalyse	160
9.4	Strategi for indgåelse af aftaler	167
9.5	Indkøbsorganisering	174
10.	Implementeringsværktøjer	183
10.1	Kompetenceanalyse	183
10.2	Uddannelsesplan	191
10.3	Analyse af forandringsparathed	199
10.4	Stemningsbarometer	202
10.5	Gode råd om idriftsættelse	205
10.6	Support	208
III	SKABELONER	213
IV	BILAG: Den offentlige indkøbsportal	217
V	KILDER	225



> I. VEJLEDNING



1. Indledning til Den Digitale Indkøber

Den offentlige sektor ønsker i stigende grad at handle elektronisk. Det sker blandt andet ud fra et ønske om øget koordinering af indkøbene og realisering af det store besparelsespotential, der eksisterer.

Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling har derfor taget et initiativ, der skal medvirke til at effektivisere indkøb i den offentlige.

Initiativet kaldes for “Den Digitale Købmand”.

“Den Digitale Købmand” skal hjælpe indkøbere og leverandører i forbindelse med overgangen til elektronisk handel. Initiativet skal også understøtte anvendelsen af elektronisk indkøb i den offentlige sektor, herunder brug af Den Offentlige Indkøbsportal (DOIP).

“Den Digitale Købmand” består af to dele:

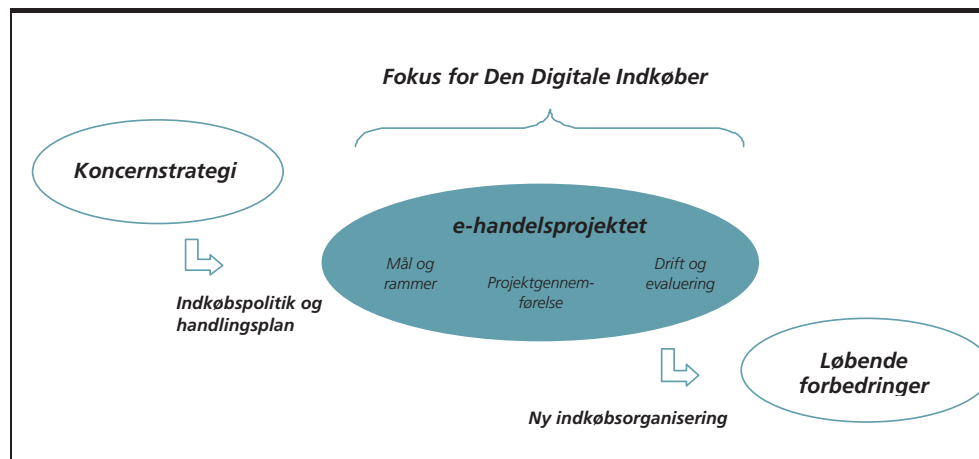
- “Den Digitale Leverandør” - der skal hjælpe private leverandører i overgangen til e-handel med den offentlige sektor.
- “Den Digitale Indkøber” - der skal understøtte organisationers overgang til e-indkøb. Den Digitale Indkøber henvender sig særligt til statslige, amtskommunale og primærkommunale institutioner i den offentlige sektor, men også private indkøbere kan hente inspiration i publikationen.

Denne vejledning med tilhørende værktøjer omhandler “Den Digitale Indkøber” .

Det er med Den Digitale Købmand hensigten at tilbyde et redskab, der kan hjælpe organisationerne med at forberede, gennemføre og strukturere projektet, når der skal indføres e-handel overordnet i organisationen.

I forlængelse heraf er et e-handelsprojekt defineret som sådan, og ikke som indkøb eller salg af et givent produkt gennem Internettet. Et e-handelsprojekt er selve det projekt, hvor mål for brug af de elektroniske medier fastsættes, implementeres og evalueres.

Nedenstående figur illustrerer, hvor Den Digitale Købmands fokusområde ligger::



Koncernstrategi

Før institutionen går i gang med et e-handelsprojekt, kan koncernen have formuleret en fælles indkøbspolitik, inklusiv overordnede mål og rammer for indkøb på koncernens område, herunder muligheder for valg af leverandører.

Desuden udarbejdes en handlingsplan for koncernen for gennemførelsen af øget koordinering og professionalisering af indkøbsfunktionen med videre.

e-handelsprojektet

Som det ses af figuren, har vejledning og værktøjerne til Den Digitale Indkøber primært fokus på at strukturere selve e-handelsprojektet.

Projektet indledes med en forberedelsesfase, hvori institutionens egne mål og rammer afklares. Efter valg af projektttype gennemføres e-handelsprojektet, som afsluttes med en driftsfase og en evaluering.

Løbende forbedringer

Gennem løbende opfølgning på målene for e-handelsprojektet skal det sikres, at der sker en løbende forbedring af indkøbet.

Vejledningen og de tilhørende værktøjer til "Den Digitale Indkøber" bygger blandt andet på erfaringerne fra de første e-handelsprojekter i det offentlige. Det er dermed konkrete erfaringer, som ligger til grund for vejledningens bud og

eksempler på, hvordan man kan gennemføre et e-handelsprojekt. Denne vejledning og værktøjer er således særligt rettet mod de vilkår, der gælder for offentlige institutioner.

Ikke alle organisationer i det offentlige skal gennem et ensartet forløb, når de skal til at handle elektronisk. Hver især vil institutionerne have forskellige udgangspunkter og ambitionsniveauer. Ligesom ressourcerne til projektarbejdet ikke er de samme.

Denne vejledning skal skabe et grundlag for, at alle virksomheder og institutioner i Danmark kan sætte et projekt i gang, som skal omstille organisationen til e-handel. Derfor henvender vejledningen sig både til de virksomheder og institutioner, som ønsker at omstrukturere deres indkøbsprocesser med henblik på at effektivisere deres indkøbsarbejde. Og den henvender sig til de organisationer, som blot ønsker mulighed for at handle på den elektroniske markedsplads via en browserløsning. Værktøjerne som knytter sig til vejledningen imødekommer derfor behov og krav på alle niveauer.

I vejledningen anvises tre forskellige projektspor, som organisationerne kan benytte til at gennemføre sit e-handelsprojekt. Disse spor er udtryk for forskellige ambitionsniveauer, og skal således ikke betragtes som færdige løsningsforslag til projekter eller færdige projektplaner. Projektsporene illustrerer nogle typiske forløb, som en institution kan vælge at følge, afhængigt af dens ambitionsniveau. Det er også muligt at kombinere elementerne fra de tre projektspor, hvis der er behov for det, eller eventuelt gennemføre dele af de tre projektspor samtidig.

De værktøjer, som projektlederen får til at planlægge og gennemføre overgangen til e-handel har nogle fordele:

- *Fleksibilitet og individualitet:* Vejledningen og projektsporene er opbygget, så de kan anvendes ud fra de individuelle behov i den enkelte institution.

Tilsvarende kan de værktøjer, der knytter sig til overgangen til e-handel, understøtte behov og krav på alle niveauer.

- *Konkret og praktisk:* Med udgangspunkt i konkrete erfaringer fra lignende projekter tilbyder vejledningen og værktøjerne nogle praktisk anvendelige muligheder. Hermed øges sikkerheden for en succesfuld overgang.

- *Struktur*: Ved valg af ét af de tre typiske projektspor får projektledere tilbudt nogle mulige forløb, hvor de relevante aktiviteter gennemføres i en hensigtsmæssig rækkefølge. Når projektlederen desuden anvender én af de generiske projektplaner, øges sandsynligheden for et struktureret forløb.

Vejledningen og værktøjerne er udviklet som selvhjælpsværktøjer. De skal inspirere beslutningstagere, projektledere og medarbejdere til at komme i gang. Tilsammen udgør de et tilbud til organisationen om at kunne gå i gang med selv at planlægge og gennemføre overgangen til e-handel - så smidigt og effektivt som muligt.

1.1 Læsevejledning

Vejledningen beskriver fordele og udfordringer i forbindelse med e-handel, og den gennemgår forskellige tilgange til e-handel. Vejledningen skal således både danne baggrund for beslutningen om at indføre e-handel, og den skal hjælpe med at strukturere projektet, når beslutningen om at begynde at handle elektronisk er taget.

Værktøjskassen, som hænger sammen med vejledningen, indeholder en række konkret anvendelige hjælpemidler i forbindelse med planlægning og gennemførelse af projektet.

Således er vejledningen særligt velegnet til ledere, politikere og andre beslutningstagere, men bør læses af alle der arbejder med e-handel. Værktøjerne er primært rettet mod projektledere og centrale indkøbere til inspiration og hjælp i det praktiske arbejde, dels med at omstille organisationen og indføre nye metoder, dels med at tilvejebringe det rette grundlag for beslutningerne.

I dette første kapitel af vejledningen, **Indledningen**, forklares formålet med vejledningen og værktøjerne, fokusområdet for initiativet Den Digitale Købmand afgrænses, og e-handelsprojektet defineres. Indledningen indeholder et afsnit om effektivisering af indkøb i det offentlige, som er henvendt specifikt til de offentlige institutioner.

I de to næste kapitler, **Fordele ved e-handel** og **Udfordringer ved e-handel**, sættes fokus på fordele og udfordringer ved e-handel, blandt andet som de er oplevet af de pilotinstitutioner, der blev opkoblet til Den Offentlige Indkøbsportal i 2001.

Det efterfølgende kapitel, **I gang med e-handel**, hjælper institutionen med at forberede projektet og vælge ambitionsniveau.

Vejledningen efterfølges af publikationens anden del, den supplerende **Værktøjskasse**. Vejledningen og værktøjerne hænger snævert sammen, og der er flere steder i vejledningen direkte "links" til konkrete værktøjer.

Som bilag findes til slut uddybende information om Den Offentlige Indkøbsportal (DOIP).

1.2 Hvad er "e-handel" ?

Elektronisk handel kan omfatte en lang række teknologier med elektronisk overførsel af ordrer, ordrebekræftelser, fakturaer, betaling med videre.

I denne vejledning defineres e-handel som handel med varer og tjenesteydelser, der kan foregå via en e-markedsplads. Det vil sige, at der sættes fokus på den type e-handel, som på sigt lægger op til fuld integration mellem indkøbernes og leverandørernes økonomisystemer og en markedsplads som for eksempel Den Offentlige Indkøbsportal (DOIP).

E-handel er ikke blot nye måder at handle med hinanden på. Overgangen til e-handel vil påvirke institutionernes strukturer, måder at arbejde med indkøb og måder at søge og udveksle viden på.

1.3 Effektivisering af indkøb i det offentlige

Med henblik på at effektivisere og professionalisere indkøb i de offentlige institutioner, er det helt centralt, at man fremmer anvendelsen af fælles indkøbsaftaler. Derved kan man udnytte stordriftsfordele ved indkøb af varer og tjenesteydelser og opnå besparelser.

Med henblik på at udnytte koncernfordelene og fremme e-handel gælder det for staten, at institutionerne skal anvende centralt koordinerede aftaler ved indkøb af visse varegrupper, materiel og tjenesteydelser. For varer og materiel, der ikke er omfattet af centralt koordinerede aftaler, forudsættes det, at ministerierne handler som koncerner. Det fremgår af Finansministeriets cirkulære for indkøb i staten af december 1999.

Men overvejelser om koncerntilgangen til e-handel kan være nyttig, uanset om institutionen er statslig, amtslig eller kommunal. Først og fremmest for at høste stordriftsfordelene ved at skabe volumen i indkøbene gennem koordinerede aftaler og ved samling af områdernes indkøbsekspertise.

De største effektiviseringsmuligheder ligger netop i indgåelsen af de bedst mulige indkøbsaftaler. Såvel indgåelsen af de "rigtige" rammeaftaler med leverandørerne som udnyttelsen af disse rammeaftaler og organiseringen om de faktiske indkøb har ikke nødvendigvis noget med e-handel at gøre. Det handler i lige så høj grad om, at indkøbere i det offentlige skal i bedre dialog med såvel deres leverandører som "slutbrugerne".

Men e-handel kan understøtte en gennemførelse af forandringer indenfor disse indsatsområder. E-handel kan blandt andet medvirke til væsentlige forbedringer i arbejdsgangene. Først og fremmest ved disponering, godkendelse og betaling af varer og ydelser. Dette uddybes i afsnittet om "Fordele ved e-handel."

En væsentlig forudsætning for at sikre koordination inden for koncernen, når man iværksætter et e-handelsprojekt, vil være en fælles indkøbspolitik. Indkøbspolitikken skal beskrive mål og rammer for indkøb på koncernens område, og på miljø- og energihensyn ved indkøb.

Eksempler på indkøbspolitikker kan findes på www.oes.dk (Økonomistyrelsen) og www.vtu.dk (Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling).

Indkøbspolitikken er det overordnede styringsinstrument for institutionens indkøb, og den er central for en vellykket implementering af nye elektroniske indkøbsprocesser, særligt for organisationer med koncernstruktur.

Det skyldes, at der kræves klare regler for, hvem der gør hvad (ansvars- og rollefordeling) i koncernen, samt for indkøbernes valgmuligheder med hensyn til valg af leverandører, hvis de potentielle effektiviseringsgevinster i forbindelse med omstilling til e-handel skal realiseres.

For at gøre omstillingen lettere kan det være hensigtsmæssigt at implementere e-handel i flere faser. Man kan begynde med enkelte varegrupper og enkelte indkøbsarbejdsgange. Der udarbejdes derfor en samlet handlingsplan for koncernen for professionalisering af indkøbsfunktionen og brug af IT ved indkøb. Det kan være hensigtsmæssigt at placere denne opgave i en koncernindkøbsfunktion.



2. Fordele ved e-handel

Mennesker har handlet med hinanden i tusinder af år. Handel drejer sig om kommunikation og dialog, og det handler om behov samt opfyldelse af disse behov gennem køb og salg af varer.

Elektronisk handel drejer sig ikke kun om elektronisk dialog og interaktion mellem indkøbere og leverandører. E-handel drejer sig i bund og grund om at forbedre eksisterende handelsprocedurer og arbejdsmetoder, fordi der med teknologien er opstået nye muligheder.

Med den nye teknologi opstår muligheden for at gennemføre væsentlige, administrative effektiviseringer. Effektiviseringer i form af forbedrede procedurer og arbejdsmetoder og i form af nye måder at organisere indkøbsarbejdet på.

Der er mange myter knyttet til e-handel. Myter om afskedigelser blandt medarbejderne og myter om dårligere dialog med leverandørerne.

I virkeligheden er der tale om det modsatte. Med indførelsen af e-handel får medarbejderne mulighed for at koncentrere sig om deres kerneopgaver, fordi effektiviseringen betyder, at der skal bruges færre ressourcer på administrative rutiner. Samtidig får den professionelle indkøber mere tid til etablering og vedligeholdelse af strategiske samarbejder og partnerskaber med leverandørerne, fordi der ikke skal bruges tilsvarende ressourcer på det enkelte indkøb.

Overalt i den offentlige sektor forsøger man at minimere udgifterne til de administrative opgaver. I stedet lægger man vægt på at bruge så mange ressourcer som muligt på de opgaver, der retter sig mod borgere og virksomheder. Frigørelse af ressourcer gennem e-handel er et væsentligt led i at sikre et højt serviceniveau i den enkelte institution til gavn for brugerne.

2.1 Potentialet for besparelser

Der er et stort potentiale for besparelser på indkøb i det offentlige gennem bedre indkøbsaftaler og særligt effektivisering af indkøbsprocesserne.

I maj 2000 udgav Finansministeriet en rapport om potentialet for mere effektive offentlige indkøb. Rapporten bygger på analyser, som viser, at der er store muligheder for at opnå lavere indkøbspriser gennem indkøb af større volumen. Rapporten påpeger blandt andet, at staten ved at indgå centrale aftaler på telefoniydelse har opnået rabatter, der varierer fra syv til fyrre procent for den enkelte institution. Rapporten beskriver også, hvordan en stor dansk provinskommune har opnået tyve procent rabat på indkøb af sygeplejeartikler ved at koble sig til hjemamtets aftaler. Det fremgår af undersøgelsen, at forklaringen på lavere priser kan skyldes, at selv små organisationer har mulighed for at opnå rabatter ved at centralisere indkøbet og ved at tilslutte sig indkøbsamarbejder og rammeaftaler. (Indkøb og konkurrence på de kommunale serviceområder, afsnit 3.3. Finansministeriet 2000).

DSB har gennemført et e-indkøbsprojekt, der allerede indenfor det første år har vist sit store potentiale. DSB har således gennem e-indkøbsprojektet kunnet realisere besparelser på op til 41% i indkøbsudgifter og 37% i procesomkostninger på nogle af de områder, som er overgået til eIndkøb - og vel at mærke med meget tilfredse disponenter og brugere. Som udgangspunkt for at opnå dette, har DSB Koncernindkøb blandt andet forbedret sin leverandørstyring og genforhandlet sine indkøbsaftaler. Aftalerne er efterfølgende gjort tilgængelige for organisationens rekvirenter via et elektronisk varekatalog. Samtidig er der blevet ændret på gamle forretningsgange til indkøb og fakturabehandling, og indkøbsorganiseringen er tilpasset de nye forhold. Det hele er understøttet af en e-indkøbsapplikation integreret med DSBs økonomistyringssystem.

De besparelser, der kan opnås, vil altid afhænge af den nuværende organisering af indkøbet i den enkelte organisation. Den Digitale Indkøber har værktøjer, der gør det muligt at kvantificere dette besparelspotentiale.

Indkøb af varer og tjenesteydelser er den næststørste udgift i staten efter løn, som det fremgår af Finansministeriets vejledning om effektive statslige indkøb fra januar 2000. En analyse som i foråret 2001 blev udført for Økonomistyrelsen viste, at ressourceomkostningerne forbundet med betaling af faktura i tre forskellige danske statslige organisationer varierede fra kroner 313 til kroner 948. (www.doip.dk - Statslige indkøb - Effektive indkøbsprocesser).

Der er derfor grund til at interessere sig for muligheden for at effektivisere på området.

I 1999 udgjorde udgifterne til varer og tjenesteydelser cirka 22 milliarder kroner i staten. Heraf var indkøb for cirka 4,6 milliarder umiddelbart e-handelsegnet,

mens varer for yderligere cirka 2,9 milliarder blev vurderet som værende relevante til at sammenligne indkøbspriser og dermed sikre gennemsigtighed. (Analyse af statslige indkøb, KPMG for Forskningsministeriet, september 2000).

Ud af kommunale indkøb på 48 milliarder kroner egner cirka 17 milliarder sig til elektroniske indkøb. Amternes udgifter til køb af varer og tjenesteydelser var i 1999 på cirka 20 milliarder kroner. Det er ikke opgjort hvor meget heraf, der egner sig til e-handel. (E-springet, side 6. Forskningsministeriet m.fl. 2000).

Med offentlige indkøb i den størrelsesorden vil selv beskedne effektivitetsforbedringer blive af stor betydning. Effektivisering af indkøb er derfor et meget væsentligt element i en bedre udnyttelse af institutionernes ressourcer. Hvis bedre koordinering, prioritering og administration af indkøbsaftalerne understøttes af e-handel kan der opnås store gevinster.

2.2 Bedre udnyttelse af indkøbsaftaler og

Der er grundlæggende 3 måder e-handel kan medvirke til at gøre tingene bedre og opnå besparelserne på indkøbsområdet:

- *Besparelser gennem rammeaftaler og koordinerede indkøb.* Ved øget brug af rammeaftaler og koordinerede indkøb vil institutionen opnå bedre “forhandlingskraft” over for leverandørerne. Når indkøbene placeres samlet opnås volumen og dermed lavere indkøbspriser.
- *Besparelser gennem styring og overholdelse af indkøbsaftaler;* herunder ensartet brug af leverandører. Også lokalt og i organisationer, hvor indkøbene er decentraliseret.

Som et eksempel på, hvordan struktureret tilgang til indkøb kan medføre reducerede indkøbspriser, har det norske Rigshospitalet i 1998 konstateret en reduktion i indkøbspriserne for medicinske forbrugsartikler på op til 8 procent. Reduktionen skyldes primært, at indkøbene skulle tage udgangspunkt i et fælles artikelregister. (Innføring i elektronisk handel i offentlig innkjøb, side 6. Statens Forvaltningstjeneste, Statskjøb).

E-handel er ikke i sig selv en nødvendig forudsætning for en sikker styring - men en løftestang hertil. Gennem e-handel kan man koordinere og kontrollere indkøbsprocessen og indkøbsadfærden.

- *Mere effektive arbejdsgange* i indkøbet, fordi dele af arbejdsgangene kan automatiseres

I forbindelse med et projekt ved toplederforum i Sverige gennemførtes undersøgelser, som viste et årligt besparelspotentiale for det offentlige (stat og kommune) på ca. 6,4 mia. SEK. Dette som følge af en halvering af omkostningerne i forbindelse med fakturahåndtering og betaling. (Innføring i elektronisk handel i offentlig innkjøb, side 16. Statens Forvaltningstjeneste, Statskjøb).

I det svenske telekommunikationsselskab Telia har man i slutningen af halvfemserne også konstateret et stort potentiale. Telia anslår potentialet for reduktion i besparelser opgjort per faktura fra SEK. 435,- til SEK. 31,-. Reduktionen omfattede alle processer i fakturahåndteringen. (Innføring i elektronisk handel i offentlig innkjøb, side 16. Statens Forvaltningstjeneste, Statskjøb).

Der er derfor tale om væsentlige besparelsemuligheder. Reduktioner i den størrelsesorden forudsætter integreret brug af e-handel med elektronisk struktureret overførsel af handelsdokumenter mellem parterne.

Derudover kommer mulighederne for at forbedre økonomistyringen i organisationen. E-handel kræver præcis og rettidig registrering af de anskaffelser, som til enhver tid gøres. Med disse registreringer bliver det muligt hele tiden at have et opdateret overblik over de betalingsforpligtelser, organisationen har indgået. Det gælder både varer og tjenesteydelser, som er leveret, og de varer der er bestilt, men endnu ikke leveret.

2.3 Fordele for den centrale indkøber

For indkøbere i den offentlige sektor er der en række særlige fordele ved at indføre e-handel:

- *Adgang til stor mængde fælles rammeaftaler.* En e-markedsplads som Den Offentlige Indkøbsportal (DOIP) indeholder varenumre, som er omfattet af SKI's rammeaftaler. Disse aftaler har alle være i EU-udbud, så den enkelte indkøber slipper for at foretage egne udbud. Herved kan institution i visse tilfælde undgå en væsentlig omkostning for hver enkelt kontraktområde.

- *Større og opdateret udvalg af leverandører.* Fysiske afstande bliver af mindre og mindre betydning i forbindelse med informationsøgning og bestilling. Gennem Internettet vil de mulige leverandører være til rådighed 24 timer i døgnet hurtigt og nemt og med opdaterede kataloger. Elektroniske varekataloger vil blandt andet reducere søgeomkostningerne og øge gennemsigtigheden samt forbedre mulighederne for at sammenligne priser som ét blandt flere relevante parametre ved aftaleindgåelse.
- *Èn indgang til leverandørerne.* De offentlige institutioners egne leverandøraftaler kan lægges ind på e-markedspladsen. Hermed får man én elektronisk platform, hvor indkøberne skal købe ind, hvilket er væsentligt enklere.
- *Decentralisering og koordinering af indkøb.* E-handel gør det muligt at koordinere indkøb mellem forskellige institutioner inden for samme koncern, selv med øget decentralisering af de faktiske dispositioner. De enkelte institutioner kan derved samlet opnå bedre vilkår, end hvis de handlede hver for sig.
- *Sikkerhed.* En e-markedsplads som DOIP lever op til de særlige offentlige vilkår, for så vidt angår funktionalitet, sikkerhed, garanteret pris og handelsvilkår. Desuden sikres færre fejl ved fuld automatisering, da der ingen genindtastning eller dobbelttastning sker.
- *Hurtigere og smidigere sagsbehandling.* Ved en automatiseret ordreafsendelse og ordrehåndtering hos leverandøren - og med elektroniske fakturaer - bruges mindre tid på de faktiske indkøb. Derved levnes mere tid til det strategiske indkøbsarbejde og til bedre, opsøgende service overfor de "interne kunder", nemlig disponenterne i organisationen.

E-handel understøtter således en ny værdiskabende rolle i den moderne indkøbsfunktion. I kontakten til leverandørerne er fokus flyttet fra det konkrete indkøb til strategisk indkøb og til de mere komplicerede indkøb. Med "strategisk indkøb" menes blandt andet indgåelse og opfølgning på centrale indkøbsaftaler og indkøbspolitik.

Der skabes med teknologien og gennem etableringen af længerevarende relationer et grundlag for et styrket og tættere samarbejde med institutionens leverandører, det vil sige et egentligt "partnerskab" mellem leverandør og indkøber.

2.4 Fordele for den almindelige indkøber

Også for de medarbejdere, som har med det rent faktiske indkøb, det vil sige disponeringen og bestillingerne, at gøre, vil hverdagen blive lettere med indførelse af e-handel.

- *Tid til kerneopgaverne.* Med øget automatisering bliver de tunge, administrative indkøbsprocesser lettet for medarbejderne, som i stedet kan anvende tiden på deres faglige kerneopgaver frem for på bestillinger og indkøb.

For eksempel har man ved et sygehus i Norge konstateret, at sygeplejersker brugte lige så meget tid til indkøbsarbejde som til direkte pleje af patienterne. Deres arbejdstid fordelte sig på 19 procent på direkte pleje, 38 procent på indirekte pleje, 17 procent på andet arbejde, 7 procent på beredskab og 19 procent på indkøb. (Innføring i elektronisk handel i offentlig innkjøb, side 6. Statens Forvaltningstjeneste, Statskjøb).

I stedet for at centrale personalegrupper bruger tid på administrative funktioner, herunder anskaffelser, kunne tiden anvendes til at servicere brugerne – i dette tilfælde patienterne. (Innføring i elektronisk handel i offentlig innkjøb, side 6. Statens Forvaltningstjeneste, Statskjøb).

- *Overblik over aftaler.* Gennem e-markedspladsen får disponenterne et klart overblik over de leverandører, der er indgået rammeaftaler med, og som de må anvende. Det gør informationssøgningstiden meget kortere.
- *Mindre ventetid.* Arbejdsgange kan forkortes i tidsmæssig udstrækning. For eksempel er det muligt at afkorte eller eventuelt helt udelade tidligere godkendelsesprocedurer. Eller i højere grad automatisere disse arbejdsgange og derved gøre dem væsentligt smidigere.
- *Bedre service fra den centrale indkøber.* Med e-handel lægges der op til, at den centrale indkøbsfunktion skal bruge mere tid på det strategiske indkøbsarbejde frem for daglige dispositioner. Det vil give mulighed for bedre at servicere de decentrale disponenter, lytte til deres behov og i øvrigt lytte til deres faglige input i forbindelse med forberedelse og indgåelse af indkøbsaftaler.



3. Udfordringer ved e-handel

Når en offentlig institution skal omstilles til e-handel, møder den flere udfordringer, som i visse tilfælde kan blive til barrierer.

Decentralisering er en faktor, som organisationen er nødt til at håndtere, hvis den ønsker at gå over til e-handel. Udbredelsen af decentrale indkøb i det offentlige vokser, og decentralisering kan gøre det vanskeligt at opnå stordriftsfordelene. Med en meget decentraliseret indkøbsstruktur, for eksempel i kommuner, kan det være vanskeligt at koordinere indkøbene. Mange lægger også vægt på at handle i lokalsamfundet; ikke mindst i kommunerne. Derved understøttes blandt andet lokale arbejdspladser.

Gennemførelsen af en stram, koordineret indkøbspolitik kræver, at institutionerne opfatter sig som en del af en større helhed. Omvendt må man centralt overveje, om visse typer indkøb bør foretages lokalt, hvor den faglige ekspertise er til stede.

I værktøjet “Indkøbsorganisering” kan man læse mere om fordele og ulemper ved en decentraliseret/centraliseret organisering.

Man skal heller ikke undervurdere den teknologiske udfordring, som har været en væsentlig faktor for de første offentlige pilotinstitutioner, der gik i drift med DOIP.

En pilotinstitution udtrykker det klart i følgende kommentar: “Alle taler om 80 procent ledelse og 20 procent IT. Jeg er på baggrund af dette projekt faktisk ikke enig. Jeg mener, at der ligger mange barrierer teknologisk i vores institution, før e-handelsteknologien kører, som den skal.” (Læs mere herom i erfaringsantologien på doip.dk).

I dette afsnit gennemgås en række potentielle barrierer. Det er vigtigt, at projektlederen har øje for disse barrierer i sin planlægning og ved hvordan, de overvindes. Ligeledes er det vigtigt, at ledelsen er informeret.

3.1 Strategiske barrierer og udfordringer

Knapt halvdelen af de offentlige institutioner i stat, amter og kommuner har lavet skriftlige strategier for indkøb. Og kun et fåtal af disse har en nedfældet politik for elektroniske indkøb med klare mål og handlingsplaner. De manglende handlingsplaner kan ses som udtryk for manglende ledelsesmæssigt fokus på indkøb som strategisk vigtigt i institutionerne.

Hidtil er det sjældent den øverste ledelse, der tager initiativ til indførelse af e-handel. I de fleste tilfælde bæres e-handel igennem af "ildsjæle". Det skyldes blandt andet, at de offentlige leders viden om e-handel og fordelene ved e-handel er begrænset. Så selvom de administrative ledere i dag har en bedre forståelse af elektronisk indkøb, skal de lære at synliggøre det for den øverste ledelse. Ligeledes skal et e-handelsprojekt have den rette organisatoriske placering i institutionen.

Alt dette kræver konkrete initiativer, hvor e-handelsløsninger vises i praksis for den øverste ledelse med henblik på at demonstrere og opnå forståelse for potentialet. "Ildsjælen" skal derfor som indledning til projektet udarbejde en indstilling til ledelsen, hvori der redegøres for fordele og ulemper ved projektet.

Selve e-handelsprojektet kræver nøje planlægning og forberedelse fra projektlederens side. Denne forberedelse og planlægning skal blandt andet have fokus på både den politiske og den administrative ledelse. Den skal sikre løbende opbakning og tildeling af ressourcer samt udstikning af klare mål.

Med en fokuseret ledelse sikres det, at vision og formål med at indføre e-handel er klare. Det afklares, hvilke varer man ønsker at handle elektronisk og principperne for decentralisering/centralisering af indkøb udstikkes. Desuden afklares eventuelt begrænsninger og barrierer i institutionen, og endelig afstikkes principperne for kommunikation i projektet. Med den rette forberedelse sikres den rette organisering, styring og forankring af projektet i den pågældende institution.

Den Digitale Købmand tilbyder nogle værktøjer, som kan hjælpe med at planlægge, styre og forankre et e-handelsprojekt. Der er værktøjer til projektforbereelse såsom projektplanlægning og kommunikation, og der er værktøjer til selvanalyse, som kan medvirke til at sætte realistiske mål for projektet.

I “værktøjskassen” kan man i forbindelse med projektforbereðelsen få gavn af nogle af følgende værktøjer: *E-temperaturmåling* (kun på www.digitalekoebmand.dk), *Projektplanlægning*, *Ambitions møde*, *Projektplan*, *Kommunikationsplan*, *Vurdering af forandringsparathed*.

3.2 Tekniske barrierer og udfordringer

E-handel via den elektroniske markedsplads indeholder en væsentlig teknisk udfordring. Det er de færreste, som har kendskab til e-markedspladsernes funktionaliteter. Og der er ikke meget erfaring med krav til den nødvendige IT eller med integration til organisationernes økonomisystemer, heller ikke i IT-afdelingerne. Det gælder både i de offentlige institutioner og hos leverandørerne.

En række af de oplysninger og værktøjer, som projektlederen eller andre kan drage nytte af i den forbindelse, findes i tilknytning til denne vejledning.

Desuden findes der på www.doip.dk en del information om e-handel og Den Offentlige Indkøbsportal, som er relevant for organisationer, der vil handle på den elektroniske markedsplads.

I værktøjerne *Evaluering af katalog* og *Integration - hvorfor* kan man finde mere information.

3.3 Organisatoriske barrierer og udfordringer

E-handel er ikke kun teknik. Overgang til e-handel er en proces, der kræver forandringsvilje og omstillingsevne i organisationen. Manglende viden, indgroede rutiner og holdninger kan gøre det vanskeligt at gå fra papir til elektronisk indkøb.

Målinger og øget synliggørelse af arbejdsgangene kan også være medvirkende til en vis tøven og eventuelt modstand over for effektiviseringer. Viljen til forandring er forståeligt nok lav, når den enkelte medarbejder ikke helt kan forstå baggrunden for overgangen til e-handel. Og når e-handel kan komme til at berøre den enkeltes arbejdsområde i betydeligt omfang.

Det er derfor helt centralt fra begyndelsen, at ledelsen kommunikerer målet med at indføre e-handel ud i organisationen. Ligeledes er det vigtigt, at ledelsen involverer sig og er synlige i deres opbakning til overgangen.

Det skal i den forbindelse være helt klart, hvem der "løber med fortjenesten" ved effektiviseringen. Desto større andel de decentrale enheder får i fortjenesten, jo mere engagerede vil de alt andet lige være i overgangen til e-handel.

Mange brugere - og leverandører - har ikke nødvendigvis en naturlig forståelse for opbygningen af elektroniske varekataloger eller kendskab til e-handel i det hele taget. Nogle vil måske frygte for forsyningsikkerheden ved e-handel. Det er derfor vigtigt, at alle berørte ledere og medarbejdere er med og deltager i omstillingsprocessen og derved øger deres viden om e-handel; både funktionschefer, IT-medarbejdere, indkøbere m.fl.

Når en virksomhed vælger en ambitiøs overgang til e-handel, får det betydning for indkøbsfunktionen. Denne ændrer rolle fra det direkte, operationelle indkøb til mere strategisk betonet indkøbsarbejde. Den moderne indkøbsfunktion skal lægge større vægt på at indgå aftaler med de rigtige leverandører og på at fastlægge indkøbsstrategi og -politikker. Den skal derudover følge op på disse politikker og aftaler på baggrund af indkøbsdata samt organisationens udviklingsretning og behov i øvrigt.

Kravene til indkøbsfunktionen med den øgede professionalisering kan medføre usikkerhed blandt medarbejderne. Det er derfor særligt vigtigt at involvere de eksisterende indkøbere i projektet, så deres ressourcer og kompetencer inddrages. Indkøberne fungerer som faglige "eksperter", der rådgiver den centrale indkøbsfunktion både ved aftaleindgåelse og opfølgning på indkøbsaftaler.

Ligeledes er det vigtigt at forholde sig til, hvordan professionaliseringen af den centrale indkøbsfunktion skal ske. Om man vil sikre kompetenceudvikling til de pågældende medarbejdere, eller om man vil tiltrække kompetencerne udefra.

I denne vejledning samt de tilhørende værktøjer findes der hjælp til afklaring af en række af disse problematikker. Blandt andet med værktøjerne *Vurdering af forandringsparathed*, *Kommunikationsplan*, *Kompetenceanalyse* og *Uddannelsesplan*.

Alle disse udfordringer skal tænkes ind i planlægningen af overgangen til e-handel.



4. I gang med e-handel

Dette kapitel indeholder en introduktion til, hvordan institutionen kommer godt i gang med e-handel.

4.1 E-temperaturmåling

Ikke alle institutioner er parate til det helt store e-handelsprojekt. Udgangspunkterne med hensyn til vidensniveau, ambitionsniveau og tilgængelige ressourcer til projektarbejdet er ikke de samme.

Det vil derfor være vigtigt indledningsvist at vurdere institutionens parathed i forhold til at gå i gang med et e-handelsprojekt.

Som led i disse forberedelser til projektet vil man ved en måling - en "e-temperaturmåling" - kunne stille en række spørgsmål relateret til sine indkøb.

Spørgsmålene tager udgangspunkt i fire såkaldte "indsatsområder", der kan bruges til at strukturere en organisations indsats under omstillingen til elektronisk handel. Der er tale om fire overordnede indsatsområder (strategi, processer, teknologi og organisation), der dækker dimensionerne i arbejdet med e-handel. Derudover anvendes tre "effektområdesområder", der kan bruges til at strukturere den enkelte organisations opfølgning på, om omstillingsprocessen bringer de forventede forbedringer med sig. Effektområderne drejer sig om økonomi, kvalitet og tilfredshed. Endelig lægges vægt på ledelsesopbakning og samarbejde med leverandører som centrale elementer i e-temperaturmålingen.

En e-temperaturmåling gennemføres oftest af en eventuel projektleder som en af de første aktiviteter i et e-handelsprojekt. Sikkerheden af resultatet af målingen afhænger af, i hvilken grad man kender sin organisation og kan fremskaffe korrekte input. De svar, der bliver angivet, danner grundlag for en vurdering af dels de indsatsområder, der er centrale i et eventuelt e-handelsprojekt, dels det potentiale som kunne være resultatet ved omstilling til e-handel.

E-temperaturmålingen kan gennemføres på et hvert givent tidspunkt. Det kan være for at afdække virksomhedens muligheder som optakt til eller undervejs i et e-handelsprojekt. Temperaturmålingen kan også gennemføres afslutningsvist

som en måling af, hvorvidt man har opnået et fornuftigt resultat af overgangsprojektet til e-handel.

e-temperaturmålingen findes kun i elektronisk udgave på www.digitalekoebmand.dk.

4.2 Ambitionsniveau

Som grundlag og vejledning for en overgang, der tilfredsstiller alle institutioner, kan institutionerne vælge at gennemføre e-handelsprojektet ad 3 forskellige projektspor.

De 3 projektspor understøtter forskellige niveauer for parathed og ambition:

- **Den hurtige vej til e-handel.** Den hurtigste og mindst ressourcekrævende vej til elektronisk indkøb via en e-markedsplads. Den dækker et fokuseret redesign af processerne og en simpel opkobling til markedspladsen, som kan implementeres på kort tid.
- **Integrationsvejen til e-handel.** Den mere ressourcekrævende vej, hvor institutionens processer redesignes grundigt. Der etableres mulighed for at måle præcist på resultaterne af e-handelsprojektet. Samtidig etableres integration mellem institutionens økonomisystem og indkøbsportalen.
- **Den ambitiøse vej til e-handel.** Den mest omfattende vej til elektronisk indkøb, idet den inddrager samtlige elementer i et meget ambitiøst e-handelsprojekt. Herunder strategiske beslutninger omkring leverandører, produkter og organiseringen af indkøbet på strategisk niveau.

Det er vigtigt at understrege, at de tre projektspor illustrerer nogle mulige typiske forløb, som en institution kan vælge at følge, alt afhængigt af dens ambitionsniveau.

Det er desuden muligt at kombinere elementerne fra de tre projektspor, hvis der er behov for det, eller eventuelt gennemføre dele af de tre projektspor samtidig. For eksempel er der intet til hinder for, at en institution vælger at gå i gang med e-handel via den hurtige vej og samtidig - eller forud herfor - iværksætter en række grundige overvejelser fra den ambitiøse vej.

At en institution ikke i dag er parat til integrationsvejen er ikke en barriere for at iværksætte et eller begge af de to øvrige projektspor.

Resultatet af projektet er ikke kun et spørgsmål om, hvilket projektspor man vælger, men er også afhængig af institutionernes indsats, ambition og forbrug af ressourcer.

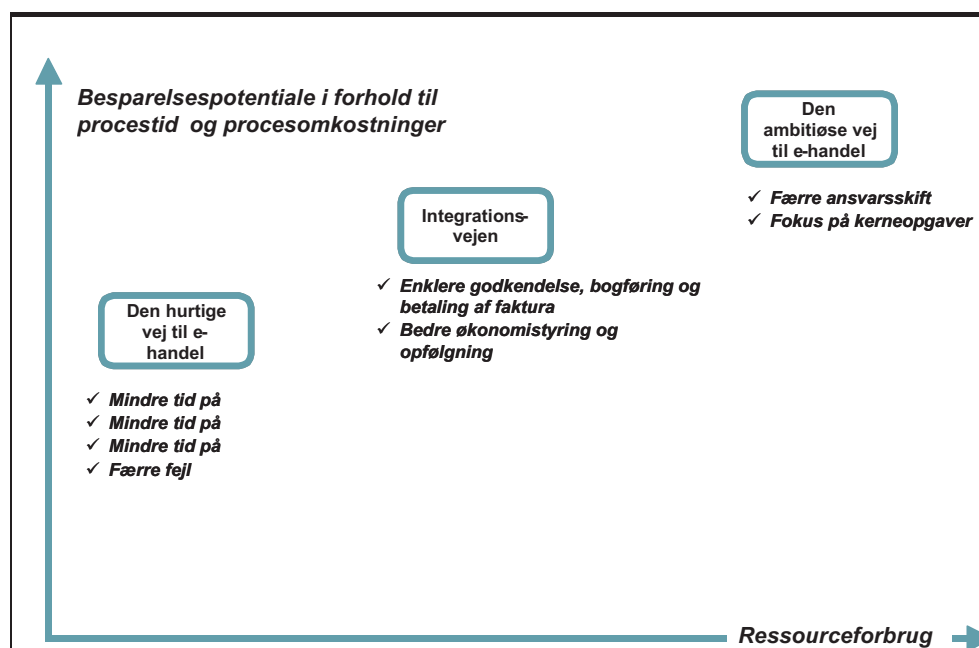
I det efterfølgende afsnit er projektsporene yderligere uddybet.

4.3 Valg af projektspor

Med henblik på at vælge det rette projektspor er der udarbejdet en spørgeramme for institutionerne. Denne spørgeramme er tænkt som en vejledning ved valg af projektspor. Den giver ingen absolutte svar, men angiver blot et muligt projektspor for den enkelte institution.

Spørgerammen tager blandt andet udgangspunkt i selvevalueringen - "e-temperaturmålingen" nævnt før - og vurderingen af ambitionsniveauet nævnt ovenfor.

Nedenfor er projektvejene indplaceret i forhold til ressourceforbrug samt den besparelse, der umiddelbart kan realiseres ved enklere arbejdsgange og omkostningsbesparelser gennem de tre projektspor.



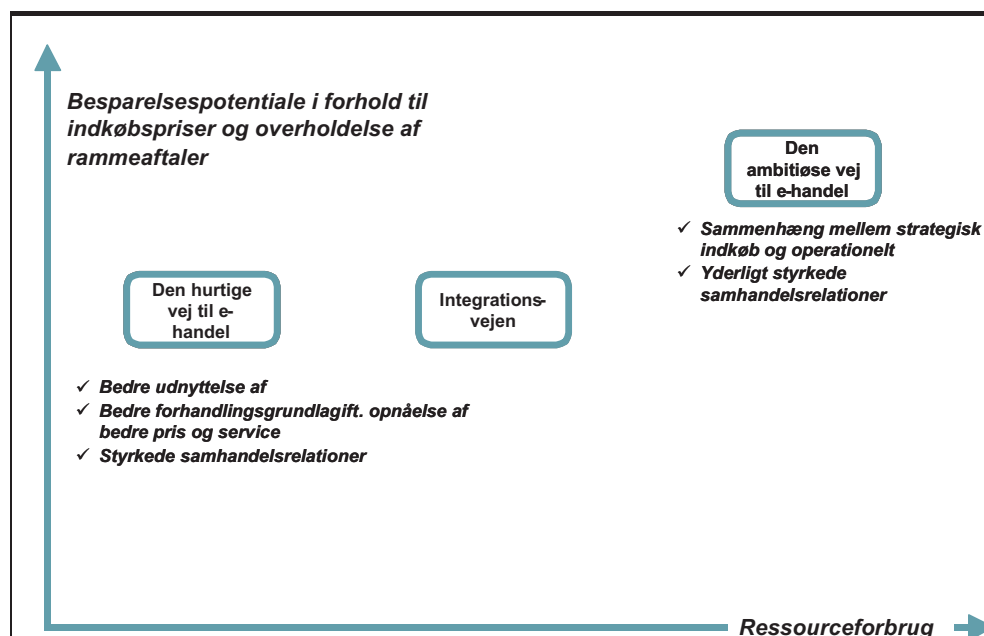
Allerede ved “Den hurtige vej til e-handel” opnås store besparelser i arbejdsgangene, idet der bruges væsentlig mindre tid på søgning og særligt godkendelse, som ofte trækker på “dyr” ledelsestid.

Ved “Integrationsvejen” realiseres også et stort besparelspotentiale på institutionens processer og integration mellem Den Offentlige Indkøbsportal (DOIP) og økonomisystemet. Dette sker primært ved, at der etableres simple arbejds gange for økonomistyring, bogføring og fakturabehandling.

“Den ambitiøse vej” giver et mindre bidrag på procesomkostningerne, primært fra de færre ansvarsskift, der følger en bedre organisering og fokus på kerneopgaver.

På tilsvarende vis er herunder illustreret den besparelse, som umiddelbart kan realiseres ved bedre indkøbspriser og overholdelse af rammeaftaler gennem de tre projektspor.

Her opnås hurtigere en stor relativ besparelse ved “Den hurtige vej til e-handel” og “Integrationsvejen” gennem bedre udnyttelse af rammeaftaler samt bedre mulighed for at opnå bedre indkøbspriser. Ved “Den ambitiøse vej til e-handel” opnås bedre partnerskaber og mulighed for at skabe en effektiv sammenhæng mellem de leverandører og produkter, man ønsker at handle med.

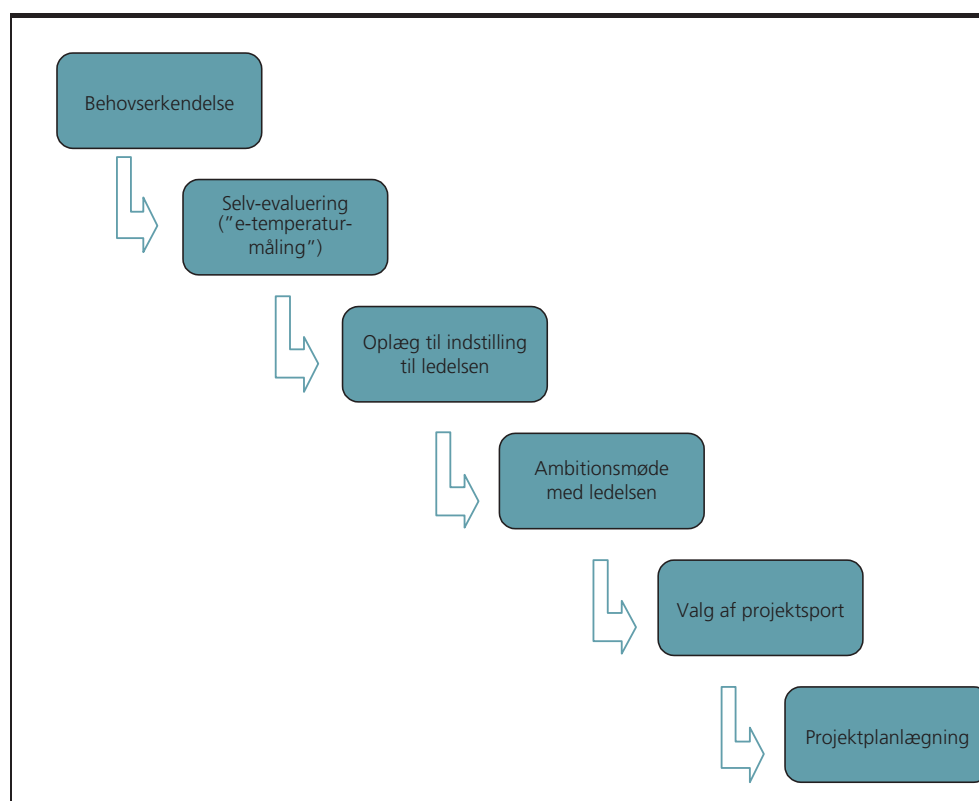


I værktøjet *Valg af projektspor* kan man blive inspireret til, hvilket projektspor man skal vælge.

4.4 Forberedelser

Hvert af sporene indledes med samme elementer i forberedelses- og projektopstartsfasen. Her kortlægges den overordnede indkøbsstrategi, vision og målsætning, samtidig med at organisationen mobiliseres i forhold til det forestående projekt.

Forberedelsesaktiviteterne vil ofte bestå i:



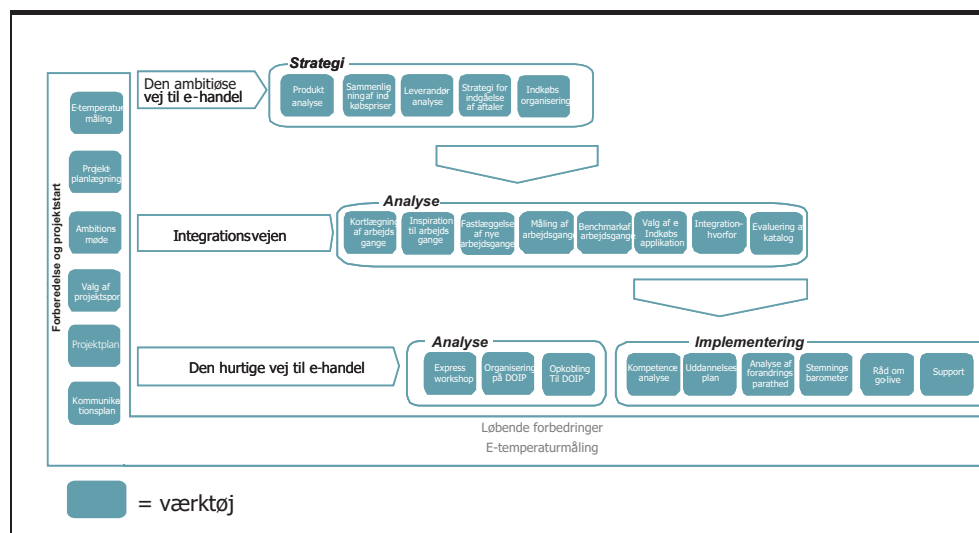
Projektet indledes med, at institutionen erkender behovet for at gå i gang med e-handel. Det kan ofte være en indkøber, en IT-chef eller måske økonomichefen, der først erkender behovet.

Når ledelsen skal involveres med henblik på at opnå samme erkendelse tages udgangspunkt i en selv-evaluering ("e-temperaturmåling"), som blev omtalt i foregående afsnit. Denne evaluering sætter fokus på, hvordan organisationen formodes at kunne håndtere overgangen til e-handel. Evalueringen bruges i et oplæg til en indstilling, der redegør for, hvorfor et e-handelsprojekt skal igangsættes. Med udgangspunkt i oplægget afholdes et såkaldt "ambitionsmøde" med ledelsen, hvor indstillingen gennemgås og mål og visioner opstilles for

projektet. Herefter vælges projektspor, og på baggrund af en endelig indstilling, der godkendes af ledelsen, iværksættes projektorganiseringen.

I disse værktøjer kan man finde hjælp og vejledning til at forberede sit e-handelsprojekt: *Projektplanlægning, Ambitionsmøde, Valg af projektspor, Projektplan, Kommunikationsplan.*

Nedenfor illustreres de tre projektspor. Der er som tidligere nævnt mulighed for at tilrettelægge sit e-handelsprojekt ad ét af de tre spor, men det er ikke nødvendigt altid at følge “den slagne vej”. Kombinationer af værktøjer er en oplagt mulighed. Det er for eksempel muligt at iværksætte et e-handelsprojekt af en kombination af den hurtige vej og den ambitiøse vej. Manglende integration er ikke en hindring for indførelse af e-handel.



4.5 Den hurtige vej til e-handel

Dette spor udgør den enkleste mulige løsning for e-handel via en e-markedsplads og via Den Offentlige Indkøbsportal.

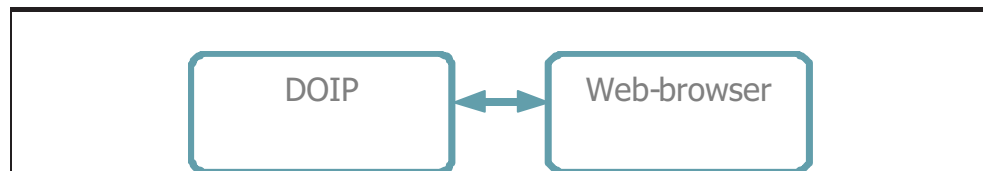
Et projekt af denne karakter vil typisk vare 2 – 3 måneder.

Aktiviteterne er tilrettelagt således, at de uden store strategiske overvejelser kan gennemføres inden for kort tid uden stor involvering af organisationen.

Projektsporet dækker en effektiv (mindre) omstrukturering af arbejdsgangene gennem en hurtig workshop, en simpel, men essentiel analyse af behovet ved

opkoblingen til en e-markedsplads som Den Offentlige Indkøbsportal samt et fokuseret implementeringsforløb.

De berørte medarbejdere er primært de disponerende indkøbere, og den organisatoriske forandring er umiddelbart ikke ret omfattende.



Omfanget af den tekniske løsning er en opkobling med en internetforbindelse, fra en pc hvorfra der ikke er integration til interne systemer. Herved opnås mulighed for at foretage disponering af indkøb decentralt fra en web-browser direkte på Den Offentlige Indkøbsportal.

Eksempel på "Den hurtige vej til e-handel":

Det samlede antal ansatte i Telestyrelsen, som er omfattet af indkøbet, er 170 medarbejdere. Heraf er 11 disponenter, og 2 fungerer som centrale indkøbere. Indkøb sker centralt i organisationen.

Projektet var forankret i en lille projektgruppe med 2 medarbejdere fra indkøbsfunktionen og med lederen af Økonomirådet som projektleder. Telestyrelsen producerer cirka 1000 indkøbsordrer om året. Det planlagte antal varegrupper i forhold til ePlan22 var foreløbig 3. De varegrupper, der var mest interessante at handle elektronisk for Telestyrelsen, var bøger, samt forskellige varer omfattet af SKI-aftaler, herunder rejser og kontorhold.

Telestyrelsen valgte "den hurtige vej til e-handel", da denne løsning i første omgang kunne løse de basale behov i forhold til e-handel. Herved kunne Telestyrelsen komme hurtigt i gang og få høstet nogle gode og værdifulde erfaringer.

De eksisterende indkøbsprocesser i Telestyrelsen blev beskrevet, og det blev vurderet om de skulle ændres i forhold til de nye indkøb. De fremtidige processer med integration til økonomisystemet blev dog ikke kortlagt endnu.

Telestyrelsen vurderede, at processerne skulle gennemgås, før det nye indkøb blev effektueret. Det skulle så vidt muligt sikres, at processerne ikke gav anledning til problemer i forbindelse med implementeringen af det nye indkøb.

Man kan finde inspiration til tilrettelæggelse af den hurtige vej i værktøjerne *Express-workshop*, *Organisering på DOIP* og *Opkobling til DOIP*.

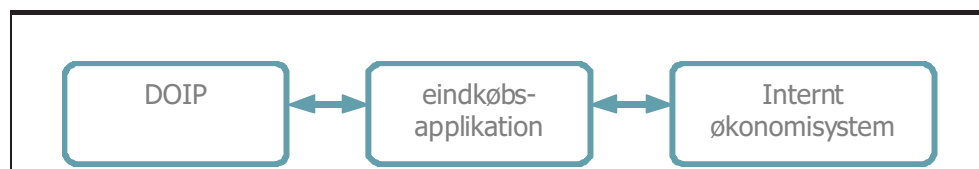
4.6 Integrationsvejen

Institutioner, der gennemfører projektet via integrationsvejen, har en ambition om at få en mere integreret løsning, Både i forhold til den procesmæssige og til den teknologiske integration.

Projekter ad dette spor vil vare mellem 6 og 9 måneder.

Integrationsvejen er tilrettelagt, således at institutionens arbejdsgange tilrettelægges grundigt gennem arbejde med processtrukturerende værktøjer. Samtidig etableres der med måleværktøjer mulighed for at følge resultater og effekter af projektet nøje.

Projektet omfatter procesmæssig og teknologisk integration af et eventuelt internt e-indkøbssystem, økonomistyringssystemet (ERP) og en e-markedsplads som den Offentlige Indkøbsportal (DOIP).



Faserne i implementeringen af integrationsvejen dækker samme indhold som i den hurtige vej til e-handel. Dog forventes dette implementeringsforløb at have en noget længere tidsmæssig udstrækning, idet den procesmæssige og teknologiske integration er mere ressource- og tidskrævende.

Den organisatoriske forandring er også noget mere omfattende, idet berørte medarbejdergrupper omfatter rekvirenter/disponenter, indkøbere samt økonomi- og regnskabsmedarbejdere.

Eksempel på "Integrationsvejen til e-handel"

Københavns Universitets organisation rummer cirka 8.000 ansatte, heraf er der skønsmæssigt cirka 2.000 disponenter.

Den overvejende del af universitetets indkøb foretages spredt på institutter og fakulteter med et minimum af koordination. Universitetet har cirka 250 indkøbende enheder med 1-2 centrale indkøbere per enhed.

Desuden estimeres det, at 192 millioner kroner af universitetets samlede indkøb på 965 millioner kroner i 2001, er egnet til e-indkøb i henhold til ePlan22. De varegrupper, som er mest interessante for Københavns Universitet at handle elektronisk, er laboratorieudstyr og kemikalier, kontorartikler, bøger/tidsskrifter og IT.

Særligt fordi omstillingen af indkøbsorganisationen synes meget svær på grund af historiske forhold, har Københavns Universitet i første omgang valgt "Integrationsvejen til e-handel"

De tekniske udfordringer i forhold til eget indkøbssystem på Universitetet er foreløbig blevet overvundet. Men den manglende integration på leverandørsiden, udgør stadig en væsentlig barriere. Det er den, der er en forudsætning for, at indkøberen oplever tilstrækkelig lettelse i dagligdagen i kraft af den elektroniske fakturering. Barriererne skal fjernes gennem en indsats overfor leverandørerne.

Endvidere har Universitetet erfaret, at der mangler regler for godkendelsesprocedurer og bilagsbehandling i en elektronisk verden.

Der er en del værktøjer i Den Digitale Købmand man vil kunne få glæde af i tilrettelæggelsen af et integrationsforløb. Det drejer sig om værktøjerne *Kortlægning af arbejdsgange*, *Inspiration til e-handelsarbejdsgange*, *Fastlæggelse af nye arbejdsgange*, *Måling af arbejdsgange* og *Benchmarking af arbejdsgange*.

Desuden vil værktøjerne *Evaluering af katalog*, *Valg af e-indkøbsapplikation* og *Integration - hvorfor* kunne inspirere og vejlede.

4.7 Den ambitiøse vej til e-handel

De virksomheder, der vælger at gennemføre e-handelsprojektet ad den ambitiøse vej, har store ambitioner for den strategiske forankring og høje forventninger til den samlede forandring, som projektet realiserer.

Den ambitiøse vej er den mest omfattende. Institutionen vurderer sin strategi i forhold til såvel de leverandører, den vil handle med, de produkter der skal indkøbes samt den måde det fremtidige indkøb struktureres på i organisationen.

Projekter ad den ambitiøse vej må påregnes at vare mellem 9 og 12 måneder, hvis man vælger at kombinere den ambitiøse vej med integrationsvejen.

De værktøjer, der er koblet til dette spor omfatter sammen med de allerede omtalte værktøjer støtteredskeer til forbrugsanalyser, produktsegmentering, indgåelse af aftaler og leverandørsegmenter. Værktøjer der alle understøtter beslutninger på højt indkøbsstrategisk niveau.

Den ambitiøse vej berører store dele af organisationen, idet såvel rekvirenter/disponenter, indkøbere, regnskabs- og økonomimedarbejdere, ledelsen samt udvalgte leverandører involveres i projektet.

Projektet vil således i høj grad trække på mange ressourcer fra organisationen. En stærk ledelsesmæssig opbakning og selve forandringsopgaven skal sættes i højsædet.

Teknologisk set støttes processen med at integrere et muligt internt e-indkøbssystem med det interne økonomistyringssystem såvel som eventuel integration mellem Den Offentlige Indkøbsportal og det interne e-indkøbssystem.

Eksempel på "Den ambitiøse vej til e-handel"

Risø har cirka 900 ansatte, hvor der heraf er 70-80 disponenter i forhold til indkøb. Antallet af centrale indkøbere på Risø er 5.

Indkøbsordrerne er spredt ud over alle varegrupper, men fokus i forhold til e-handel ligger på papir og kontorvarer, databehandlingsudstyr, kontormaskiner, kemikalier og laboratorieforbrugsvarer.

Risø valgte i 2001 at deltage i pilotfasen for etablering af Den Offentlige Indkøbsportal (DOIP). Organisationen har et meget godt kendskab til IT generelt og der er både kendskab til og interesse for strategisk indkøb. Samtidig er Risø en organisation, der er vant til løbende forandringer, og medarbejderne forventes derfor naturligt at gå aktivt ind i en implementering af DOIP. De grundlæggende forudsætninger for at vælge "den ambitiøse vej til e-handel" synes at være på plads.

Risø har valgt at gennemføre deres projekt meget ambitiøst med en fuld integration mellem DOIP og deres SAP R/3 -system og har gennemført en række større strategiske omstillingsøvelser frem mod en effektiv e-handelsproces. Initiativet for deltagelse i pilotgruppen kom fra Risøs direktion. Det er også herfra, justering og implementering af strategier, visioner og mål udspringer.

Den overordnede vision udspringer fra et ønske om at effektivisere indkøbsprocesserne, at have en fortsat decentralisering af indkøbsområdet samt at få en elektronisk håndtering af indkøbsprocessen, herunder fakturabehandling og betaling. DOIP sås som en mulighed for, at det kunne lykkes. Derfor var der et delmål, som skulle opfyldes: at få integreret Risøs SAP R/3 system og gatetrade.net.

Strategisk er det tænkt således, at DOIP skal kunne benyttes af de decentrale indkøbere, uden at de skal spekulere over hvilke aftaler, der må benyttes - de aftaler, der kan ses, må bruges. Mange indkøb vil dog stadig skulle foretages uden om DOIP, idet disse køb foretages hos leverandører, der ikke har et katalog på gatetrade.net

Værktøjer der er relevante i forbindelse med den ambitiøse vej, omfatter *Produktanalyse, Sammenligning af indkøbspriser, Strategi for indgåelse af aftaler, Leverandøranalyse og Indkøbsorganisering.*



> II. VÆRKTØJER



5. Indhold og struktur i værktøjskassen

Værktøjskassen til “Den Digitale Indkøber” indeholder en række konkret anvendelige værktøjer i forbindelse med planlægning og gennemførelse af et e-handelsprojekt i en indkøbende organisation, og hænger snævert sammen med vejledningen.

Værktøjerne beskriver fremgangsmåde samt eksempler eller cases og eventuelt skabeloner til at gennemføre de konkrete aktiviteter i et e-handelsprojekt.

Værktøjerne er udviklet som selvhjælpsværktøjer. De er en hjælp til projektlederen og centrale indkøbere til brug for at planlægge og gennemføre overgangen til e-handel.

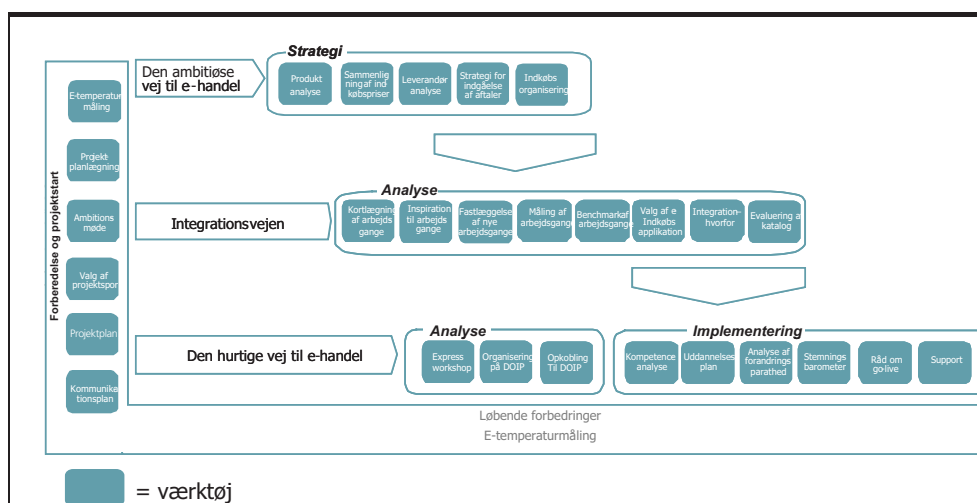
5.1 Værktøjer i de tre projektspor

Som grundlag og vejledning for en overgang, der tilfredsstiller alle institutioner, kan institutionerne vælge at gennemføre e-handelsprojektet ad 3 forskellige projektspor.

De 3 projektspor understøtter hver især en given parathed og ambition, den enkelte institution måtte have:

- **Den hurtige vej til e-handel.** Den hurtigste og mindst ressourcekrævende vej til elektronisk indkøb via en e-markedsplads. Den dækker et fokuseret redesign af processerne og en simpel opkobling til markedspladsen, som kan implementeres på kort tid.
- **Integrationsvejen til e-handel.** Den mere ressourcekrævende vej, hvor institutionens processer redesignes grundigt. Der etableres mulighed for at måle præcist på resultaterne af e-handelsprojektet. Samtidig etableres integration mellem institutionens økonomisystem og indkøbsportalen.
- **Den ambitiøse vej til e-handel.** Den mest omfattende vej til elektronisk indkøb, idet den inddrager samtlige elementer i et meget ambitiøst e-handelsprojekt. Herunder strategiske beslutninger omkring leverandører, produkter og organiseringen af indkøbet på strategisk niveau.

Projektsporene er yderligere beskrevet i vejledningen.



De 3 spor skal alene opfattes som et oplæg til, hvorledes projektet kan forløbe. Endeligt design af projektet samt klarlæggelse af de værktøjer, der er koblet hertil, afstemmes i det konkrete projekt.

Værktøjer til projektforberedelse

I denne gruppe findes de værktøjer, som indledningsvist anvendes i et e-handelsprojekt uanset det valgte projektspor. Der er tale om de værktøjer, som anvendes til at skabe fundamentet for og organiseringen af e-handelsprojektet.

Det omfatter blandt andet en selvevaluering - en såkaldt "e-temperaturmåling" - som understøtter en vurdering af institutionens parathed i forhold til at gå i gang med et e-handelsprojekt. Desuden findes her værktøjer til projektorganiseringen og planlægningen.

Værktøjer til expres-analyser

I denne gruppe findes værktøjer, der sikrer den enklest mulige løsning for e-handel via Den Offentlige Indkøbsportal.

Værktøjerne understøtter, at institutionerne uden store strategiske overvejelser kan gennemføre e-handelsprojektet inden for kort tid uden stor involvering af organisationen.

Værktøjerne omfatter en effektiv (mindre) omstrukturering af arbejdsgangene gennem arbejde i accelererede workshops. Desuden omfattes en simpel, dog essentiel analyse af behovet ved opkoblingen til en e-markedsplads som Den Offentlige Indkøbsportal samt et fokuseret implementeringsforløb.

Værktøjer til proces- og integrationsvurderinger

Institutioner, der gennemfører projektet via integrationsvejen, har en ambition om at få en mere integreret løsning. I denne gruppe findes værktøjer til såvel den procesmæssige som til den teknologiske integration.

Integrationsvejen er tilrettelagt, således at institutionens arbejdsgange tilrettelægges grundigt gennem arbejde med processtrukturerende værktøjer.

Værktøjerne understøtter vurderinger af et eventuelt internt e-indkøbssystem og elektroniske kataloger samt integration mellem økonomistyringssystemet (ERP) og en e-markedsplads som den Offentlige Indkøbsportal (DOIP).

Værktøjer til indkøbsstrategiske overvejelser

I denne gruppe findes de værktøjer, som ambitiøse institutioner kan anvende ved omfattende e-handelsprojekter.

Institutionen vurderer sin strategi i forhold til såvel de leverandører, den vil handle med, de produkter der skal indkøbes samt den måde det fremtidige indkøb struktureres på i organisationen.

De værktøjer, der er koblet til dette spor omfatter støtteredskaber til produktanalyser, indgåelse af aftaler og overvejelser om indkøbsorganisering. Værktøjer der alle understøtter beslutninger på højt indkøbsstrategisk niveau.

Værktøjer til implementering

Implementeringsværktøjerne sætter fokus på den nødvendige kompetenceudvikling af de berørte medarbejdere. Her virkeliggøres projektplanlægningens facetter vedrørende forandringsledelse og kommunikation.

Desuden omtales værktøjer om de områder, som institutionerne bør være opmærksomme på i forbindelse med idriftsættelse af den ny indkøbsløsning og den efterfølgende drift. Værktøjerne understøtter selve idriftsættelsesfasen og de støttefunktioner, der skal yde support til den nye indkøbsorganisation.

5.2 Strukturen for værktøjerne

Hvert værktøj beskrives med udgangspunkt i nedenstående struktur:

- **Formål og baggrund for anvendelse af værktøjet:** Kort beskrivelse af baggrunden og formålet med anvendelse af værktøjet, også i relation til hovedvejledningen.
- **Forventet resultat:** Beskrivelse af det forventede resultat af det pågældende værktøj. Dette kan være konkrete skemaer, modeller eller analyseresultater.
- **Forudsætninger og relation til øvrige værktøjer:** En angivelse af, hvilke forudsætninger der er for anvendelse af værktøjet samt beskrivelse af, hvor i metoderammen det pågældende værktøj tænkes anvendt, og hvorvidt det kan anvendes i sammenhæng med andre værktøjer.
- **Deltagere og roller:** Hvilken arbejdsform er hensigtsmæssig, hvilke deltagere indgår, og hvad er deres roller.
- **Fremgangsmåde ved brug af værktøjet:** En trinvis beskrivelse af fremgangsmåden ved anvendelse af værktøjet, for eksempel gennemførelse af den foreliggende analyse, udarbejdelse af procesmodel eller planlægning af seminar.
- **Eksempel eller case, der illustrerer brugen af værktøjet:** For en række af værktøjerne er der vedlagt konkrete eksempler på anvendelsen af værktøjet. Eksempelvis udformning af procesmodeller eller anvendelse af skabeloner til tidsdataindsamling.
- **Skabeloner:** Der er i enkelte tilfælde vedlagt skabeloner, der kan anvendes direkte eller tjene som inspiration. Disse kan findes i elektronisk format på www.digitalekoebmand.dk.

5.3 E-temperaturmåling

Ikke alle institutioner er parate til det helt store e-handelsprojekt.

Udgangspunktet med hensyn til vidensniveau, ambitionsniveau og tilgængelige ressourcer til projektarbejdet er ikke de samme.

Indledningsvist er det derfor vigtigt at vurdere institutionens parathed i forhold til at gå i gang med et e-handelsprojekt.

Som led i disse forberedelser til projektet vil man ved en "e-temperaturmåling" stille en række spørgsmål relateret til sine indkøb. Spørgsmålene tager udgangspunkt i fire såkaldte "indsatsområder", der kan bruges til at strukturere en organisations indsats under omstillingen til elektronisk handel. Der er tale om fire overordnede indsatsområder (strategi, processer, teknologi og organisation), der dækker dimensionerne i arbejdet med e-handel. Derudover anvendes tre "effektmålingsområder", der kan bruges til at strukturere den enkelte organisations opfølgning på, om omstillingsprocessen bringer de forventede forbedringer med sig. Effektområderne drejer sig om økonomi, kvalitet og tilfredshed. Endelig lægges vægt på ledelsesopbakning og samarbejde med leverandører som centrale elementer i e-temperaturmålingen.

Målingen findes i elektronisk form på www.digitalekoebmand.dk.



6. Værktøjer til projektforbereelse

I dette kapitel beskrives en række værktøjer, som kan anvendes i forbindelse med forberedelsen og planlægningen af et e-handelsprojekt.

6.1 Projektplanlægning

Formål og baggrund for anvendelse af værktøjet

Det helt centrale for, at et e-handelsprojekt skal blive en succes, er at man planlægger selve projektet for analyse og implementering af den valgte løsning nøje.

Formålet med planlægning af projektet er at sikre, at den valgte e-handelsløsning bliver indført så smidigt og effektivt som muligt. Både de tekniske og de organisatoriske forandringer kan kræve nøje planlægning og koordinering.

God projektplanlægning modvirker blandt andet nogle af de forhold eller faldgruber, der karakteriserer mange projekter: manglende forankring i ledelsen, uklare mål, uklare ansvars- og rollefordelinger i projektet, manglende koordinering af og sammenhæng mellem aktiviteterne i projektet og utilstrækkelig kommunikation og forankring af projektet.

Mulige problemer forudses og foregribes ved at udarbejde en velgennemtænkt projektbeskrivelse - kaldet et "projektcharter". Med et projektcharter har man grundlaget for at styre projektet effektivt, for at prioritere og for ved afslutningen af projektet at følge op på, om de forventede resultater blev opnået.

Forventet resultat ved anvendelse af værktøjet

Planlægningen af projektet udmønter sig i et projektcharter, som er en samlet plan for analyserne og implementeringen. Projektcharteret skal være godkendt af styregruppen/ledelsen af institutionen, og det skal være kommunikeret til de berørte ledere og medarbejdere.

Projektcharteret bliver dermed det fælles grundlag for alle involverede.

Med udgangspunkt i projektets mål, rammer og ressourcer tager projektcharteret blandt andet højde for de barrierer og udfordringer, som et e-handelsprojekt vil møde (læs nærmere herom i vejledningen).

Forudsætninger for brug af værktøjet og relation til metoderammen

Forud for den konkrete planlægning af projektet skal organisationen dels have gennemført ambitionsmødet med ledelsen, dels have valgt projektspor. Men allerede inden da kan man med fordel gennemlæse dette værktøj (samt værktøjet Projektplan og blive inspireret til, hvordan det samlede forløb kan blive.

Projektplanlægningen afhænger først og fremmest af omfanget (procesmæssigt, teknisk, organisatorisk); altså hvilket projektspor man har valgt. Planlægningen hænger derfor snævert sammen med værktøjerne Ambitionsmøde og Valg af projektspor.

I forbindelse med planlægningen af projektet kan det desuden være nyttigt at gennemlæse følgende værktøjer: *Kommunikationsplan, Kompetenceanalyse, Uddannelsesplan samt gennemføre den elektroniske e-temperaturmåling.*

Deltagere og roller

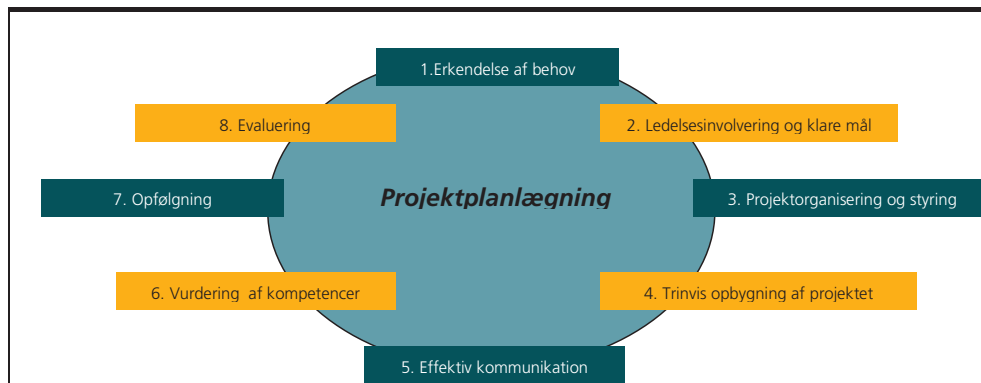
Planlægningen af implementeringen tager sit udgangspunkt i projektets mål og rammer samt valg af projektspor. Fastlæggelsen af disse mål, rammer og ambitioner med videre kræver inddragelse af ledelsen i institutionen - ofte på baggrund af konkrete oplæg fra projektlederen.

Når de overordnede valg for projektet er truffet, vil selve planlægningen af implementeringen typisk involvere en projektgruppe under ledelse af projektlederen. Oplæg fra projektgruppen vil skulle godkendes i en styregruppe under ledelse af en projektejer, som repræsenterer institutionens ledelse.

Projektgruppen vil kunne få brug for at inddrage såvel personaleafdelingen som IT-afdelingen i sin planlægning, hvis disse afdelinger ikke allerede deltager i projektgruppen.

Fremgangsmåde ved brug af værktøjet

Planlægning for implementering af e-handel skal tage højde for en række ting, der er centrale for et vellykket projektforsløb. Det illustreres i “planlægningscirklen” nedenfor.



1. Erkendelse af behov

Et succesfuldt omstillingsprojekt kræver først og fremmest, at behovet for omstilling til e-handel bliver erkendt. I første omgang hos ledelsen, men senere også blandt de medarbejderne det vil berøre.

I vellykkede omstillingsprojekter er det den overordnede ledelse, der aktivt er fortalere for e-handel og synliggør projektet over for medarbejderne. De fordele, der er forbundet med e-handel, skal derfor holdes op mod ulemperne og indledningsvist forelægges for ledelsen.

Ofte vil det være en “ildsjæl” i organisationen, som først erkender behovet. Enten på grund af pres eller krav udefra, for eksempel fra det statslige indkøbscirkulære (oes.dk/udgivelser/bekendtgørelser og cirkulærer), eller på grund af interne behov.

Det skal imidlertid være en person med en vis gennemslagskraft, der forelægger ledelsen behovet. Enten “ildsjælen” selv eller en anden nøgleperson.

2. Ledelsesinvolvering og klare mål

Forankringen hos ledelsen sker ved, at “ildsjælen” (eller en anden nøgleperson) udarbejder et oplæg til indstilling til ledelsen (Se nærmere herom i værktøjet Ambitions møde); blandt andet på baggrund af en selv-evaluering (den såkaldte e-temperaturmåling).

I oplægget skal der argumenteres for projektets eksistensberettigelse, og der lægges op til, at ledelsen tager aktivt ejerskab af e-handelsprojektet. Denne indstilling er vigtig, fordi den skal overbevise ledelsen om det fornødne udbytte ved at igangsætte og implementere e-handel.

Ledelsens opbakning er helt central. Hvis den overordnede ledelse ikke viser projektet tilstrækkelig opmærksomhed, vil projektlederen alene ikke kunne sikre projektets gennemslagskraft og gennemførelse. Særligt hvis organisationen vælger de mere komplekse veje til e-handel, hvor større forandringer vil finde sted, er det nødvendigt med ledelsens involvering.

Ligeledes er det nødvendigt med en vurdering af de risici, som er knyttet til projektet.

Eksempel på risikovurdering: En risiko vurderes ud fra to dimensioner: risikosandsynlighed og risikoeffekt.

Risikosandsynlighed er et skøn over, om en bestemt risiko vil finde sted i projektets forløb. Hvis risikoen opstår, er risikoeffekt en vurdering af risikoens negative indflydelse på projektets gennemførelse.

Risici i forbindelse med e-handelsprojekter er blandt andet (læs i øvrigt om udfordringer for e-handel i vejledningen):

- Manglende fælles opfattelse af formål, mål og motivation med e-handel blandt de berørte medarbejdere. Hvad betyder ressourcebesparelser og hvordan udmøntes det?
- Teknologiske besværligheder, for eksempel i form af manglende IT-platform eller mangelfuldt kendskab til og brug af e-handelsværktøjer, til integration mellem økonomisystem og e-markedsplads og til e-kataloger.
- Leverandørernes uvidenhed/uvillighed til e-handel.

Nedenfor ses en mulig vurdering af de væsentligste risici. De forskellige risici er kategoriseret ud fra sandsynlighed og effekt efter nedenstående definition: lav/lille (1), lav/lille-til-medium (2), medium (3), medium-til-høj/stor (4), høj/stor (5).

Et eksempel på udfyldt skema ses nedenfor. Risikovurderingen foretages løbende igennem hele projektet.

Manglende fælles opfattelse af formål og mål

Risiko	Sandsynlighed	Effekt	Forebyggende tiltag	Ansvarlig
1.1. Formålet er ikke klart	3	4	Orienteringsmøde med berørte medarbejdere så tidligt som muligt. Udarbejdelse og gennemførelse af kommunikationsplan.	Projektleder
1.2. Målene er ikke klare	3	4	Ditto.	Projektleder

Teknologiske besværligheder

Risiko	Sandsynlighed	Effekt	Forebyggende tiltag	Ansvarlig
2.1.				
2.2.				

Når ledelsen har erkendt behovet, afholdes et ambitionsmøde på baggrund af indstillingen. Det vil kun sjældent være hele ledelsen, som deltager heri. Der udpeges i stedet en "projektejer" fra ledelsen, som har det overordnede ansvar for indførelse af e-handel.

På ambitionsmødet vil projektejeren sammen med "ildsjælen" og eventuelt indkøbsansvarlige afklare institutionens mål og visioner for indkøbsarbejdet.

Med udgangspunkt heri vælges det rette projektspor for eksempel ved brug af værktøjet Valg af projektspor. Her afklares mål, rammer, ressourcer og tid for projektet. Klare målsætninger er forudsætningen for, at fælles forventninger til e-handelsprojektet kan blive skabt. Målsætningerne skal være "ledestjernerne" i projektet.

Derefter udpeger ledelsen/projektejeren en formel projektleder. Projektlederen bør af ledelsen have den fornødne tid til at hellige sig projektet ved siden af sit daglige arbejde.

3. Projektorganisation og styring

Projektlederen udarbejder forslag til projektcharter (se skabelon); det vil sige forslag til formål og mål med projektet samt kompetence- og ansvarsforhold mellem styregruppe, projektgruppe og en eventuelt arbejdsgruppe. Projektcharteret godkendes af ledelsen.

Herefter udpeges styregruppe- og projektgruppe-medlemmerne. Det er en helt central opgave at udvælge de rette nøglepersoner, der kan medvirke til projektets succes. Disse nøglepersoner skal give projektet gennemslagskraft og medvirke til at forankre projektet i organisationen.

Udvælgelsen vil blandt andet afhænge af valg af projektspor. Jo mere komplekst og omfattende et projekt der er valgt, jo flere personer vil have viden om og interesser i projektet. Projektgruppen vil kunne få brug for at inddrage såvel indkøbsafdelingen, personaleafdelingen som IT-afdelingen i sin planlægning og gennemførelse. Men også økonomi/regnskabsafdelingen har interesser i projektet; ikke mindst hvis der satses på en integrationsløsning.

I mange vellykkede omstillingsprojekter har topledelsen skabt rammerne for omstillingen, mens mellemledere og medarbejdere har udfyldt disse rammer. Mellemlederne er reelt dem, der har det daglige indkøbs-, personale- og budgetansvar. Det er derfor vigtigt at have mellemledere (kontorchef, institutionsledere med videre) repræsenteret i projektorganisationen, oftest i styregruppen.

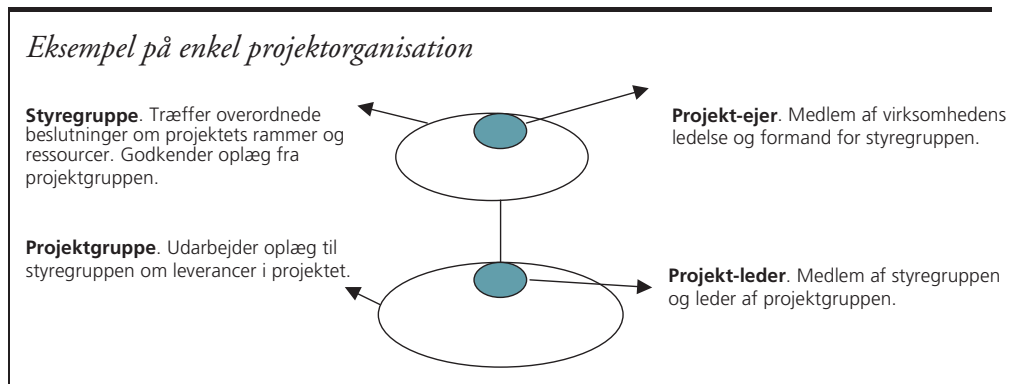
Projektlederen indstiller i sit forslag til projektcharter, hvem der bør deltage.

Når de overordnede valg for projektet er truffet, og et projektcharter er udarbejdet, vil selve

planlægningen af implementeringen typisk involvere en projektgruppe under ledelse af projektlederen. Oplæg, analyser, rapporter etc. herfra vil typisk skulle godkendes i en styregruppe.

I forbindelse med de mere komplicerede projektspor; integrationsvejen og den strategiske vej til e-handel; vil der endvidere kunne tilknyttes arbejdsgrupper. Disse arbejdsgrupper fokuserer på løsning af detaljerede/komplekse problemstillinger såsom sikkerhed i forbindelse med integration mellem økonomisystem og e-markedsplads.

Eksempel på enkel projektorganisation



4. Trinvis opbygning af projektet

For at sikre, at overgangen til e-handel bliver så smidig og effektiv som mulig, er det vigtigt at få et samlet overblik over hele projektet.

Det kan ske ved at opdele projektet i selvstændige faser såsom; projektforbereelse, målsætning, analyse og videnindsamling, implementering med videre.

Hver fase skal have en selvstændig afslutning og resultat, der kan måles og vurderes i forhold til det forventede. Disse afslutninger kaldes ofte "milepæle". En milepæl kan være en godkendelse eller beslutning i styregruppen, eller det kan være en konkret del-leverance; for eksempel et installeret system. Ofte vil en milepæl blive planlagt til en bestemt dato.

Derefter nedbrydes hver fase i en række prioriterede og koordinerede aktiviteter. Det er vigtigt, at der er sammenhæng og en logisk rækkefølge imellem aktiviteterne. Disse aktiviteter sættes ind i en såkaldt aktivitets- og tidsplan kaldet "projektplan". I projektplanen indsættes aktiviteterne i e-handelsprojektet med angivelse af tid for den enkelte aktivitet.

Projektplanen er et bilag til projektcharteret. Der er udarbejdet 3 generiske projektplaner; én for hvert projektspor. Se nedenfor under "skabeloner".

Der kan grundlæggende skelnes mellem 4 måder at implementere e-handel på:

- **Direkte implementering:** De nye arbejdsgange og tilpasninger implementeres med det samme. Dette kan vælges ved relativt

ukomplicerede e-handelsløsninger som for eksempel den hurtige vej til e-handel.

- **Parallel implementering:** Hvor de gamle og de nye processer fungerer sideløbende gennem en vis periode. Dette kan være meget ressourcekrævende, da de gamle rutiner varetages ved siden af de nye elektroniske. Fordelen ved det er, at der er stor sikkerhed, fordi de nye processer har “back-up” af de gamle, papirbaserede arbejdsgange. Denne form for implementering kan for eksempel bruges ved mere komplicerede integrations-implementeringer, eventuelt kombineret med “trinvis implementering” og “pilotimplementering”.
- **Trinvis implementering:** Afgrænsede dele af de nye arbejdsgange bliver implementeret ad gangen; for eksempel at ordreafgivelsesprocesserne integreres først, hvorefter betalingsprocesserne og integrationen til økonomisystemet håndteres. Denne implementeringsform giver gode muligheder for at tilrette design og teknik undervejs i projektet, efterhånden som man opbygger erfaringer.
- **Pilotimplementering:** Der gennemføres en “testimplementering” på et afgrænset område med henblik på at indsamle erfaringer til den videre implementering. Denne metode er særligt velegnet i organisationer med mange institutioner.

Disse 4 former kan kombineres ud fra institutionens aktuelle behov, og resultatet heraf indgår i projektbeskrivelsen. Ofte vælges en trinvis implementering såvel organisatorisk som varemæssigt.

5. Effektiv kommunikation

Åbenhed omkring projektets formål og mål er meget vigtigt som led i forandringsledelsen.

Med henblik på reel forankring af e-handelsprojektet er det vigtigt med løbende synliggørelse og involvering af ledere og medarbejdere. Projektet må ikke “leve sit eget liv”. Det skal sikres, at resultaterne af projektet løbende bliver synliggjort og integreret i dagligdagen.

Kommunikationsplanen har til formål at sikre en effektiv og systematisk kommunikation om e-handelsprojektet til alle, der enten berøres af projektet eller har indflydelse på projektet. Kommunikationen skal sikre, at det nødvendige engagement og den nødvendige viden er til stede hos alle parter.

Resultatet af en effektiv og målrettet kommunikation er en stigende grad af involvering af alle deltagere og berørte i projektet. Fra den første opmærksomhed på mulighederne ved e-handel, til en positiv holdning og accept af projektet og i sidste ende til, at e-handel er fuldstændig indarbejdet i organisationen. Se mere herom i værktøjet Kommunikationsplan.

6. Vurdering af kompetencer

Afhængig af det valgte projektspor og ambitionsniveau skal projektgruppen vurdere organisationens kompetencer i forhold til e-handel. Desuden skal det afgøres, om der skal ske kompetenceudvikling af de eksisterende medarbejdere eller rekruttering af nye kompetencer udefra.

Formålet med en kompetenceanalyse er at afdække, hvilke kompetencer organisationen skal have for kunne håndtere arbejdsopgaverne i forbindelse med e-handel. Det vil sige, det er en fremadrettet undersøgelse af organisationens fremtidige kompetencebehov.

Projektets succes afhænger af, at de medarbejdere, der skal føre projektet ud i livet, er klædt

på dertil. Kompetenceanalysen sikrer, at organisationen har overblik over de kompetencer, der kræves i forbindelse med e-handel.

Kompetenceanalysen foretages oftest efter de øvrige analyser, hvor arbejdsgange og arbejdsopgaver er mere afklarede.

Kompetenceanalysen er grundlaget for, at den nødvendige uddannelse kan igangsættes med værktøjet Uddannelsesplan, således at de rette kompetencer er til stede, når behovet opstår. Se mere herom i Kompetenceanalyse og Uddannelsesplan.

7. Opfølgning

Løbende tilbagemelding til de involverede både om projektforløbet samt opnåelse af resultater.

8. *Evaluering*

Evaluering af e-handelsprojektet er nødvendig for at gøre status over projektets forløb og resultater. Evalueringen kan tage udgangspunkt i e-temperaturmålingen.

Skabeloner

Som eksempler på forløb af e-handelsprojekter ad de tre projektspor ses nedenfor de typiske aktiviteter og de værktøjer, som kan knytte sig dertil. Aktiviteterne med videre er yderligere forklaret i værktøjet Projektplan.

1. *Den hurtige vej til e-handel (cirka 2 – 3 måneder)*

- *Forberedelse og projektstart (cirka 3 – 4 uger)*
 - Behovserkendelse (se ovenfor og i vejledningen).
 - Selvevaluering (*e-temperaturmåling*).
 - Ambitionsmøde.
 - Valg af projektspor.
 - Indstilling til ledelsen (se under *Ambitionsmøde*).
 - Projektorganisering og projektplanlægning (se ovenfor samt i *Projektplan*).
 - Udarbejdelse af Kommunikationsplan .
- *Analyser (cirka 3 – 4 uger)*
 - Leverandørkontakt og kontakt til SKI; herunder valg af 3- 5 vareleverandører som man ønsker at handle elektronisk med via DOIP (se nærmere i *Leverandøranalyse*).
 - Express-analyse om nye og fremtidige arbejdsgange og roller (*Express-workshop*)
 - Procesdesign; etablering af hierarki med videre (se nærmere i *Organisering på DOIP*)
 - Uddannelse af administrator.
 - Opkobling; herunder godkendelse af tilslutningsaftale samt tilslutning/ registrering på doip.dk (*Opkobling til DOIP*)
- *Trinvis implementering (cirka 3 – 4 uger)*
 - Uddannelse af øvrige medarbejdere (*Kompetenceanalyse og Uddannelsesplan*).
 - Godkendelse af prislister.

- Styring af forandring og motivation (Se mere i *Vurdering af forandringsparathed*).
 - Tilpasning af organisation.
 - Go-live & support (*Gode råd om idriftsættelse og Etablering af supportfunktion*) samt brug af helpdesk (se doip.dk).
 - Benchmarking og måling.
- *Evaluering*
- Selvevaluering (*e-temperaturmåling*)

2. *Integrationsvejen til e-handel (6 – 9 måneder):*

– *Forberedelse og projektstart (cirka 1 - 1 ½ måned):*

- Behovserkendelse.
- Selvevaluering.
- Ambitionsmøde.
- Valg af projektspor.
- Indstilling til ledelsen.
- Projektorganisering og projektplanlægning.
- Udarbejdelse af kommunikationsplan.

– *Analysen (cirka 3 - 4 måneder)*

Leverandører

- Leverandørkontakt og kontakt til SKI; herunder valg af vareleverandører som man ønsker at handle elektronisk med.

Arbejds gange

- Kortlægning af nuværende og fremtidige arbejds gange og roller (*Kortlægning af arbejds gange*).
- Procesdesign (*Inspiration til e-handels arbejds gange og Fastlæggelse af nye arbejds gange*).

Systemer

- Fokuseret gennemgang af økonomisystemet (*Integration - hvorfor*) og eventuelt andre systemer, der anvendes til indkøb. Gennemgang af datagrundlag og sikkerhed i IT-systemer. Afklaring af ansvar for vedligeholdelse af stamdata.
- Integrationsanalyse (*Integration - hvorfor*).
- Evaluering af katalog.
- Valg af e-indkøbsapplikation.
- Uddannelse af administrator.

- Opkobling; herunder godkendelse af tilslutningsaftale samt tilslutning/registrering på doip.dk.
 - *Trinvis implementering/pilot-implementering (cirka 3 -4 måneder)*
 - Trinvis implementering/pilotimplementering, inklusiv test.
 - Uddannelse af øvrige medarbejdere i takt med implementeringen.
 - Godkendelse af prislister.
 - Styring af forandring og motivation.
 - Tilpasning af organisation.
 - Go-live og support og brug af helpdesk.
 - Benchmarking og måling.
 - *Evaluering*
 - Selvevaluering.
3. *Den strategiske vej til e-handel (9 - 12 måneder):*
- *Forberedelse og projektstart (cirka 1 - 1 ½ måned):*
 - Behovserkendelse.
 - Selvevaluering.
 - Ambitionsmøde.
 - Valg af projektspor.
 - Indstilling til ledelsen.
 - Projektorganisering og projektplanlægning.
 - Udarbejdelse af kommunikationsplan.
 - *Analyser (cirka 5 - 6 måneder)*
 - Varer
 - Produktanalyse.
 - Sammenligning af indkøbspriser.
 - Leverandører
 - Leverandøranalyse.
 - Strategi for indgåelse af aftaler.
 - Leverandørkontakt og kontakt til SKI; herunder valg af vareleverandører som man ønsker at handle elektronisk med.
 - Indkøbsorganisering
 - Centralisering/decentralisering (*Indkøbsorganisering*)
 - Kortlægning af nuværende og fremtidige arbejdsgange og roller.
 - Procesdesign; etablering af hierarki.

Systemer

- Fokuseret gennemgang af økonomisystemet og eventuelt andre systemer, der anvendes til indkøb. Gennemgang af datagrundlag og sikkerhed i IT-systemer. Afklaring af ansvar for vedligeholdelse af stamdata.
- Integrationsanalyse.
- Evaluering af katalog.
- Valg af e-indkøbsapplikation.
- Uddannelse af administrator.
- Opkobling; herunder godkendelse af tilslutningsaftale samt tilslutning/ registrering på doip.dk.

- *Trinvis implementering/pilot-implementering (cirka 3 -4 måneder)*
 - Trinvis implementering/pilotimplementering, inklusiv test.
 - Uddannelse af øvrige medarbejdere i takt med implementeringen.
 - Godkendelse af prislisters.
 - Styring af forandring og motivation.
 - Tilpasning af organisation.
 - Go-live og support og brug af helpdesk.
 - Benchmarking og måling.

- *Evaluering*
 - Selvevaluering.

En skabelon for, hvordan et projektcharter ser ud og hvilke elementer det indeholder, kan findes i elektronisk form på Den Digitale Købmand under Skabeloner. Der er tale om et konstrueret eksempel, som kan danne udgangspunkt for projektplanlægningen, uanset hvilket spor man vælger.

6.2 Ambitionsmøde

Formål og baggrund for anvendelse af værktøjet

Ambitionsmødet er en af de indledende aktiviteter i et hvert e-handelsprojekt. Formålet er at kortlægge, hvor ambitiøs institutionen ønsker at være i forhold til e-handelsprojektet ud fra forventet resultat, tid og ressourcer, både i projektperioden og efterfølgende.

På ambitionsmødet inddrages de forskellige interne interessenter; ledelse, indkøbere og disponenter for sammen at skabe grundlaget for den indstilling til ledelsen (business case), der skal retfærdiggøre arbejdet i e-handelsprojektet.

Forventet resultat ved anvendelse af værktøjet

Resultatet af ambitionsmødet er, at der er skabt et grundlag for indstillingen til ledelsen omkring iværksættelse af e-handelsprojektet. Desuden er forventninger og ambitioner omkring projektet klare og kommunikeret til de rette i organisationen. Indstillingen indeholder en afklaring af følgende ambitioner omkring projektet. Inspiration til indholdet i de enkelte punkter kan findes i de værktøjer, der er henvisninger til.

- Hvad er vores målsætning og ambition for e-handel og hvilke delmål kan denne opdeles i?
Find inspiration til dette i værktøjet *e-temperaturmåling*.
- Hvordan vil vi handle elektronisk? Via web-browser og e-mail eller integrationsløsning til eget økonomisystem?
Find inspiration til dette i værktøjet *Integration - hvorfor?*
- Hvornår vil vi kunne handle elektronisk?
Find inspiration til dette i værktøjet *Projektplan*.
- Hvordan matcher et e-handelsprojekt de øvrige projekter, vi har i gang i organisationen?
Find inspiration til dette i værktøjet *Projektplan*.
- Hvor mange ressourcer vil vi bruge på projektet og efterfølgende? Find inspiration til dette i værktøjet *Projektplan*.
- Hvilke områder (Strategi, Proces, Organisation, Teknologi) vil blive de væsentligste i e-handelsprojektet for vores organisation?
Find inspiration til dette i værktøjet *e-temperaturmåling* samt i vejledningen.
- På hvilke områder kan vi forvente de største udfordringer og barrierer, og hvordan kan vi muligvis håndtere disse på forhånd?
Find inspiration til dette i værktøjet *e-temperaturmåling* samt i vejledningen.
- Hvilke forventninger har vi til resultatet af projektet i forhold til økonomi, kvalitet og tilfredse medarbejdere?
Find inspiration til dette i vejledningen for Den Digitale Indkøber.

Forudsætninger for brug af værktøjet og relation til metoderammen

Forudsætningen for at gennemføre ambitionsmødet er, at der er udarbejdet et oplæg til en indstilling til ledelsen. Heri lægges op til en række åbne spørgsmål,

som skal afklares på mødet. Et skabelon til udarbejdelse af en indstilling findes elektronisk på Den Digitale Indkøber under Skabeloner.

Før mødet vil det ligeledes være en god idé at gennemgå en e-temperaturmåling. Resultatet af denne vil være et væsentligt input til ambitionsmødet og være et godt udgangspunkt for afklaring af ambitioner og indsatsområder.

Resultatet af ambitionsmødet er et væsentligt input til værktøjet “Valg af projektspor”.

Deltagere og roller

På ambitionsmødet deltager relevante repræsentanter fra hhv. ledelse, indkøb og disponenter samt den projektleder, der forventer at være i spidsen for det forestående e-handelsprojekt.

Eksempel, der illustrerer brugen af værktøjet

Nedenfor findes følgende:

1. Eksempel på en dagsorden fra et ambitionsmøde
2. Eksempel på vision og delmål fra Roskilde Amts e-handelsprojekt,

1. Eksempel på dagsorden fra Ambitionsmøde:

Nedenstående eksempel stammer fra et halvdagsmøde, hvor ambitionen for e-handel hos en mindre dansk leverandør blev klarlagt.

1. Hvorfor handle elektronisk - En introduktion til e-handel
2. Forventninger til e-handel - vurdering af effekten.
 - a. Hvad er vores vision for e-handel, og hvilke delmål kan denne opdeles i?
 - b. Hvilke forventninger og mål har vi for henholdsvis økonomi, kvalitet og medarbejdertilfredshed?
3. Gennemgang af rammerne for projektet:
 - a. Hvilke ressourcer forventes brugt i projektet, og hvem styrer projektet?
 - b. Hvornår vil vi i gang med at handle elektronisk?

- c. Hvordan matcher et e-handelsprojekt de øvrige projekter, vi har i gang i organisationen?
4. Indsatsområder:
 - a. Hvilke områder (Strategi, Proces, Organisation, Teknologi) vil blive de væsentligste i e-handelsprojektet for vores organisation?
 - b. I hvilken grad vil vi handle elektronisk? Via web-browser og e-mail eller integrationsløsning til eget økonomisystem?
 - c. På hvilke områder kan vi forvente de største udfordringer og barrierer, og hvordan kan vi muligvis håndtere disse på forhånd?

2. Eksempel på vision og delmål fra Roskilde Amts e-handelsprojekt.

Målsætning:

Målsætningen for Roskilde Amts e-handelsprojekt var at effektivisere og rationalisere indkøbsprocessen i en decentral organisation med mål og rammestyring, hvor driftsaftaler giver institutionen selvstændig kompetence til at disponere.

Udvalgte delmål fra Roskilde Amt var desuden:

- Synliggøre rammeaftaler så de udnyttes bedre
- Hurtig opdatering af katalog
- Bedre statistikgrundlag for aftaleindgåelse og dokumentation af grønne indkøb
- Lavere priser ved automatisering af indkøbsprocessen mellem leverandør og indkøber

Fremgangsmåde ved brug af værktøjet

Ambitionsmødet gennemføres som regel som et halvdagsmøde, hvor projektlederen og ledelsen gennemgår de forskellige indlæg og oplæg til diskussion, som skitseret i forrige afsnit.

6.3 Valg af projektspor

Formål og baggrund for anvendelse af værktøjet

Den digitale købmand indeholder tre typer af projekter. På baggrund af ambitioner og forventninger afklaret på Ambitions mødet vælger man, hvilket af de tre projektspor, eller dele heraf, projektet gennemføres efter. Det er selvsagt yderst vigtigt, at det korrekte projektspor vælges i forhold til tid, ressourcer og forventet resultat. De tre projektspor er:

1. Den hurtige vej til e-handel
2. Integrationsvejen
3. Den ambitiøse vej til e-handel

De beskrives alle i vejledningen, og det anbefales, at vejledningen er gennemgået, før valg af projektsporet foretages.

Ideelt set bør valget foretages før eller i forbindelse med forberedelse og projektstart umiddelbart efter afholdelse af ambitions mødet. Det betyder, at projektet kan planlægges ud fra de faser, der indgår i det valgte projektspor.

Som en hjælp til at vælge projektspor findes i dette værktøj en spørgeramme, der indeholder

konkrete spørgsmål inden for følgende områder i relation til projektet:

- Vision og mål
- Tid og ressourcer
- Strategier
- Organisation
- Processer
- Teknologi

Samtidig er der for hvert projektspor udarbejdet et skema med en række konkrete udsagn, der er karakteristiske for projektsporet. En sammenligning af svarene til spørgerammen med udsagnene for de tre projektspor skulle give en indikation af hvilket projekt, der er egnet i den givne situation.

Økonomistyrelsen koordinerer udvikling af integration for Navision Stat institutionerne. Det forventes, at den første version af integrationen udkommer i løbet af 2. halvår 2002.

Forventet resultat ved anvendelse af værktøjet

Det bedst egnede projektspor eller kombination vælges ud fra institutionens ambitioner og forventninger til resultatet af e-handelsprojektet.

Forudsætninger for brug af værktøjet og relation til metoderammen

Værktøjet benyttes indledningsvis i projektet og ligger i umiddelbar forlængelse af ambitionsmødet.

Før valg af projektspor og igangsættelse af et projekt er der en række kritiske forudsætninger, der skal vurderes. Disse er beskrevet i vejledningen i og værktøjet Vurdering af forandringsparathed. Såfremt disse forudsætninger ikke som minimum mødes, bør der sættes spørgsmålstegn ved den risiko, der findes ved at starte projektet. Det er essentielt, at projektlederen - eller hvem der i øvrigt måtte påvirke valget af projektsporet - har nøje kendskab til de tre typer af spor og den indsats, de hver især kræver. Denne information kan findes i vejledningen.

Deltagere og roller

Projektspor vælges af projektlederen i samråd med ledelsen.

Fremgangsmåde ved brug af værktøjet

At vælge det rette projektspor bliver selvsagt afgjort af en række forskellige faktorer, hvor ikke alle kan afdækkes af nærværende værktøj. Politiske forhold, øvrige projekter i institutionen eller ledelsesmæssige holdninger er eksempler på forhold, der kan påvirke valget af projektspor.

Der kan således ikke laves en matematisk model eller spørgeguide der peger på det helt rigtige valg for en given institution. I stedet gives nogle generiske retningslinjer, der kan bruges i valget af projekttype, som vil give en indikation holdt sammen med ovennævnte forhold.

Fremgangsmåde ved valg af projektspor

Fremgangsmåden for valg af projekttype er hermed følgende:

1. **Læs kapitlet “I gang med e-handel” i vejledningen:** Her er karakteristika ved de 3 projektspor gennemgået, og der er angivet en case for hver projekttype.
2. **Anvend spørgerammen.** Forsøg i projektgruppen at besvare spørgsmålene i spørgerammen så udtømmende som muligt.

Spørgeramme til valg af projektspor.

Område	Spørgsmål	Svar	Point
1. Vision og mål:	1.1 Er der formuleret en indkøbspolitik i din organisation i overensstemmelse med Finansministeriets cirkulære om indkøb.?	- Ja - Kun delvist - Nej	3 2 1
	1.2 Er målene i indkøbspolitikken klare?	- Ja - Kun delvist - Nej	3 2 1
	1.3 Er der formuleret handlingsplaner for, hvordan indkøbspolitikken skal effektueres?	- Ja - Kun delvist - Nej	3 2 1
	1.4 Er målene med indførelse af e-handel i Jeres organisation klare?	- Ja - Kun delvist - Nej	3 2 1
	1.5 Er dine leverandører klar til e-handel?	- Ja - Kun delvist - Nej	3 2 1
	Samlet score:		

Vurdering af score for vision og mål:	Råd om valg:
5-10 point	Indled e-handelsprojektet med en grundig afklaring om visioner og mål for indkøbsarbejdet. Eventuelt som led i en koncernafklaring. Sæt ekstra fokus på ambitionsmødet med ledelsen.
11-13 point	Indled e-handelsprojektet med en afklaring om visioner og mål for indkøbsarbejdet. Eventuelt som led i en koncernafklaring. Sæt ekstra fokus på ambitionsmødet med ledelsen.

14-15 point	Indled e-handelsprojektet med en kort bekræftelse om visioner og mål for indkøbsarbejdet. Eventuelt som led i en koncernafklaring. Sæt ekstra fokus på projektplanlægningen og gennemførelsen.
-------------	--

2. Tid og res- sourcer:	2.1 Har projektet ledelsens opbakning?	- Ja - Kun delvist - Nej	3 2 1
	2.2 Er der god tid til rådighed til gennemførelse af projektet (over 3 måneder)?	- Ja - Kun delvist - Nej	3 2 1
	2.3 Er der medarbejdere med kendskab til e-handel involveret i projektet?	- Ja - Kun delvist - Nej	3 2 1
	2.4 Har I erfaringer med IT-projektledelse i din institution?	- Ja - Kun delvist - Nej	3 2 1
	2.5 Er dette projekt stort set det eneste udviklingsprojekt i Jeres institution?	- Ja - Kun delvist - Nej	3 2 1
	Samlet score:		

Vurdering af score for tid og res- sourcer:	Råd om valg:
5-8 point	Overvej at indlede med et e-handelsprojekt ad "Den hurtige vej til e-handel"
9-13 point	Overvej at indlede med et e-handelsprojekt ad "Integrationsvejen", hvis der er mere end 6 måneder til rådighed og projektet har ledelsens opbakning.
14-15 point	Overvej at indlede med et e-handelsprojekt ad "Integrationsvejen".

3. Strategi:	3.1 Har I varedata til gennemførelse af forbrugsanalyse?	- Ja - Kun delvist - Nej	3 2 1
	3.2 Er I indstillet på at gennemføre en sådan analyse?	- Ja - Kun delvist - Nej	3 2 1

	3.3 Har I forbrugs- og analysedata med henblik på indgåelse af og opfølgning på leverandøraftaler?	- Ja - Kun delvist - Nej	3 2 1
	3.4 Er I indstillet på at gennemføre en leverandøranalyse?	- Ja - Kun delvist - Nej	3 2 1
	Samlet score:		

Vurdering af score for Strategi:	Råd om valg:
4-7 point	Overvej at indlede med et e-handelsprojekt ad "Den hurtige vej til e-handel".
8-10 point	Overvej at indlede med et e-handelsprojekt ad "Den ambitiøse vej til e-handel".
11-12 point	Overvej at indlede med et e-handelsprojekt ad "Den ambitiøse vej til e-handel".

4. Organisa- tion:	4.1 Har projektet medarbejdernes opbakning?	- Ja - Kun delvist - Nej	3 2 1
	4.2 Er I indstillet på ændringer i medarbejderkompetencer?	- Ja - Kun delvist - Nej	3 2 1
	4.3 Er I indstillet på ændringer i eksisterende ansvarsfordelinger på indkøbsområdet?	- Ja - Kun delvist - Nej	3 2 1
	4.4 Har I kompetencer til strategisk indkøb (indgåelse og opfølgning på indkøbsaftaler)?	- Ja - Kun delvist - Nej	3 2 1
	Samlet score:		

Vurdering af score for organisa- tion:	Råd om valg:
4-7 point	Overvej at indlede med et e-handelsprojekt ad "Den hurtige vej til e-handel".
8-10 point	Overvej at indlede med et e-handelsprojekt ad "Den hurtige vej til e-handel" eller "Integrationsvejen".
11-12 point	Overvej at indlede med et e-handelsprojekt ad "Integrationsruten" eller "Den ambitiøse vej til e-handel".

5. Processer	5.1 Er I indstillet på restrukturere arbejdsgange for indkøb, varehåndtering og betaling?	- Ja - Kun delvist - Nej	3 2 1
	5.2 Er I indstillet på at organisere jeres indkøb helt anderledes; for eksempel at etablere en strategisk indkøbsfunktion, centralisere indkøbet?	- Ja - Kun delvist - Nej	3 2 1
	5.3 Er I indstillet på at måle på processerne?	- Ja - Kun delvist - Nej	3 2 1
	Samlet score:		

Vurdering af score for processer:	Råd om valg:
3-6 point	Overvej at indlede med et e-handelsprojekt ad "Den hurtige vej til e-handel".
7-8 point	Overvej at indlede med et e-handelsprojekt ad "Den hurtige vej til e-handel" eller "Integrationsvejen".
9 point	Overvej at indlede med et e-handelsprojekt ad "Integrationsvejen" eller "Den ambitiøse vej til e-handel".

6. Teknologi:	6.1 Er I vant til at håndtere elektroniske kataloger?	- Ja - Kun delvist - Nej	3 2 1
	6.2 Er der mulighed for integration mellem Jeres økonomisystem og DOIP?	- Ja - Kun delvist - Nej	3 2 1
	6.3 Har I mulighed for at måle på indkøbsprocesser?	- Ja - Kun delvist - Nej	3 2 1
	6.4 Har I systemer eller lignende til rapportering af indkøb?	- Ja - Kun delvist - Nej	3 2 1
	Samlet score:		

Vurdering af score for vision og mål:	Råd om valg:
4-7 point	Overvej at indlede med et e-handelsprojekt ad "Den hurtige vej til e-handel".
8-10 point	Overvej at indlede med et e-handelsprojekt ad "Den hurtige vej til e-handel" eller "Integrationsvejen".
11-12 point	Overvej at indlede med et e-handelsprojekt ad "Integrationsvejen".

Opsamling på spørgerammen:

Herunder findes et opsamlingskema for de enkelte kategorier, der kan benyttes til at samle et overblik over det samlede valg af projektspor. I skemaet samles de enkelte forslag fra hver kategori, hvilket bør give en god indikation til valg af projektspor.

Område:	Forslag:
Kritiske forudsætninger der skal være opfyldt:	Ledelsens opbakning (pkt. 2.1) skal som minimum være 3. Tid til projektet (pkt. 2.2) må ikke være 1 (under 3 mdr.)
– Vision og mål	
– Tid og ressourcer	
– Strategier	
– Organisation	
– Processer	
– Teknologi	

Eksempler, der illustrerer brugen af værktøjet

Herunder findes eksempler på institutioner, der hver især har valgt et af de tre projektspor, samt deres begrundelse for valget. De udvalgte cases er blandt de institutioner, der deltog i pilotprojektet omkring etableringen af Den Offentlige Indkøbsportal, som blev gennemført i 2001. Yderligere information om pilotprojektet kan findes i den Erfaringsantologi, der blev udarbejdet i forbindelse med projektet, og som kan ses på www.doip.dk.

Institutionerne tog i starten af deres projekt ikke direkte stilling til hvilket spor, de skulle vælge, men deres beslutninger før og under projektet kan dog bruges som et væsentligt erfaringsgrundlag for øvrige institutioner med samme udgangspunkt.

Eksempel på "Den hurtige vej til e-handel" - Telestyrelsen

Det samlede antal ansatte i Telestyrelsen, der er omfattet af indkøbet er 170 medarbejdere, heraf er 11 disponenter og 2 fungerer som centrale indkøbere. Indkøb sker centralt i institutionen. Projektet var forankret i en lille projektgruppe med 2 medarbejdere fra indkøbsfunktionen og med lederen af Økonomirådet som projektleder.

Telestyrelsen producerer cirka 1000 indkøbsordrer om året. Det planlagte antal varegrupper ift. EPlan22 er foreløbig 3. De varegrupper, der er mest interessante for Telestyrelsen at handle elektronisk, er bøger, samt visse varer omfattet af SKI-aftaler, herunder rejser og kontorhold.

Telestyrelsen valgte "den hurtige vej til e-handel" da denne løsning i første omgang kunne løse de basale behov i forhold til e-handel. Herved kunne Telestyrelsen komme hurtigt i gang og få høstet nogle gode og værdifulde erfaringer.

Eksempel på "Integrationsvejen til e-handel" – Københavns Universitet (KU)

KU's institution rummer cirka 8.000 ansatte, heraf er der skønsmæssigt cirka 2.000 disponenter. Den overvejende del af universitetets indkøb foretages spredt på institutter og fakulteter med et minimum af koordination. Universitetet har cirka 250 indkøbende enheder, med 1-2 centrale indkøbere per enhed.

KU producerer anslået årligt 73.500 indkøbsordrer, hvilket resulterer i 184.000 indkøbslinier per år. Desuden estimeres det, at 192 millioner kroner af KU's samlede indkøb på 965 millioner kroner i 2000, er egnet til e-indkøb i henhold til ePlan22. De mest interessante varegrupper for KU at handle elektronisk er laboratorieudstyr og kemikalier, kontorartikler, bøger/tidsskrifter og IT.

Særligt fordi omstillingen af indkøbsorganisationen synes meget svær på grund af historiske forhold, har Københavns Universitet i første omgang valgt "Integrationsvejen til e-handel"

Eksempel på "Den ambitiøse vej til e-handel" - Risø

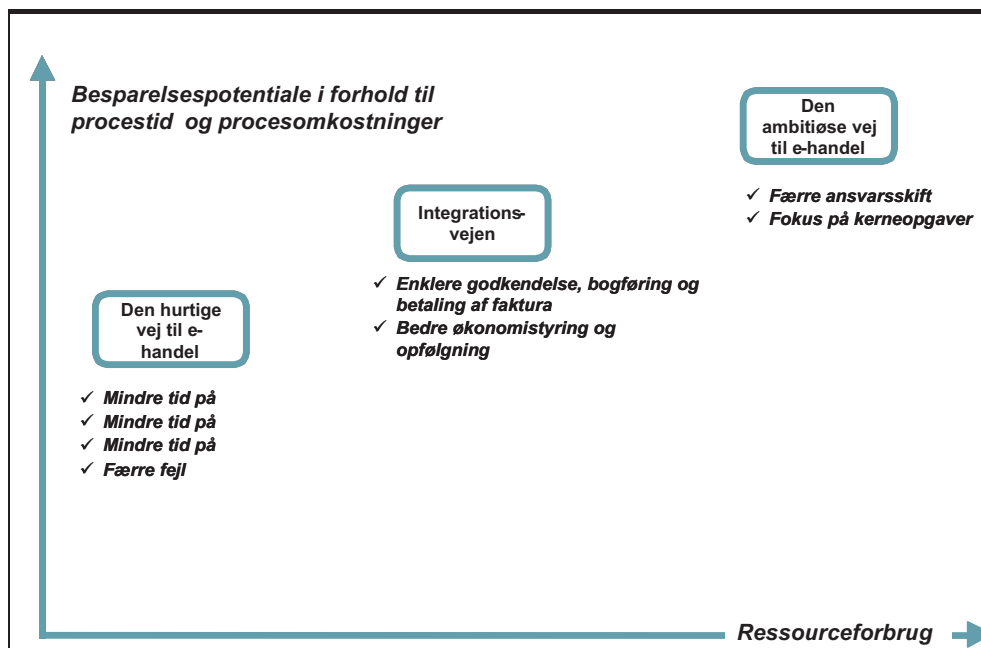
Risø har cirka 900 ansatte, hvor der heraf er 70-80 disponenter i forhold til indkøb. Antallet af centrale indkøbere på Risø er 5.

Risø producerer årligt mere end 16.000 indkøbsordrer og 32.000 indkøbsordrelinier. Indkøbsordrerne er spredt ud over alle varegrupper, men fokus i forhold til e-handel ligger på papir og kontorvarer, databehandlingsudstyr, kontormaskiner, kemikalier og laboratorieforbrugsvarer.

Institutionen har et meget godt kendskab til IT generelt, og der er både kendskab til og interesse for strategisk indkøb. Samtidig er Risø en institution, der er vant til løbende forandringer og medarbejderne forventes derfor naturligt at gå aktivt ind i en implementering af DOIP. Derfor må man synes, at de grundlæggende forudsætninger for at vælge "den ambitiøse vej til e-handel" burde være på plads. Risø har valgt at gennemføre deres projekt meget ambitiøst med en fuld integration mellem DOIP og deres SAP R/3-system og har gennemført en række større strategiske omstillingsøvelser frem mod en effektiv e-handelsproces.

Indsats og effekt af de 3 spor

Nedenfor er illustreret forholdet mellem ressourceforbrug og den besparelse, der umiddelbart kan realiseres ved enklere arbejdsgange og omkostningsbesparelser gennem de tre projektspor.

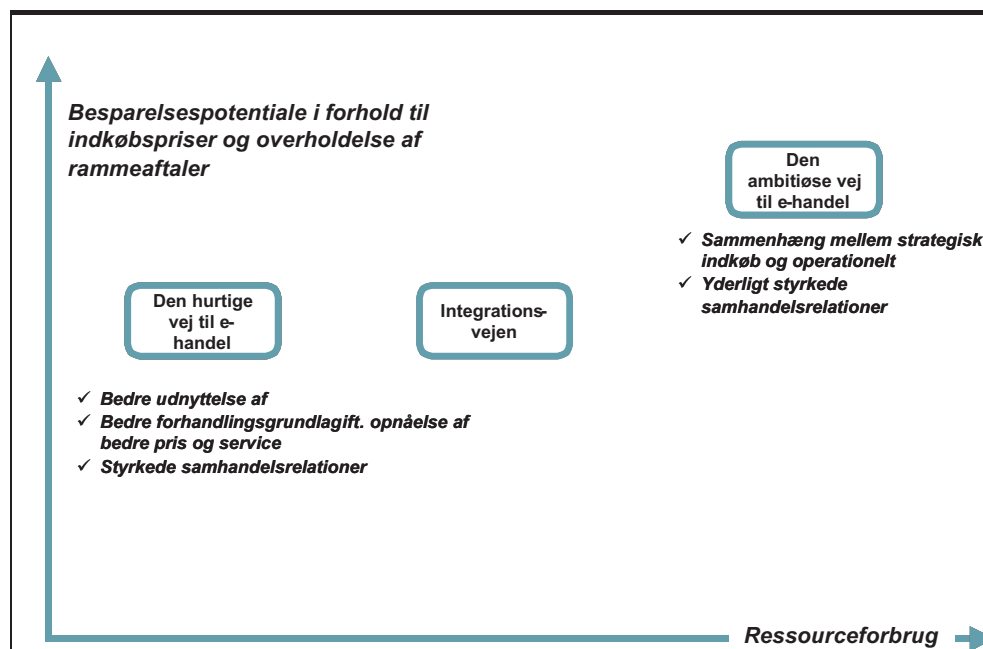


Allerede ved "Den hurtige vej til e-handel" opnås store besparelser i arbejdsgangene, idet der bruges væsentlig mindre tid på søgning og særligt godkendelse, som ofte trækker på "dyr" ledelsestid.

Ved "Integrationsvejen" realiseres også et stort besparelsespotentiale på institutionens processer og integration mellem Den Offentlige Indkøbsportal (DOIP) og økonomisystemet. Dette sker primært ved, at der etableres simple arbejdsgange for økonomistyring, bogføring og fakturabehandling.

"Den ambitiøse vej" giver et mindre bidrag på procesomkostningerne, primært fra de færre ansvarsskift, der følger en bedre organisering og fokus på kerneopgaver.

På tilsvarende vis er herunder illustreret den besparelse, som umiddelbart kan realiseres ved bedre indkøbspriser og overholdelse af rammeaftaler gennem de tre projektspor.



Her opnås hurtigere en relativ stor besparelse ved “Den hurtige vej til e-handel” og “Integrationsvejen” gennem bedre udnyttelse af rammeaftaler samt bedre mulighed for at opnå bedre indkøbspriser.

Ved “Den ambitiøse vej til e-handel” opnås bedre partnerskaber og mulighed for at skabe en effektiv sammenhæng mellem de leverandører og produkter, man ønsker at handle med.

6.4 Projektplan

Formål og baggrund for anvendelse af værktøjet

Som led i projektplanlægningen er det nødvendigt med en detaljeret aktivitets- og tidsplan for gennemførelsen af det valgte projektspor.

Formålet med projektplanen - som bilag til projektcharteret - er at sikre en realistisk og koordineret plan for aktiviteterne i projektet. Dermed øges sandsynligheden for, at projektet når sine mål til tiden.

Projektplanen er projektlederens værktøj til at styre den tidsmæssige udstrækning og ressourceforbruget i projektet, da planen beskriver projektets aktiviteter, deres indbyrdes afhængigheder, tidsmæssige udstrækninger, ressourceforbrug samt de ansvarlige for hver enkelt aktivitet.

Forventet resultat ved anvendelse af værktøjet

Med dette værktøj kan projektlederen i samarbejde med projektgruppen udarbejde og løbende revidere projektplanen. Derved sikrer projektlederen og i en vis udstrækning også projektgruppen sig et værktøj til hele tiden at følge op på, om projektet når sine delmål og slutmål til de aftalte tidspunkter.

Med projektplanen er det også muligt løbende at følge op på ressourceforbruget, herunder tidsforbruget i projektet.

Forudsætninger for brug af værktøjet og relation til metoderammen

Projektplanen hænger snævert sammen med projektplanlægningen og de grundlæggende overvejelser om ambitionsniveau og valg af projektspor, som afspejler sig heri.

Deltagere og roller

Den detaljerede planlægning af implementeringen tager sit udgangspunkt i projektets mål og rammer samt valg af projektspor - beskrevet i værktøjet Projektplanlægning.

Når de overordnede valg for projektet er truffet, vil den detaljerede planlægning af implementeringen typisk involvere en projektgruppe under ledelse af projektlederen. Projektplanen godkendes af styregruppen/ledelsen.

Projektgruppen vil kunne få brug for at inddrage såvel personaleafdelingen, økonomi-/regnskabsafdelingen som IT-afdelingen i sin planlægning, hvis disse afdelinger ikke allerede deltager i projektgruppen.

Fremgangsmåde ved brug af værktøjet

Aktivitetsplanlægningen skal tage højde for de faser, som indgår i de tre projektspor. De typiske faser med hovedaktiviteter og typisk tidsforbrug er som følger.

For hver aktivitet skal tidsforbruget skønnes, og der skal udpeges én som er ansvarlig for at gennemføre aktiviteten. De nedenfor angivne tider er eksempler. De faktiske tider vil afhænge af de konkrete forhold.

1. Den hurtige vej til e-handel (cirka 2 – 3 måneder)

Dette spor er den enkleste løsning for e-handel via DOIP. Aktiviteterne tilrettelægges, således at de uden de store strategiske overvejelser kan gennemføres inden for relativt kort tid og uden større involvering af organisationen.

Den hurtige vej omfatter en effektiv, begrænset omstrukturering af arbejdsgangene gennem accelererede workshops, gennem en simpel - men vigtig - analyse af behovet ved opkobling til Den Offentlige Indkøbsportal (DOIP) samt et hurtigt og fokuseret implementeringsforløb.

De berørte medarbejdere er hovedsageligt de indkøbere, som disponerer. Den organisatoriske forandring er umiddelbart ikke omfattende.

Omfanget af den tekniske løsning er en enkel opkobling til DOIP via en almindelig web-browser uden at integrere til sit økonomisystem. Dermed kan disponering af indkøb ske decentralt direkte på DOIP.

- *Forberedelse og projektstart (cirka 3 – 4 uger)*
 - Behovserkendelse
 - Selvevaluering. Udføres blandt andet med e-temperaturmåling med henblik på at indgå i indstillingen til ledelsen
 - Ambitionsmøde
 - Valg af projektspor
 - Indstilling til ledelsen (se *Ambitionsmøde*)
 - Projektorganisering og projektplanlægning (*Projektplanlægning*)
 - Udarbejdelse af kommunikationsplan (*Kommunikationsplan*)

- *Analyser (cirka 3 – 4 uger)*
 - Leverandørkontakt og kontakt til SKI; herunder valg af 3 - 5 vareleverandører, som man ønsker at handle elektronisk med via DOIP. Institutionen kontakter herefter sin normale kontaktperson hos gatetrade.net og meddeler denne, at leverandøren er informeret. gatetrade.net kontakter leverandøren for at informere om markedspladsen, herunder alle økonomiske forhold, samt om SKI. Ønsker leverandøren at uploade sit katalog til DOIP i SKI-regi, gives kontakten videre til SKI. Ønsker leverandøren at være bredt tilgængelig, hjælper gatetrade.net med at producere det elektroniske katalog (Se også *Leverandøranalyse*).
 - Express-workshop om nye og fremtidige arbejdsgange og roller (informationssøgning, ordrefgivelse, modtagelse af ordrebekræftelse)

- Procesdesign; etablering af hierarki (Se *Organisering på DOIP*)
- Uddannelse af administrator. Inden den udvalgte administrator registrerer institutionen på DOIP, er det vigtigt at tage to forskellige kurser: Et der gennemgår funktionaliteterne på markedspladsen, og et der gennemgår administratorrollen.
- Opkobling; herunder godkendelse af tilslutningsaftale samt tilslutning/registrering på doip.dk (Se *Opkobling til DOIP*)
- *Trinvis implementering (cirka 3 – 4 uger)*
 - Uddannelse af øvrige medarbejdere (Se *Kompetenceanalyse og Uddannelsesplan*)
 - Godkendelse af prislister. Efter uddannelse og registrering af både administrator, indkøbsleder og disponenter er det nu tid til at få godkendt prislisterne fra institutionens leverandører. På DOIP findes brugervejledningen for indkøbsledere, som beskriver, hvordan indkøbslederen godkender de køberspecifikke prislister, samt hvordan man opsætter regler for godkendelse af prislister
 - Styring af forandring og motivation (Se blandt andet *Vurdering af forandringsparathed*)
 - Tilpasning af organisation; primært gennem formalisering af nye processer. For eksempel ved ajourføring af instrukser med videre Trinvis implementering
 - Go-live og support og brug af helpdesk (*Etablering af supportfunktion og Gode råd om idriftsættelse*)
 - Benchmarking og måling
- *Evaluerings*
 - Selvevaluering (*e-temperaturmåling*)

2. Integrationsvejen til e-handel (6 - 9 måneder):

Institutioner, der gennemfører projektet via integrationsvejen, har en ambition om at få en mere integreret løsning, både i forhold til den procesmæssige del og til den teknologiske integration.

Integrationsvejen er tilrettelagt, så institutionens processer grundigt omstruktureres gennem arbejde med processtrukturerende værktøjer. Samtidig etableres der med måleværktøjer mulighed for at følge resultater og effekter af projektet nøje.

Projektet omfatter procesmæssig og teknologisk integration af det interne e-indkøbssystem, økonomistyringssystem (ERP) og den Offentlige Indkøbsportal (DOIP). Det er derfor teknologisk omtrent så omfattende som "Den ambitiøse vej til e-handel".

Faserne i implementeringen af integrationsvejen dækker næsten samme indhold som "Den hurtige vej til e-handel". Dog vil implementeringen af integrationen have en noget længere tidsmæssig udstrækning.

Den organisatoriske forandring er noget mere omfattende, idet berørte medarbejdergrupper omfatter rekvirenter, disponerende indkøbere og regnskabsmedarbejdere.

- *Forberedelse og projektstart (cirka 1 - 1 ½ måned):*
 - Behovserkendelse
 - Selvevaluering. Udføres med henblik på at indgå i indstillingen til ledelsen.
 - Ambitionsmøde
 - Valg af projektspor
 - Indstilling til ledelsen
 - Projektorganisering og projektplanlægning
 - Udarbejdelse af kommunikationsplan

- *Analyser (cirka 3 - 4 måneder)*
 - Leverandører
 - Leverandørkontakt og kontakt til SKI; herunder valg af vareleverandører, som man ønsker at handle elektronisk med (se ovenfor under den hurtige vej)
 - Arbejdsgange
 - Kortlægning af nuværende og fremtidige arbejdsgange og roller (Se værktøjer som *Kortlægning af arbejdsgange* og *Inspiration til e-handelsarbejdsgange*)
 - Fastlæggelse af nye arbejdsgange (Se *Fastlæggelse af nye arbejdsgange*, *Måling af arbejdsgange* og *Benchmarking af arbejdsgange*).

- Systemer
 - Fokuseret gennemgang af økonomisystemet og eventuelt andre systemer, der anvendes til indkøb. Gennemgang af datagrundlag og sikkerhed i IT-systemer. Afklaring af ansvar for vedligeholdelse af stamdata. (Se *Integration - hvorfor*)
 - Integrationsanalyse (Se *Integration - hvorfor*)

- Evaluering af katalog
- Valg af e-indkøbsapplikation
- Uddannelse af administrator
- Opkobling; herunder godkendelse af tilslutningsaftale samt tilslutning/registrering på doip.dk

- *Trinvis implementering/pilot-implementering (cirka 3 -4 måneder)*
 - Trinvis implementering/pilotimplementering, inklusiv test
 - Uddannelse af øvrige medarbejdere i takt med implementeringen
 - Godkendelse af prislister (se ovenfor)
 - Styring af forandring og motivation
 - Tilpasning af organisation; primært gennem formalisering af nye processer. For eksempel ved ajourføring af instrukser med videre
 - Go-live og support og brug af helpdesk
 - Benchmarking og måling

- *Evaluering*
 - Selvevaluering

3. Den ambitiøse vej til e-handel (9 - 12 måneder):

De institutioner, der vælger at gennemføre e-handelsprojektet ad den ambitiøse vej, har store ambitioner om strategisk forankring og høje forventninger til den samlede forandring, projektet realiserer.

Den ambitiøse vej er meget omfattende, idet institutionen vurderer sin strategi i forhold til såvel de leverandører, den vil handle med, de produkter, der skal indkøbes samt den måde det fremtidige indkøb struktureres i organisationen.

Værktøjerne til dette spor omfatter, udover de der er beskrevet i de to foregående spor, støtteredskaber til forbrugsanalyser, produktsegmentering, prisbenchmarking, indgåelse af rammeaftaler samt gruppering af leverandører. Alle er de værktøjer, som understøtter beslutninger på højt indkøbsstrategisk niveau.

Den ambitiøse vej berører store dele af organisationen, idet såvel rekvirenter, disponerende indkøbere, regnskabsmedarbejdere, strategiske indkøbere, tværororganisatoriske produktteams samt udvalgte leverandører involveres i projektet. Projektet vil således i høj grad trække på mange ressourcer fra organisationen. En stærk ledelsesmæssig opbakning og selve forandringsopgaven skal sættes i højsædet.

- *Forberedelse og projektstart (cirka 1 - 1 ½ måned):*
 - Behovserkendelse
 - Selvevaluering. Udføres med henblik på at indgå i indstillingen til ledelsen.
 - Ambitionsmøde
 - Valg af projektspor
 - Indstilling til ledelsen
 - Projektorganisering og projektplanlægning
 - Udarbejdelse af kommunikationsplan

- *Analyser (cirka 5 - 6 måneder)*
 - Varer
 - Produktanalyse
 - Benchmark af indkøbspriser

 - Leverandører
 - Leverandøranalyse
 - Strategi for indgåelse af aftaler
 - Leverandørkontakt og kontakt til SKI; herunder valg af vareleverandører, som man ønsker at handle elektronisk med (se ovenfor under de øvrige spor)

 - Indkøbsorganisering
 - Centralisering/decentralisering
 - Kortlægning af nuværende og fremtidige arbejdsgange og roller
 - Procesdesign; etablering af hierarki

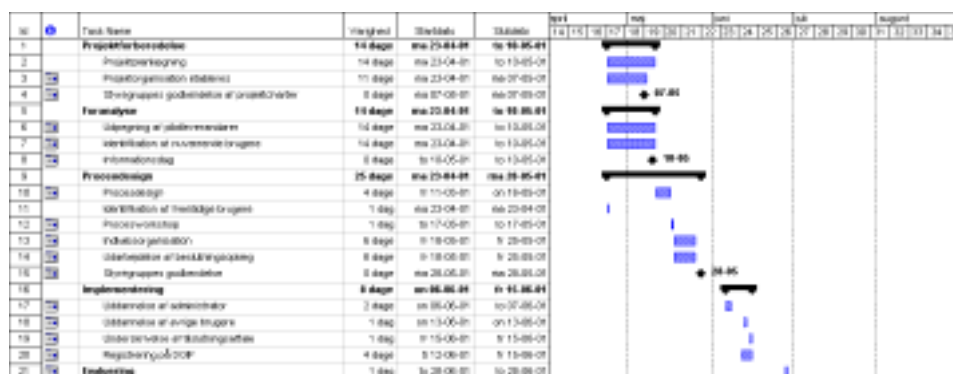
 - Systemer
 - Fokuseret gennemgang af økonomisystemet og eventuelt andre systemer, der anvendes til indkøb. Gennemgang af datagrundlag og sikkerhed i IT-systemer. Afklaring af ansvar for vedligeholdelse af stamdata.
 - Integrationsanalyse
 - Evaluering af katalog
 - Valg af e-indkøbsapplikation
 - Uddannelse af administrator
 - Opkobling; herunder godkendelse af tilslutningsaftale samt tilslutning/registrering på doip.

- *Trinvis implementering/pilot-implementering (cirka 3 -4 måneder)*
 - Trinvis implementering/pilotimplementering, inklusiv test.
 - Uddannelse af øvrige medarbejdere i takt med implementeringen

- Godkendelse af prislister
 - Styring af forandring og motivation
 - Tilpasning af organisation; primært gennem formalisering af nye processer. For eksempel ved ajourføring af instrukser med videre
 - Go-live og support og brug af helpdesk
 - Benchmarking ogåling
- *Evaluering*
 - Selvevaluering

Eksempel eller case, der illustrerer brugen af værktøjet

I forbindelse med etableringen af DOIP valgte en statslig koncern at gennemføre e-handelsprojektet efter følgende aktivitetsplan, der illustrerer “den hurtige vej til e-handel”



6.5 Kommunikationsplan

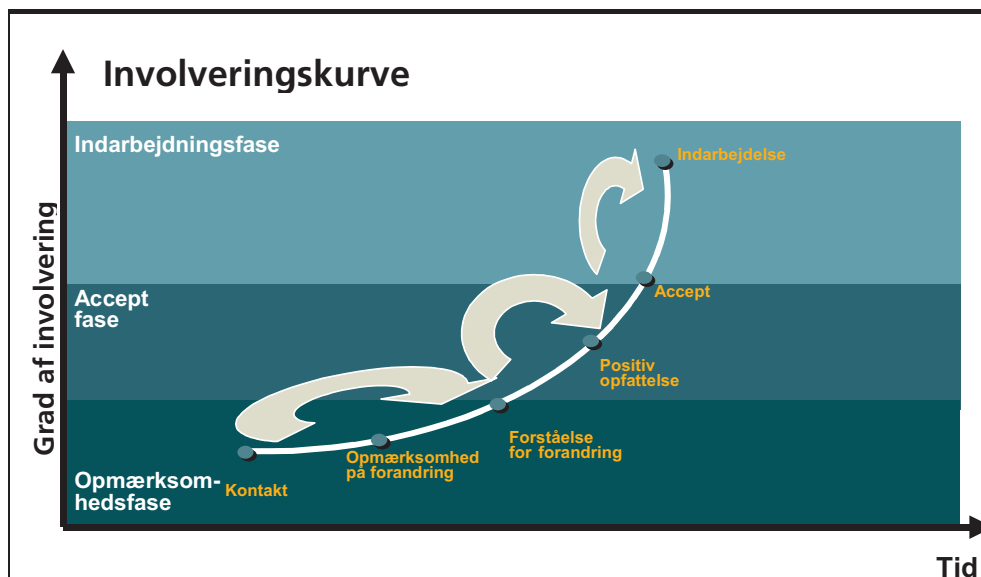
Formål og baggrund for anvendelse af værktøjet

Myten om e-handel handler blandt andet om fyring af medarbejdere. Graden af modstand og negativitet i organisationen vil derfor afhænge af, hvor godt man får kommunikeret de virkelige mål for og konsekvenser ved indførelse af e-handel.

Kommunikationsplanen har til formål at sikre en effektiv og systematisk kommunikation om e-indkøbsprojektet med alle, der enten berøres af projektet eller har indflydelse på projektet. Kommunikationen skal sikre, at den nødvendige engagement og den nødvendige viden er til stede hos alle parter.

Forventet resultat ved anvendelse af værktøjet

Som illustreret med kurven nedenfor er resultatet af en effektiv og målrettet kommunikation en stigende grad af involvering af parterne i projektet. Fra den første opmærksomhed på mulighederne ved e-handel, til en positiv holdning og accept af projektet og i sidste ende til at e-indkøb er fuldstændig indarbejdet i organisationen.



Deltagere og roller

Ledelsen er ansvarlig for relevant kommunikation i projektet. Ofte vil et medlem af projektgruppen blive udpeget til at udforme kommunikationsplanen og fungere som tovholder i forhold til udførelsen af aktiviteterne i værktøjet.

Forudsætning for brug af værktøjet og relation til metoderammen

Kommunikationsplanen udformes med input fra resultaterne af værktøjet Vurdering af forandringsparathed. Har det for eksempel vist sig, at en negativ holdning til at overgå til e-handel er en barriere i relation til at gennemføre e-handelsprojektet vil det være kritisk at få adresseret dette med en række aktiviteter i kommunikationsplanen.

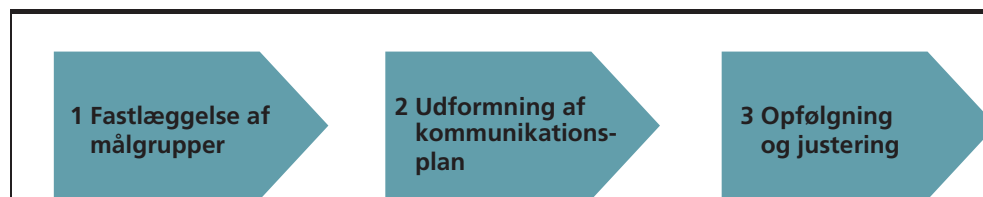
En god forudsætning for sammensætning af kommunikationsplanen er endvidere viden om organisationen. Det vil sige organisationsstruktur, formelle og uformelle medarbejder/ledergrupper samt roller.

Kendskab til projektcharter samt valg af projektspor er nødvendig i relation til at vurdere kommunikationsniveau og frekvens.

Kommunikationsplanen fører ind til værktøjet Stemningsbarometer, der følger op på om målene i kommunikationsplanen nås som planlagt, eller om der skal ekstra aktiviteter til.

Fremgangsmåde ved brug af værktøjet

Figuren illustrerer fremgangsmåden for planlægning af kommunikationsaktiviteter:



1. Fastlæggelse af målgrupper for kommunikationen

Før kommunikationsplanen kan udformes skal målgrupperne for kommunikationen fastlægges. Målgrupperne er i princippet alle de personer/grupper, der bliver berørt af projektet samt de personer/grupper, der har mulighed for at påvirke projektet.

Målgrupperne afdækkes ved dialog med nøglepersoner i organisationen, der kan vurdere, hvem der berøres og i hvilket omfang. Typiske målgrupper i forbindelse med et e-indkøbsprojekt vil være:

- Topledelsen (beslutningstager)
- Mellemledere
- Medarbejdere
 - i. Indkøbere
 - ii. Disponenter
 - iii. Etc.
- Interne udvalg
- Leverandører

- Brugere/borgere
- Kunder
- Politikere
- Samarbejdspartnere

Hvis personerne i målgruppen påvirkes i forskellig grad bør gruppen inddrages i mindre undergrupper, så kommunikationen kan målrettes. For eksempel vil indkøberne i indkøbsafdelingen være mere berørte af forandringen end de øvrige, idet hele grundlaget for deres rolle ændres ved overgang til elektronisk og centraliseret indkøb. Godkenderen vil måske grundlæggende komme til at lave det samme, dog med mindre ændringer i arbejdsgangen. Alle medarbejdere er dog målgruppe i en eller anden udstrækning, idet de som minimum skal have information om, at organisationen er overgået til e-handel.

Hver enkelt målgruppe beskrives, og det vurderes om målgruppen har direkte indflydelse på projektet, eller om den udelukkende påvirkes af projektet. Centralt for målgruppeanalysen er vurderingen af målgruppernes holdning til og mulige reaktioner på projektet. Denne overvejelse er væsentlig, fordi graden af forventet modstand til projektet skal være afgørende for hvilken kommunikationsform og formidlingsniveau, de ansvarlige for kommunikationsplanen skal vælge.

2. Udformning af kommunikationsplan

Næste skridt er udformningen af en kommunikationsplan. Se vedlagte skabelon, der også tjener som eksempel. For hver af målgrupperne fundet i målgruppeanalysen beskrives det nødvendige behov for viden og en række kommunikationsaktiviteter planlægges. Aktiviteterne har to overordnede formål:

- at viderebringe den fornødne viden
- at skabe den rette holdning og engagement i målgruppen

Eksempelvis vil det være en fordel tidligt at indgå i en tæt dialog med indkøbsafdelingen, dels for at udnytte deres viden og dels for at imødekomme en eventuel negativ holdning. For eksempel kunne projektgruppen/ledelsen invitere til en åben diskussion om mulige positive og negative konsekvenser for afdelingen ved omstillingen til e-handel. Der, hvor man forventer den største modstand, skal man som hovedregel sætte ind med de hyppigste og fleste kommunikationsaktiviteter. Typiske tegn på modstand mod forandring viser sig som en tendens til at forsvare og holde fast i de gamle arbejdsformer. Berørte

parter føler sig typisk utrygge omkring egen situation, hvilket kan give anledning til snak i krogene, skjulte dagsordener og generel negativitet.

I planlægningen af aktiviteterne er der mulighed for at overveje en række forskellige medier. Overvej nøje valg af medie i forhold til målgruppe:

- 1-1 dialog
- Møder (for eksempel stormøder, afdelingsmøder, gruppemøder)
- Slides
- Breve/e-mails
- Nyhedsbreve/personaleblade
- Intranet
- Opslagstavler
- Video (f. eks. til at demonstrere den nye måde at arbejde på)
- Events: receptioner, rollespil og så videre.
- Virksomhedsbesøg (i virksomheder som køber ind via internettet)

Kommunikationsplanen indeholder også information om, hvem der er ansvarlige for de enkelte kommunikationsaktiviteter, samt hvornår og eventuelt hvor de skal foregå.

3. Opfølgning og justering af kommunikationsplan

Kommunikationsplanen er et levende dokument, der justeres løbende under gennemførelsen af projektet. Gennemførelse af måling med Stemningsbarometer kan give værdifuldt input til, om målene i kommunikationsplanen er blevet nået, eller om der er behov for yderligere aktiviteter.

Status på kommunikationens gennemførelse og resultater bør fremlægges løbende for de relevante ledere i organisationen samt for projektledelsen.

Eksempel eller case, der illustrerer brugen af værktøjet

Nedenfor er et eksempel på en målgruppeanalyse og en kommunikationsplan foretaget i en mindre jysk kommune. Kommunen afdækkede, via målgruppeanalysen, at den primære barriere i forhold til indførelse af e-indkøb lå i indkøbsafdelingens negativitet/usikkerhed over fremtidsperspektiverne for medarbejderne i afdelingen. Denne viden brugte projektgruppen til at igangsætte en række aktiviteter, som havde til formål at lempe usikkerheden i afdelingen.

Skabelonen findes på www.dendigitalekoebmand.dk

Målgruppeanalyse				
Målgruppe	Beskrivelse + antal	Påvirkes/ påvirker (samt i hvilken grad)	Kendskab til projektet	Holdning og forventet adfærd i forhold til projektet (e-indkøb)
Topledelse	Den øverste ledelse i organisationen (5 personer). Sætter de strategiske mål for projektet.	Topledelsen er påvirkere af projektet.	JN og BS har indgående kendskab. De øvrige har kendskab på et overordnet niveau.	Positiv Beslutningstagere, men ikke videre engageret, interesseret eller aktive i projektførelsen
Projektgruppe	Aktivt involveret i udformningen af e-indkøbsprojektets indhold og resultater. (5 faste medlemmer og 7 ad hoc ressourcer)	Påvirker	Indgående kendskab.	Positiv Aktive fortalere for projektet
Indkøbschef	Indkøbsschefen har været initiativtager til projektet. Sidder med i projektgruppen.	Påvirker	Indgående kendskab.	Positiv Aktiv fortaler for projektet, men usikker på hvad det kommer til at betyde på lang sigt
Medarbejdere i indkøbsafdeling	Afdelingen består af 5 medarbejdere (to indkøbere, en disponent, to kontorassistenter), der alle skal købe ind over nettet.	Påvirkes i høj grad af projektet. Påvirker i mindre grad.	Ringe kendskab.	Negativ/Usikker Det kan godt være at det er lettere at købe ind elektronisk, men hvad kommer det til at betyde for hverdagen, og er der nogen, der skal afskediges. HJF og HFJ (indkøbere) er meget negative. Snakker om at sige op.

Øvrige medarbejdere	De øvrige 100 medarbejdere i organisationen. Alle større indkøb foregår via indkøbsafdelingen.	Påvirkes i meget lille grad. (Indkøb foregår stadig via indkøbsafdelingen. Samme produkter)	Ingen kendskab.	Afventende
Brugere	?	Påvirkes.	Ingen kendskab	-

Eksempel på kommunikationsplan					
Aktivitet	Målgruppe	Budskab	Medie	Ansvar	Deadline
Infomøde	Alle berørte medarbejdere	Generel information om vision og mål for e-indkøbsprojektet	Mundtlig dialog Slides	Kommunaldirektøren	6. juni
Hjemmeside	Alle medarbejdere	Praktiske oplysninger om projektet To-vejs dialog: Spørgsmål og svarfunktion	Intranet	JN fra projektgrp. + KS fra kommunikationsafd.	1.release: primo juni
Infomøde	Medarbejdere i indkøbsafd.	Dialog om konsekvenserne for medarbejderne i indkøbsafdelingen Demo af DOIP	Mundtlig dialog Internettet	Indkøbschefen	6. juni
Møde	Topledelsen	Info om projektstatus	Mundtlig dialog	Projektleder	Hver mandag
Nyhedsbrev	Alle berørte medarbejdere	Artikel om projektets mål og konsekvenser	Skriftlig information	JN fra projektgruppe + KS fra kommunikationsafd.	



7. Værktøjer til express-analyse

I dette kapitel beskrives en række af de værktøjer, som kan anvendes i forbindelse med gennemførelsen af analyserne, når institutionen har valgt “den hurtige vej til e-handel”.

7.1 Express workshop

Formål og baggrund for anvendelse af værktøjet

Ved valg af projektsporet “Den hurtige vej til e-handel” vil der være behov for en Ekspress-workshop til afdækning af de basale indkøbsprocesser i institutionen, særligt med fokus på informationssøgning, ordreafgivelse og modtagelse af ordrebekræftelse.

Formålet med workshoppen er derfor at:

- Afdække nuværende arbejdsgange og deltagere i disse
- Klarlægge roller og muligheder via Den Offentlige Indkøbsportal (DOIP), herunder valg af administrator
- Diskutere fremtidige arbejdsgange og brugere ved den valgte e-handelsløsning, herunder eventuelt ændringer i godkendelsesprocedurer

Forventet resultat ved anvendelse af værktøjet

Ekspress-analysens resultat er en kortlægning af de eksisterende, basale indkøbsprocesser, en identifikation af nye muligheder via DOIP samt oplæg til brugere af DOIP og eventuelt nye arbejdsgange.

Forudsætninger for brug af værktøjet og relation til metoderammen

Express-workshoppen forudsætter, at projektlederen har forberedt sig grundigt, for eksempel ved forinden at have indsamlet materiale om de aktuelle arbejdsgange fra de berørte medarbejdere.

Det vil endvidere være en stor fordel, hvis deltagerne på workshoppen på forhånd ved, hvad workshoppen vil indeholde, så de kan forberede sig.

Express-workshoppen hænger sammen med værktøjerne *Organisering på DOIP* og *Opkobling til DOIP*.

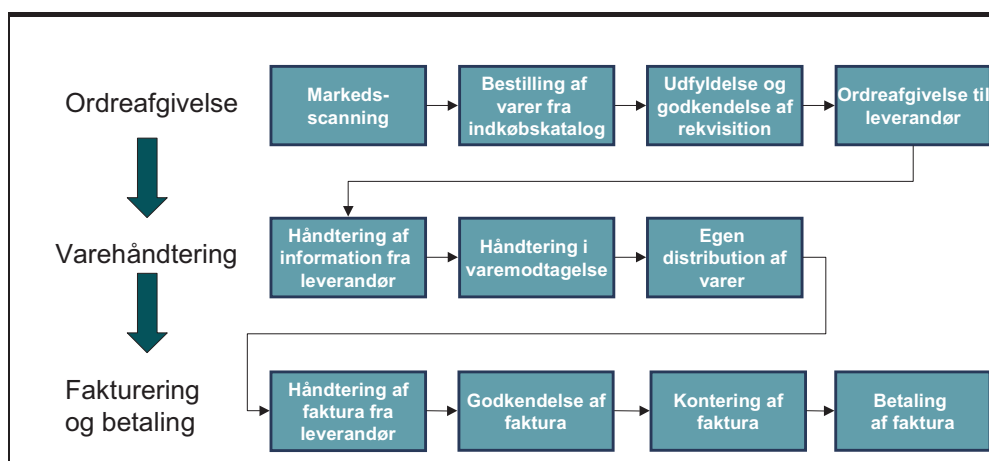
Deltagere og roller

Ekspress-analysen er baseret på, at den gennemføres som en workshop med de medarbejdere, der har indsigt i og viden om disse indkøbsprocesser; det vil sige indkøbere og disponenter.

Fremgangsmåde ved brug af værktøjet

Workshoppen ledes af projektlederen og gennemføres efter følgende fremgangsmåde:

1. Aktiviteterne i hver arbejdsgang opstilles og beskrives. De enkelte aktiviteter gennemgås og drøftes, så alle deltagere får samme forståelse for deres indhold og indbyrdes sammenhæng (se også *Kortlægning af arbejdsgange*).
2. De nuværende aktiviteter sammensættes til samlede forløb, som karakteriserer arbejdsgangene. Arbejdsgangene skal være beskrevet logisk, og der må ikke udelades aktiviteter eller overses sammenhænge mellem aktiviteter. Der afsluttes med at sikre, at alle er enige i den opstillede procesmodel. Et indkøb består af en række aktiviteter (Se også *Inspiration til e-handelsarbejdsgange*).



For hver aktivitet identificeres desuden hvilke brugere, der i dag er involveret i de pågældende aktiviteter.

3. Herefter gennemgås de nye brugerroller ved DOIP med henblik på at få at forberede et hierarki for organisationens indkøbsstruktur. Det er vigtigt, at hierarkiet fastlægges, inden institutionen registrerer sig på DOIP, idet det ikke er muligt at ændre hierarkiet efterfølgende (se *Organisering på DOIP*). I den forbindelse er det nødvendigt at kende de forskellige roller, der findes på markedspladsen: administrator, indkøber og disponent. Disse roller beskrives i brugervejledningen for administratorer på www.doip.dk.
4. Derefter diskuteres mulighederne via DOIP. Dette kan gøres i plenum eller i mindre grupper.
5. Workshopen munder ud i et oplæg til, hvilke brugere institutionen ønsker at koble på DOIP - særligt hvem der skal være administrator - samt eventuelt forslag til (mindre) tilretninger af indkøbsprocesserne, herunder ændringer af godkendelsesprocedurer.

Eksempel, der illustrerer brugen af værktøjet:

I en statslig koncern afholdtes som led i et e-handelsprojekt, der fulgte "den hurtige vej til e-handel", en workshop med de involverede indkøbsmedarbejdere.

Workshopen havde til formål at kortlægge og beskrive nuværende arbejdsgange ved indkøb samt diskutere fremtidige muligheder (ansvar og roller). Endvidere skulle de medarbejdere, som skulle oprettes som brugere på DOIP identificeres. Inden workshopen blev afholdt var der sammen med projektgruppen blevet formuleret hypoteser om, på hvilke områder og med hvilket resultat, koncernens indkøbs-processer kunne forbedres og forenkles.

Workshopen havde følgende dagsorden:

- 09.10: Velkomst
- 09.10: Gennemgang af oplæg til gruppearbejde
- 09.45: Kortlægning af indkøbsprocesser - gruppearbejde opdelt i de 4 institutioner
- 11.30: Foreløbig opsamling
- 12.00: Frokost
- 12.45: Identifikation af problemstillinger - fortsat gruppearbejde
- 14.00: Pause
- 14.15: Fremlægning af procesbeskrivelser og problemstillinger - gruppevis
- 15.30: Identifikation af brugere på portalen
- 16.00: Afslutning

Workshoppen gav kun anledning til mindre justeringer i de interne arbejdsgange, men var derudover meget frugtbar med henblik på gensidig læring mellem koncernens institutioner.

Workshoppen blev fulgt op i projektgruppen og i styregruppen.

7.2 Organisering på DOIP

Formål og baggrund for anvendelse af værktøjet

Formålet med dette værktøj er at understøtte opbygningen af en model for institutionens indkøbsorganisation på DOIP. Oprettelse af en indkøbsorganisation på DOIP er en forudsætning for, at administratoren kan registrere institutionen korrekt.

Det er væsentligt, at den indkøbsorganisation, der oprettes, er velovervejet og afspejler institutionens enheder, da den vil ligge til grund for oprettelsen af institutionerne på DOIP, og da det er vanskeligt efterfølgende at lave ændringer heri. Enhederne er typisk institutioner i en kommune, eller styrelser og direktorater i et ministerområde.

Værktøjet behandler en række af de overvejelser, der skal gøres, når man skal oprettes som indkøbende organisation på DOIP.

Forventet resultat ved anvendelse af værktøjet

Opbygningen af en model for indkøbsorganisationen med henblik på registrering på DOIP. Der vil ofte blive taget udgangspunkt i den eksisterende organisation.

Forudsætninger for brug af værktøjet og relation til metoderammen

Organiseringen på DOIP hænger sammen med værktøjerne *Express-workshop* og *Opkobling til DOIP*.

Forudsætningerne for organiseringen består primært i at have gennemført *Express-workshoppen* og afklaret de væsentligste arbejdsgange.

Hvis man ønsker en dybere information om forhold i forbindelse med organisering af sin indkøbsfunktion, kan man finde oplysninger i værktøjet *Indkøbsorganisering* i denne vejledning. Det vil derudover være en god ide at tage kontakt til gatetrade.net eller www.doip.dk. for nærmere oplysninger om krav til indkøbsorganisering.

Deltagere og roller

På baggrund af Express-analysen vil fastlæggelsen af modellen for indkøbsorganisationen skulle udarbejdes af projektlederen i samarbejde med indkøberne/projektgruppen, hvorefter resultatet forelægges styregruppen til godkendelse.

Fremgangsmåde ved brug af værktøjet

Der er grundlæggende to måder at opbygge sin indkøbsorganisation på. Enten som sideordnede indkøbsenheder eller som led i et indkøbshierarki.

I staten skal man i henhold til Finansministeriets indkøbscirkulære opbygge indkøbsorganisationen hierarkisk og etablere sig som koncern. Cirkulæret fastslår, at hvert ministerområde skal handle som en koncern og koordinere indkøb af varer og materiel.

I denne model udpeges én af institutionerne i koncernen som “moder”-selskab - eller “selvstændig virksomhed” - på DOIP mens de øvrige bliver underliggende “datter”-selskaber – eller “associerede virksomheder”.

Når modellen for indkøbsorganisationen skal fastlægges, er der derudover en række forhold, som skal overvejes. Disse forhold berører grundlæggende ønsket om at have en centraliseret eller decentraliseret struktur. Det drejer sig om:

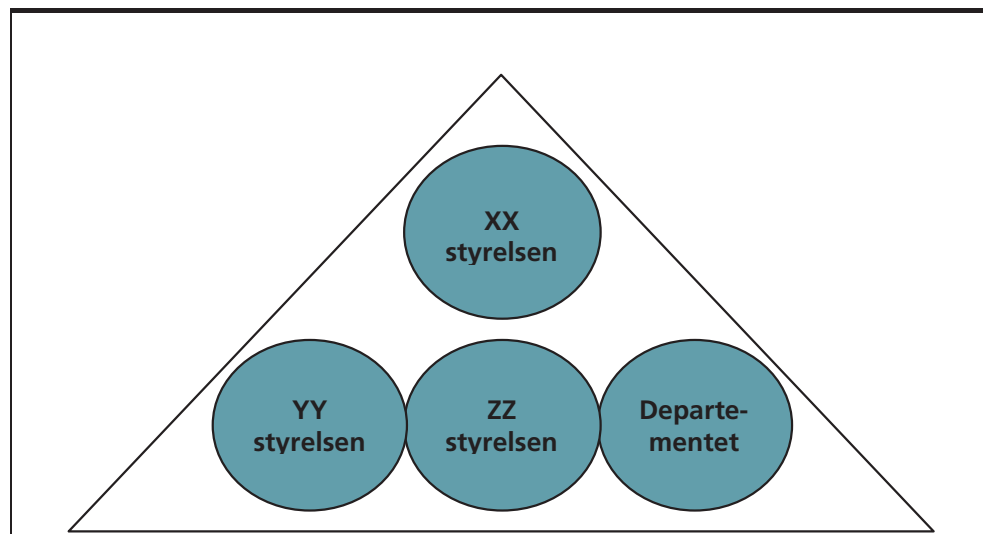
- Behovet for at godkende rammeaftaler og prislister i de enkelte institutioner
- Behovet for at kunne trække indkøbsrapporter og statistik for den enkelte institution
- Behovet for at lade én central administrator administrere brugerrettigheder, prislister med videre i alle enheder

Hvis organisationen opdeles i en koncern med central administrator betyder det, at der ikke umiddelbart kan trækkes statistik og godkendes rammeaftaler for den enkelte institution. Medmindre administratoren for “moder”-enheden

også bliver registreret som bruger i de øvrige enheder og derefter trækker statistik og godkender prislister for hver enhed.

Eksempel eller case, der illustrerer brugen af værktøjet

En større statslig koncernorganisering i relation til indkøb og opkobling til DOIP fremgår af nedenstående figur.



Indkøbskoncernen var opbygget hierarkisk, hvor XX-styrelsen tegnede koncernen i forhold til portalen. De øvrige 3 institutioner - YY-styrelsen, ZZ-styrelsen og Departementet - betragtedes på portalen som associerede (underliggende) indkøbsorganisationer under XX-styrelsen.

Dette gjaldt også, selvom den formelle organisation - herunder IT-organisationen - var anderledes.

Valget af organisering skyldtes, at der som led i forberedelserne til e-handel var vedtaget en koncernindkøbspolitik i ministeriet, herunder etableringen af en koncernindkøbsorganisation. Som led i opkoblingen til DOIP var det derfor naturligt at etablere denne hierarkiske organisation.

Institutionerne i koncernen betragtedes derudover fortsat som selvstændige organisationer med adskilte regnskaber.

7.3 Opkobling til DOIP

Formål og baggrund for anvendelse af værktøjet

Formålet med dette værktøj er at sikre, at den offentlige institution har gennemført de minimale tiltag til den praktiske registrering på DOIP.

Værktøjet beskriver opkoblingen til DOIP, herunder forhold vedrørende underskrivelse af tilslutningsaftalen til portalen.

Forventet resultat ved anvendelse af værktøjet

Efter brug af værktøjet vil institutionen have en underskrevet tilslutningsaftale samt være registreret på DOIP.

Forudsætninger for brug af værktøjet og relation til metoderammen

Opkoblingen til DOIP hænger snævert sammen med værktøjerne *Express-workshop* og *Organisering på DOIP*. Disse to værktøjer er forudsætninger for opkoblingen, herunder

- Identifikation af brugere og roller samt procedurer for godkendelser, herunder udpegning af administratoren
- Etablering af model for indkøbsorganisation på DOIP
- Valgte leverandører (SKI eller egne rammeaftaler)

Deltagere og roller

Det vil være projektlederen sammen med institutionens udpegede (og uddannede) administrator, der gennemfører opkoblingen til DOIP. Tilslutningsaftalen skal underskrives af organisationens underskriftberettigede.

Fremgangsmåde ved brug af værktøjet

Underskrivelse af tilslutningsaftalen

Inden en institution beslutter sig for tilslutning til Den Offentlige Indkøbsportal, bør der have været en stillingtagen til formålet med anvendelsen af Indkøbsportalen i forhold til indkøbspolitikken i institutionen og de indkøbsprocesser, denne udmøntes i.

Tilslutningsaftalen til Den Offentlige Indkøbsportal er den direkte aftale mellem den enkelte institution og gatetrade.net om vilkårene for anvendelsen af portalen. Alle institutioner, der ønsker at anvende Den Offentlige Indkøbsportal, skal således underskrive en tilslutningsaftale.

Tilslutningsaftalen med tilhørende bilag udgør rammerne for institutionens aftale med gatetrade.net om adgang til og brug af Den Offentlige Indkøbsportal. Tilslutningsaftalen afspejler de for den offentlige indkøber relevante dele af den aftale Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling har indgået med gatetrade.net. Tilslutningsaftalen regulerer således rettigheder og pligter for institutionens brug af indkøbsportalen, herunder priser, betalingsvilkår, immaterielle rettigheder, anvendelse af data mm.

Tilslutningsaftalen har to bilag. Bilag 1: Forretningsbetingelser, og bilag 2: Priser. Aftalen med bilag kan ses på www.doip.dk. Forretningsbetingelserne indeholder de faktiske bestemmelser for aftaleindgåelsen. Forretningsbetingelserne og priser for anvendelsen af Den Offentlige Indkøbsportal er samlet forhandlet mellem Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling og gatetrade.net. Den indkøbende organisation kan derfor ikke selv forhandle sig frem til individuelle vilkår.

Uddannelse af administrator

Inden den udvalgte administrator registrerer institutionen på DOIP, er det vigtigt at tage to forskellige kurser: Et der gennemgår funktionaliteterne på markedspladsen, og et der gennemgår administratorrollen. På www.doip.dk findes link til kursusplaner.

Efter kurserne er administratoren klar til at registrere institutionen på DOIP.

Derudover skal der udarbejdes en plan for uddannelse af brugerne, samt den af brugerne, der skal fungere som indkøbsleder; det vil sige en bruger med adgang til godkendelse af prislister, inden de registrerer sig. Der er udarbejdet et specielt kursus til disponenter og indkøbslederen, som der kan læses mere om nedenfor.

Herunder findes desuden brugervejledningen specielt rettet mod administratorer, som beskriver og vejleder om alle administratorens funktioner.

Registrering på DOIP

Registreringen på DOIP er beskrevet i brugervejledningen på www.doip.dk, men foregår i korte træk således:

- Det er administratoren, der foretager registreringen på DOIP. Der er to former for registrering:
 - Som “selvstændig virksomhed”. Den enhed, der ligger øverst i hierarkiet kaldes også for “moder-enheden”. Denne registreringsform bruges også af organisationer, der står alene
 - Som “associeret firma”. Den enhed, der ligger under en anden i indkøbsorganisationen, kaldes også for “datter-enheden”
- Der vælges derfor først, hvilke form for registrering, der ønskes på DOIP og hvor enheden skal placeres i hierarkiet. Dernæst accepteres administratorrollen
- Der indtastes firmaoplysninger og oplysninger om betalingsmåde, faktureringsadresse med videre
- Der indtastes personlige oplysninger (navn, e-mail adresse med videre)
- Dernæst skal den juridisk bindende aftale accepteres – eventuelt efter videresendelse til en juridisk repræsentant
- Oplysningerne afsendes

Godkendelse af prislister

Efter uddannelse og registrering af både administrator samt eventuelt indkøbsleder og disponenter (se under uddannelsesplan) er det nu tid til at få godkendt prislisterne fra institutionens leverandører.

På doip.dk findes brugervejledningen for indkøbsledere, som beskriver, hvordan indkøbslederen godkender de køberspecifikke prislister, samt hvordan man opsætter regler for godkendelse af prislister.

Eksempel der illustrerer brugen af værktøjet

Som led i etableringen af Den Offentlige Indkøbsportal skulle en større statslig koncern teste portalens basale funktionalitet.

Koncernen udpegede 5 pilotleverandører til at indgå på portalen. Alle var leverandører af standardvarer.

Efter at have klarlagt koncernorganiseringen i relation til indkøb (se *Organisering på DOIP*) og identificeret hvilke brugere, der skulle registreres på portalen, blev disse oplysninger indsendt til gatetrade.net.

Først blev administratorerne oprettet og efter afholdelsen af et fælles møde med indkøbsansvarlige og systemadministratorer blev de fleste brugere oprettet og godkendt samme dag med udgangspunkt i standardrollerne (jf. brugervejledninger på doip.dk).

Inden egentlige disponeringer kunne foretages via portalen inden for SKI-aftaler eller egne aftaler, skulle koncernens administrator godkende de udsendte prislister.

Forløbet afsluttedes med en evaluering.



8. Værktøjer til proces- og integrationsvurderinger

I dette kapitel beskrives værktøjer, som kan anvendes i forbindelse med vurderingerne ved den processuelle og tekniske integration, når institutionen har valgt “integrationsvejen til e-handel”.

8.1 Kortlægning af arbejdsgange

Formål og baggrund for anvendelse af værktøjet

Ved indførelsen af elektroniske indkøb, vil alle arbejdsgange i forbindelse med indkøb i større eller mindre grad blive berørt. Det er derfor vigtigt at have en overblik over arbejdsgangene, når man går i gang med et e-indkøbsprojekt.

Værktøjet til kortlægning af arbejdsgange kan anvendes både til at strukturere eksisterende arbejdsgange og til at designe helt nye arbejdsgange. Værktøjet er derfor et centralt element i ethvert e-indkøbsprojekt, og i arbejdet med at redesigne og optimere arbejdsgangene i forbindelse med indkøb.

At fastlægge aktiviteterne i den fremtidige indkøbsproces er en forudsætning for, at man kan få en ordentlig udnyttelse af de muligheder, der ligger for teknologisk at understøtte arbejdsgangene i indkøbet, når man går i gang med et e-indkøbsprojekt. Derudover er de kortlagte arbejdsgange et godt redskab, når man skal til at uddanne medarbejdere i de fremtidige indkøbsprocesser.

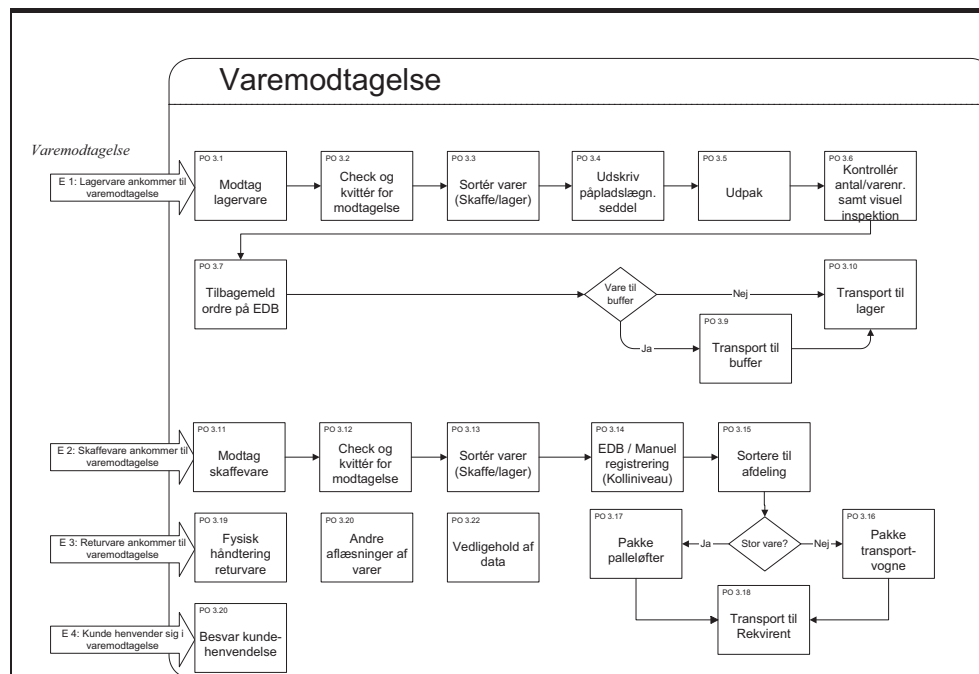
I det efterfølgende defineres en arbejdsgang eller proces som en række efterfølgende aktiviteter eller delarbejdsopgaver.

Forventet resultat ved anvendelse af værktøjet

Resultatet ved brug af værktøjet til kortlægning af arbejdsgange er en række procesbeskrivelser samlet i en procesmodel for de udvalgte arbejdsgange.

Nedenfor vises et eksempel på arbejdsgangene omkring varemodtagelse, der er en af delprocesserne i indkøbet. Eksemplet stammer fra et benchmarkingprojekt på et hospital, hvor man kortlagde indkøbs-arbejdsgangene for at kunne

sammenligne sig med øvrige danske hospitalet og udvalgte private virksomheder. Her er arbejdsgangen nedbrudt til aktiviteter, der er det laveste niveau i procesmodellen.



Forudsætninger for brug af værktøjet og relation til metoderammen

Øvrige værktøjer, der kan bruges i forbindelse med kortlægning af arbejdsgange er værktøjet *Inspiration til e-handelsarbejdsgange*. Arbejdet med kortlægning af arbejdsgange vil munde ud i *Fastlæggelse af nye arbejdsgange*.

Deltagere og roller

Kortlægningen af arbejdsgange kan gennemføres enten i arbejdsgrupper, ved brug af seminarer eller ved gennemførelse af interviews.

Gennemføres kortlægningen i større arbejdsgrupper eller på seminarer er det nødvendigt at have en opgaveansvarlig for arbejdsgruppen eller seminaret, der er i stand til at strukturere og dokumentere informationerne i en procesmodel - samt afgrænse og sikre det nødvendige detaljeringniveau.

Deltagerne i kortlægningen af arbejdsgange skal være medarbejdere og eventuelle andre interessenter, der har direkte indflydelse på de pågældende

arbejdsgange samt repræsentanter, der i hverdagen udfører arbejdsgangene og har detailkendskabet til dem.

Fremgangsmåde ved brug af værktøjet

En arbejdsgang eller proces er et struktureret sæt af aktiviteter, som tilsammen frembringer et veldefineret resultat. Et resultat kan for eksempel være en vare eller en faktura.

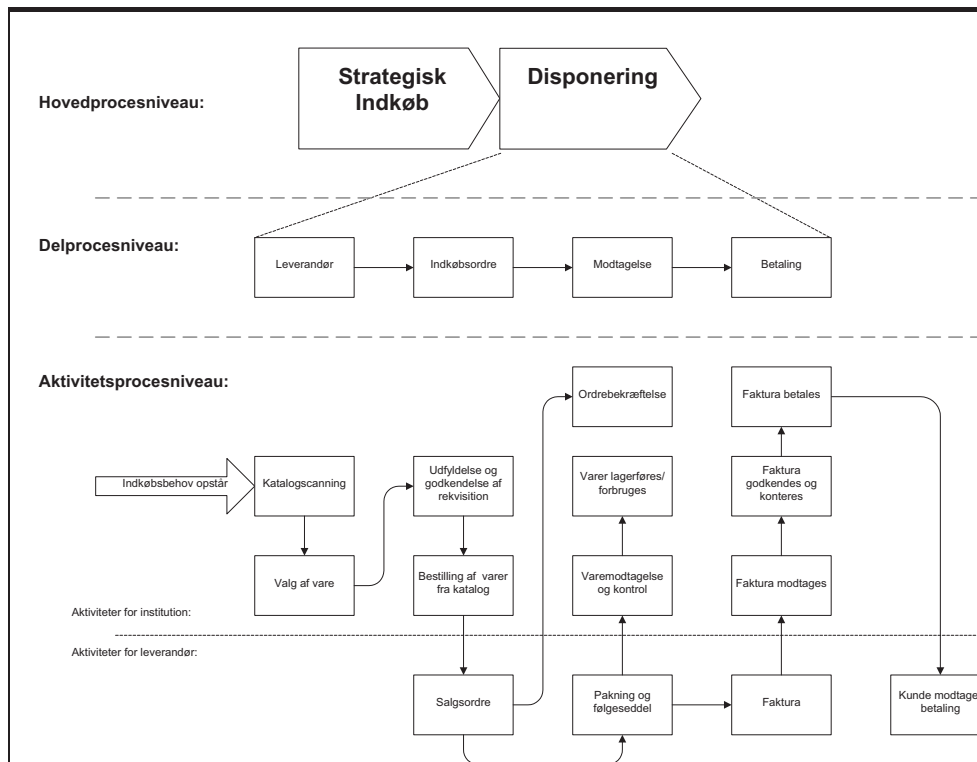
Man kan arbejde med arbejdsgange på flere forskellige hierarkiske niveauer, men som udgangspunkt er det bedst at arbejde med en nedbrydning af arbejdsgangene på fire niveauer. De fire niveauer, der er illustreret i figuren, er følgende:

Niveau 1 - Overordnet arbejdsgang. Dette niveau er det øverste. Ofte er der 5-10 overordnede arbejdsgange, hvoraf "indkøb" er en af arbejdsgangene. Dette niveau er ikke illustreret i diagrammet nedenfor.

Niveau 2 - Hovedproces. Hver overordnet arbejdsgang kan nedbrydes til en række hovedprocesser. I figurens eksempel består den overordnede arbejdsgang "Indkøb" af to hovedprocesser, nemlig "Strategisk indkøb" og "Disponering".

Niveau 3 - Delproces. Hver hovedproces kan igen nedbrydes i en række delprocesser. I figurens eksempel består hovedprocessen "Disponering" af fire delprocesser.

Niveau 4 - Aktivitetsniveau. Hver delproces kan herefter nedbrydes i et aktivitetsflow. I figurens eksempel består hver delprocessen af flere på hinanden følgende aktiviteter.



Figuren illustrerer de nederste tre niveauer i kortlægningen af arbejdsgange. I forbindelse med e-indkøbsprojekter vil det for eksempel være nødvendigt at beskrive processen på aktivitetsniveau.

De enkelte aktiviteter er kort beskrevet i værktøjet *Inspiration til e-handelsarbejdsgange*.

Fremgangsmåde ved kortlægning af arbejdsgange

1. *Identifikation og afgrænsning af arbejdsgange.* Først udvælges de arbejdsgange, der skal beskrives, og grænseflader til interne og eksterne processer fastlægges.

Endvidere skal det fastlægges hvilket niveau, som arbejdsgangene skal kortlægges på. I forbindelse med et e-indkøbsprojekt eller procesbenchmarking vil det være nødvendigt at kortlægge indkøbsprocessen på aktivitetsniveau. I andre tilfælde vil et højere niveau muligvis være tilstrækkeligt, for eksempel blot som et overblik over arbejdsgangen.

2. *Afdækning*. Dernæst identificeres nøglepersoner, der besidder tilstrækkelig kendskab og viden om de udvalgte arbejdsgange. Arbejdsgangene afdækkes sammen med nøglepersonerne enten i arbejdsgrupper, ved brug af workshops eller ved interviews (brug af workshops til kortlægning af arbejdsgange er beskrevet i værktøjet *Fastlæggelse af nye arbejdsgange*).

For at fastholde struktur og overblik i proceskortlægningen foretrækker nogle, først at kortlægge processen på delproces niveau og efterfølgende nedbryde delprocesserne til aktiviteter. Udover overblik giver denne fremgangsmåde et velafgrænset område (en delproces) til kortlægning af aktiviteter.

Tip 1: Ved afdækningen kan det være en fordel at tage udgangspunkt i best-practice arbejdsgange, som er beskrevet i værktøjet *Inspiration til e-handelsarbejdsgange* eller, såfremt institutionen allerede har valgt en systemløsning, de procesmuligheder som systemet giver som standard.



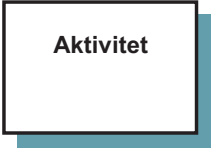

Hvis institutionen vælger at tage udgangspunkt i for eksempel best-practice arbejdsgange, skal denne arbejdsgang gennemgås i på for eksempel en workshop, hvorefter deltagerne giver input til, hvor institutionens arbejdsgang skal adskille sig fra den præsenterede arbejdsgang.

Tip 2: Kortlægningen af delprocesser og aktiviteter kan gøres enkelt ved hjælp af “hvad sker der så?”-spørgsmål, hvor udgangspunktet hele tiden er, at output af én proces er input til den efterfølgende proces.

Tip 3: For at få fastlagt hvilke medarbejdere og/eller afdelinger, der er involveret i arbejdsgangen er det ofte en fordel at angive nogle roller eller afdelingsnavne, som udfører de enkelte aktiviteter, som det for eksempel er gjort i casen.

I forbindelse med indkøbsprocessen vil der typisk være følgende roller: disponent, godkender og indkøber. Derudover vil en bogholder og kasserer fra økonomi- og regnskabskontoret være involveret ifm. betaling for indkøbet. Indkøbsrollerne er nærmere beskrevet i værktøjet “Best-practice processer”.

I forbindelse med kortlægningen af arbejdsgangene benytter man typisk følgende symboler:

Betegnelse	Symbol:	Beskrivelse:
Hændelse		En hændelse igangsætter en arbejdsgang eller et forløb af processer. Hændelser er symboliseret ved en bred pil, der peger på den proces, den sætter i gang.
Proces		En proces resulterer i en ydelse/service eller delydelse. Processer har altid en klart defineret start og slut samt en tidsmæssig udstrækning. Betegnelsen proces benyttes alene for overordnede processer, hovedprocesser og delprocesser.
Aktivitet		En aktivitet er en serie af handlinger, som en person eller organisatorisk enhed udfører. Aktiviteter har som processer altid en klart defineret start og slut, samt en tidsmæssig udstrækning. Aktiviteter eksisterer udelukkende på det laveste niveau i procesmodellen, aktivitetsniveauet. En samling af aktiviteter udgør en delproces.
Beslutning		Beslutningssymbolet benyttes til at illustrere, at der efter en proces kan være to eller flere udfald heraf. For eksempel kan en sagsafgørelse give to udfald: Tilsagn eller afslag.

3. *Dokumentation af processer og aktiviteter.* Herefter dokumenteres hovedtrinene i hver arbejdsgang struktureret eventuelt, hvorved der skabes overblik over arbejdsgangen. For eksempel kan processerne blive dokumenteret i Word, Powerpoint eller Visio. Såfremt institutionen har taget udgangspunkt i for eksempel best-practice arbejdsgangen, skal denne arbejdsgang blot tilpasses i forhold til de justeringer, der blev besluttet på workshopen.
4. *Validering af model.* Efter dokumentationen fremlægges de strukturerede procesmodeller til en validering, hvor processerne gennemgås trin for trin. I valideringen bør et repræsentativt udsnit af medarbejdere med daglig erfaring fra arbejdsgangen deltage. Herved skabes der mulighed for at identificere uoverensstemmelse mellem de dokumenterede og de faktiske processer.

5. *Endelig dokumentation.* De validerede procesmodeller dokumenteres derefter, for at sikre sammenhæng mellem eventuelle skemaer og diagrammer.
6. *Opfølgning.* Til sidst fremsendes procesmodeller indeholdende diagrammer og skemaer til alle, der har bidraget til kortlægningsarbejdet, således at eventuelle yderligere rettelser kan komme på plads via korte telefoniske interviews.

Case, der illustrerer brugen af værktøjet

Case: Proceskortlægning i forbindelse med implementering af Økonomisystemet Navision Stat

Casen vedrører kortlægning af forretningsgangen "Køb af vare" i forbindelse med implementeringen af Navision Stat i en statslig styrelse.

I forbindelse med implementeringen af Navision Stat var det vigtigt, at der var en høj grad af brugerinvolvering, ligesom det var centralt, at der blev taget udgangspunkt i systemets standardfunktionalitet.

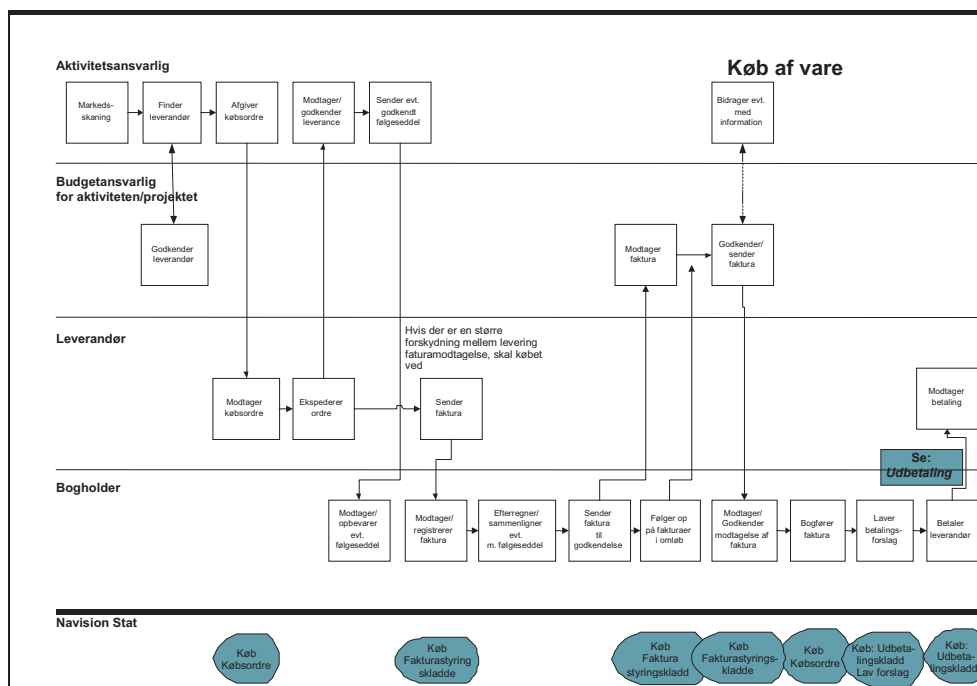
Hvad skal casen illustrere?

Casen er et konkret eksempel på, hvorledes det er muligt at kortlægge arbejdsgange ved at inddrage relevante medarbejdere. For at kortlægge arbejdsgangene på en effektiv måde blev kortlægningen gennemført på workshops og med udgangspunkt i de arbejdsgange, som systemet gav mulighed for. Beskrivelse af arbejdsgange på workshops er beskrevet i værktøjet "Fastlæggelse af nye arbejdsgange".

For at gøre procesdiagrammerne så brugervenlige som muligt er der nederst på procesdiagrammet angivet hvilken funktionalitet i Navision, som aktiviteten skal foretages i.

1. Definition af start og slut for arbejdsgangen. Start var når "der opstår et indkøbsbehov" og slut var når leverandøren havde "modtaget betaling for varen".
2. Ved proceskortlægningen blev der taget udgangspunkt i de arbejdsgange, som Navision Stat giver. Proceskortlægningen blev gennemført på en workshop. Arbejdsgangen blev beskrevet på delproces og aktivitetsniveau for 4 definerede roller.

3. Efter workshoppen blev arbejdsgangene tilpasset og dokumenteret i procesbeskrivelsesværktøjet "Visio".
4. Efter workshoppen blev de dokumenterede arbejdsgange fremsendt til workshopdeltagerne. Arbejdsgangene blev valideret på en kort workshop, hvor processen også blev præsenteret aktivitet for aktivitet i Navision Stat.
5. De mindre tilretninger der fremkom på valideringsworkshoppen blev dokumenteret i procesbeskrivelserne.
6. De endelige arbejdsgange blev efterfølgende fremsendt til deltagerne. Den endelige indkøbsproces på aktivitetsniveau kan ses nedenfor.



8.2 Inspiration til e-handelsarbejdsgange

Formål og baggrund for anvendelse af værktøjet

Inspiration til e-handelsarbejdsgange kan danne udgangspunkt for arbejdet med modellering af arbejdsgange relateret til den elektroniske handel. Med inspiration til e-handelsarbejdsgange bliver procesarbejdet langt mere effektivt, og den resulterende arbejdsgang vil afspejle den enkleste arbejdsgang tilpasset til institutionens specielle karakteristika.

Dette værktøj skal således benyttes i forbindelse med brugen af værktøjerne: *Kortlægning af arbejdsgange og Fastlæggelse af nye arbejdsgange.*

Forventet resultat ved anvendelse af værktøjet

Ved at benytte Inspiration til e-handelsarbejdsgange vil arbejdet med at kortlægge institutionens processer være langt mere fokuseret og effektivt.

Forudsætninger for brug af værktøjet og relation til metoderammen

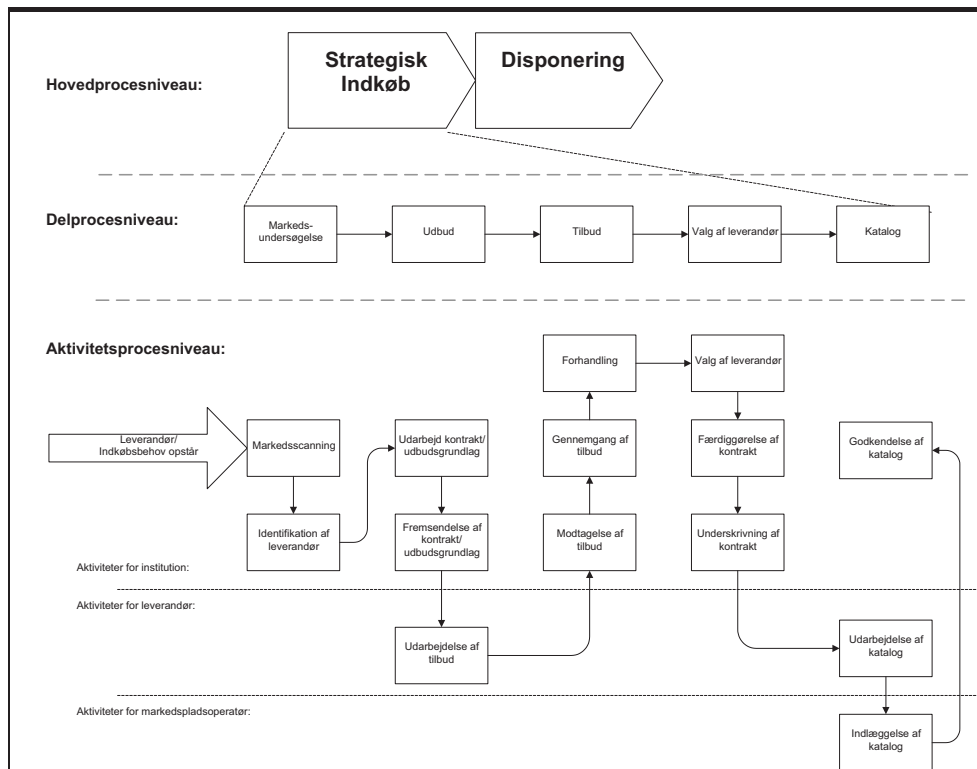
For at få bedst mulig udbytte af værktøjet er kendskab til *Kortlægning af arbejdsgange* en forudsætning.

Værktøjet skal således benyttes som inspiration i forbindelse med brugen af værktøjerne *Kortlægning af arbejdsgange* og *Fastlæggelse af nye arbejdsgange*.

Fremgangsmåde ved brug af værktøjet

I forbindelse med indkøbsprocessen er der typisk 3 roller:

- *Indkøber*, som er ansvarlig for, at der indgås aftaler med leverandører, som på bedst mulig vis honorerer institutionens indkøbsbehov. Indkøberen er ligeledes ansvarlig for at vedligeholde aftalerne, således at indholdet er tidssvarende og modsvarer markedsudviklingen indenfor for eksempel priser, rabatter, varekvalitet, service og leveringstider
- *Disponent*, som foretager de faktiske indkøb indenfor de aftaler, som Indkøberen har sørget for er tilgængelige på markedsportalen
- *Godkender*, som godkender Disponentens indkøb inden ordren afgives til leverandøren



Strategiske indkøb vedrører markedsscanning for nye leverandører, indgåelse af aftaler med leverandører samt indlæsning af katalog på markedsportalen. Strategisk indkøb varetages typisk af Indkøber.

Denne arbejdsgang starter med, at der opstår et behov for at indgå en aftale med en ny leverandør, enten fordi der er behov for nye/bedre aftaler, eller fordi der opstår et behov for indkøb af en ny type varer via markedsportalen.

1. Markedsscanning

Indkøberen laver en scanning af markedet for at finde ud af hvilke leverandører, der kan levere de pågældende varer. Markedsscanningen kan gøres på mange måder, for eksempel kan man søge på internettet, forespørge hos andre institutioner eller virksomheder, der kunne have samme indkøbsbehov, forespørge i institutionen om der en nogen, der kender en leverandør, der kan levere en bestemt type vare. Fordelen ved forespørgsler hos andre institutioner er, at hvis denne institution har et lignende indkøbsbehov, kan institutionerne i fællesskab forhandle en bedre aftale hjem overfor leverandøren.

2. Identifikation af leverandør
Markedsscanningen resulterer i, at indkøberen får identificeret en række potentielle leverandører. Ud fra denne gruppe af leverandører vælges 2 eller flere, som institutionen mener vil kunne levere de rigtige varer under de bedste betingelser, for eksempel billigst og/eller med kortest leveringstid.
3. Udarbejd kontrakt-/udbudsgrundlag
Institutionen skal beslutte hvilke kriterier, for eksempel varetype, leveringstid med videre, der er afgørende for, hvilken leverandør institutionen ønsker at vælge. Disse kriterier indarbejdes i kontrakt-/udbudsgrundlaget, som også bla. indeholder en tidsfrist for aflevering af tilbud.
4. Fremsendelse af kontrakt-/udbudsgrundlag
Efter kontrakt-/udbudsgrundlaget er udarbejdet fremsendes dette til de udvalgte leverandører.
5. Udarbejdelse af tilbud
Leverandøren udarbejder et tilbud på baggrund af kontrakt-/udbudsmaterialet, hvor blandt andet tildelingskriterierne bliver adresseret. Efterfølgende fremsender leverandøren tilbuddet til institutionen.
6. Modtagelse af tilbud
Institutionen modtager tilbuddene fra leverandørerne, og de distribueres til de relevante beslutningstagere.
7. Gennemgang af tilbud
Beslutningstagerne gennemgår tilbuddene, og på baggrund af tildelingskriterierne udvælges hvilke leverandører, der skal forhandles med.
8. Forhandling med udvalgte leverandører
Institutionen forhandler udestående med leverandørerne og får afklaret eventuelle tvivlsspørgsmål.
9. Valg af leverandør
På baggrund af tilbuddene og forhandlingerne vælger institutionen den leverandør, som bedst kan opfylde institutionens indkøbsbehov.
10. Færdiggørelse af kontrakt
Når leverandøren er valgt, bliver de specielle karakteristika for leverandøraftalen, for eksempel varetype, leveringstid og priser indarbejdet i en kontrakt.
11. Underskrivning af kontrakt
Når kontrakten er færdigudarbejdet, underskrives denne af både institutionen og leverandøren. Kontrakten underskrives i 2 udgaver, således at både leverandøren og institutionen har en underskrevet kontrakt.
12. Udarbejdelse af katalog
Leverandøren udarbejder et katalog, som indeholder de varer, det er aftalt, at leverandøren skal kunne levere til institutionen. Kataloget indeholder en

kort beskrivelse af varen, pris, leveringstid samt eventuelt andre ting, der er aftalt med institutionen.

13. Fremsendelse af katalog

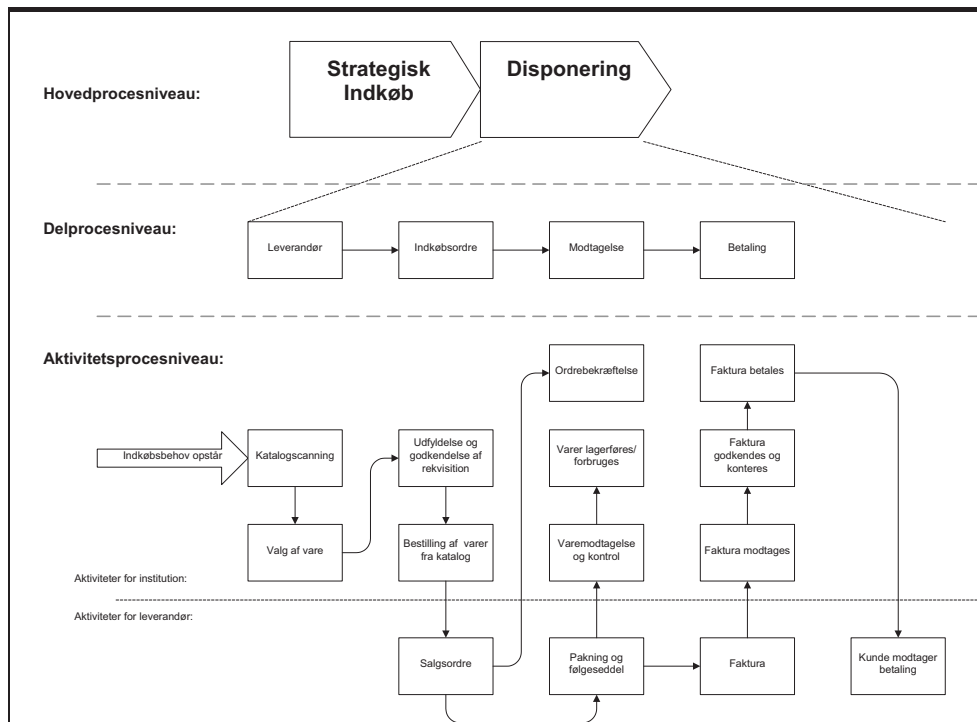
Leverandøren fremsender kataloget i det relevante filformat til de, der skal indlæse kataloget på markedsportalen. I forbindelse med Den Offentlige Indkøbsportal er det markedsportaloperatøren, som indlæser kataloget på markedsportalen.

14. Indlæsning af katalog på markedsportalen

Kataloget bliver indlæst på markedsportalen, og det undersøges, hvorvidt indlæsningen er gjort korrekt.

15. Godkendelse af katalog

Indkøber i institutionen godkender, at kataloget indeholder de varer, priser, leveringstider med videre, som er aftalt med leverandører.



Operationelt indkøb omfatter de faktiske vareindkøb, som institutionen foretager på baggrund af de aftaler, der er indgået, og de kataloger, der er tilgængelige på markedsportalen.

Mens det er indkøberen, der er ansvarlig for, at der indgås leverandøraftaler, der dækker institutionens behov, er det disponenten og godkenderen, der er involveret i de faktiske indkøb.

1. Katalogscanning
Når der opstår et behov for indkøb af en vare, der kan indkøbes via DOIP, går disponenten ind på markedsportalen og scanner katalogerne. Ved at scanne katalogerne finder disponenten ud af hvilke leverandører, der kan levere varen.
2. Valg af leverandør
Ud fra kriterier som varekvalitet, pris, leveringstid og eventuelt andre vælger disponenten den leverandør, der bedst matcher institutionens behov.
3. Rekvisition
Disponenten udfylder rekvisitionen med de nødvendige oplysninger, som for eksempel varenavn, varebeskrivelse, leverandør og pris. Rekvisitionen gennemlæses af godkenderen, som vurderer, hvorvidt indkøbet skal foretages eller ej.
I nogle institutioner er disponenten og godkenderen den samme person, i disse tilfælde vil det ikke være relevant at udfylde en rekvisition.
4. Bestilling af vare
Såfremt godkenderen har godkendt rekvisitionen, bestiller disponenten varen via kataloget på markedsportalen. På ordren angives blandt andet disponent, modtagelsesadresse, eventuelt fakturaadresse, antal, vare, eventuelt rekvisitionsnr.
5. Salgsordre
Leverandøren modtager ordren fra institutionen, registrerer denne i økonomisystemet og sørger for, at varen bliver fremstillet/hentet fra lagret eller bestilt fra deres leverandør.
6. Ordrebekræftelse
Leverandøren sender en ordrebekræftelse til disponenten, typisk via e-mail eller alternativt via brev.
7. Pakning og følgeseddel
Leverandøren indpakker varen, som institutionen har bestilt og vedlægger en følgeseddel med en beskrivelse af indholdet i pakken. Varen sendes til institutionen.
8. Varemodtagelse
Varen modtages i institutionen og distribueres til den relevante lokation, som ofte enten er lagret, forbrugslokationen eller til disponenten.
Det undersøges om det er den rigtige vare, som er modtaget samt om følgeseddel og indhold stemmer overens.
9. Lagerføring/forbrug
Varen forbruges eller placeres på lagret.
10. Faktura
Leverandøren udarbejder en faktura for varekøbet og fremsender denne til institutionens fakturaadresse.

11. Faktura modtages
Fakturaen modtages i institutionen, fakturaen registreres eventuelt i økonomisystemet (fakturastyringskladden i Navision Stat). Fakturaen fremsendes til Disponenten, som godkender fakturaen, angiver hvis fakturaen skal registreres på et sted, projekt, aktivitet eller lignende og sender den tilbage til regnskabsenheden.
12. Kontering af faktura
Regnskabsenheden angiver artskonto og bogfører fakturaen i økonomisystemet i henhold til den angivne kontostreng.
13. Faktura betales
På forfaldsdatoen betaler regnskabsenheden fakturaen til leverandøren.
14. Betaling modtages
Leverandøren modtager betalingen.

8.3 Fastlæggelse af nye arbejdsgange

Formål og baggrund for anvendelse af værktøjet

Formålet med dette værktøj er at fastlægge de nye arbejdsgange, både indkøbsprocesser og øvrige arbejdsgange, gennem en enkel og seminarbaseret fremgangsmåde. Herunder at:

- Sikre at alle får en fælles forståelse for den ny arbejdsgang
- Øge kreativiteten hos deltagerne og dermed opnå et bedre projektsresultat
- Frembringe nye idéer og tanker
- Forankre resultaterne
- Skabe “ambassadører” for projektet/forandringen i organisationen

Forventet resultat ved anvendelse af værktøjet

Informationerne fra seminarierne kan samles til en sammenhængende beskrivelse af arbejdsgange i form af diagrammer og forklarende tekst. Denne måde at dokumentere den nye arbejdsgang er enkel og nem at kommunikere, for eksempel til brugere af et nyt system.

Forudsætninger for brug af værktøjet og relation til metoderammen

For at kunne designe og fastlægge de nye arbejdsgange, er det nyttigt at have et grundlæggende kendskab til tankegangen bag arbejdsgange samt at have

kortlagt de nuværende processer. Hjælp til dette findes i værktøjer *Kortlægning af arbejdsgange*.

Deltagere og roller

For at kunne bidrage til fastlæggelse af nye arbejdsgange ved et seminar er det vigtigt, at deltagerne har godt kendskab til institutionens indkøbsbehov, nuværende arbejdsgange og aktiviteter.

Fremgangsmåde ved brug af værktøjet

For at et seminar for fastlæggelse af arbejdsgange skal blive en succes kræves god forberedelse, gode praktiske forudsætninger, et velstruktureret dokumentationsarbejde og en gennemtænkt opfølgning og godkendelse af seminarets resultat. Seminar teknikken kan illustreres som en arbejdsgang med følgende aktiviteter:



Planlægning og forberedelse er centralt for et vellykket resultat. Hvis der skal gennemføres interviews eller foretages anden informationsindsamling, kan disse aktiviteter tage adskillige uger.

Planlægning

Fastlæg, hvad der skal nås på seminariet. Afhængig af, hvad der skal gennemføres, og hvor i et forandringsforløb projektet er, kræves forskellig forberedelse.

Det er vigtigt, at medarbejdere med den rette ekspertise deltager. Hvis kun få nøglepersoner besidder den kritiske information, kan en serie små, mere fokuserede interviews være bedre end at afholde et seminar. Det kan ikke accepteres at sende substitutter til seminaret.

Forberedelse

Før selve procesbeskrivelsesseminaret afholdes, er det afgørende, at seminarlederen har dannet sig et overblik over organisationens indkøbsproces. Dette gøres ved nogle få interviews med medarbejdere, der har et godt allround kendskab til organisationen, således at der på forhånd om muligt kan etableres en overordnet procesmodel, som kan danne udgangspunkt for seminaret.

Hvis det ikke er muligt at beskrive organisationens overordnede arbejdsgange før seminaret, vil det være en idé at bruge "standard" forretningsgange som udgangspunkt. Se eventuelt *Inspiration til e-handelsarbejdsgange*

Beslut i hvilken form seminaret skal dokumenteres og hvilke dokumentationsformer, der skal anvendes. Er der i forvejen en standard for procesdokumentation, kan den sandsynligvis anvendes. Seminarleder og referent bør inddrage disse standarder i forberedelsesarbejdet.

Udarbejd dagsordenen for seminaret, så der for hvert dagsordenspunkt fremgår:

- Formål
- Start- og sluttidspunkt
- Metode (små grupper, brainstorming, "gule post-it" og så videre)
- Forventet resultat (procesdiagram, identificerede forbedringsmuligheder, identificerede årsager etc.)

Forbered seminarmateriale, så det er klart til gennemførelsen af workshoppen og til at udlevere til seminardeltagerne. Når fremgangsmåden og dagsordenen er besluttet, skal man beslutte hvilke hjælpeværktøjer, man vil benytte i forbindelse med de forskellige aktiviteter.

Forbered de mere praktiske ting som bookning af lokale, sørg for at de nødvendige hjælpeværktøjer er til stede, for eksempel flipover, gule lapper, whiteboard og overhead.

Whiteboard og flipover anvendes ofte til modellering af arbejdsgange, datamodeller, diagrammer, definitioner, beregninger og til at nedskrive idéer fra gruppen.

Flipover anvendes bedst, når data og diskussioner senere skal viderebearbejdes. Løse flipover sættes op i lokalet. Brug af flipover gør, at man kan bruge disse til dokumentation og dermed ikke behøver at nedskrive alt undervejs.

Gennemførelse

Et seminar starter altid med en indledning, hvor:

- Formål og mål med seminaret præsenteres
- Praktiske oplysninger om gennemførelse, roller og ansvar beskrives
- Deltagerne introduceres kort
- Projektets sponsor eller projektleder giver en introduktion. Dette er vigtigt for at deltagerne skal føle støtte og opbakning, samt at de er en del af projektet. Introduktionen bør indeholde en beskrivelse af projektet, målet med seminaret, samt hvorfor deltagerne er udvalgt.

Tip 1: Kortlægningen af hovedprocesser, delprocesser og aktiviteter kan gøres enkelt ved hjælp af “hvad sker der så?”-spørgsmål, hvor udgangspunktet hele tiden er, at output af én arbejdsgang er input til den efterfølgende arbejdsgang.

Tip 2: Ved beskrivelserne af aktiviteterne i den valgte arbejdsgang, kan man med fordel tage udgangspunkt i de muligheder, som systemet giver for de dele af indkøbsprocessen, som skal understøttes af et system. Der er flere fordele ved den fremgangsmåde:

- Standardprocessen i et system er typisk fastlagt ud fra “Best practice”
- Et system giver typisk muligheder for til- og fravalg af nogle delprocesser/aktiviteter
- Man har et udgangspunkt for procesarbejdet, hvilket ofte gør proceskortlægningen mere effektiv
- Man undgår/mindsker behovet for systemudvikling, fordi institutionens arbejdsgang ikke kan understøttes af standardfunktionaliteten i systemet

Tip 3: Væg-Graf metoden: Ved kortlægningen af aktiviteter i arbejdsgangene kan det være en god idé at benytte en flipover og gule post-it som hjælpeværktøjer. Denne arbejdsmetode kendes som Væg-graf metoden, fordi diagrammeringen ofte foregår på en væg.

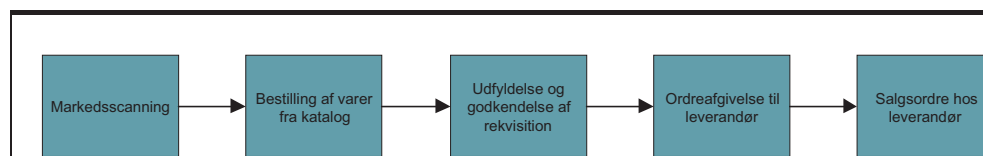
Fordelene ved at benytte Væg-graf metoden er blandt andet:

- Enkelt - det er enkelt og ligetil at arbejde med
- Overskueligt - processen bliver fremstillet, så alle kan overskue og verificere den
- Fleksibelt - det er nemt at flytte rundt, tilføje eller fjerne aktiviteter
- Dokumentation - processen dokumenteres med det samme

I Væg-graf metoden dokumenteres den nye proces via små sedler, der hver indeholder en titel på en aktivitet.

1. Der startes med den første aktivitet som i en indkøbsproces kunne være, at der erkendes et behov hos en disponent. På det første papir skriver en af deltagerne "behovserkendelse" og papiret klistres op på en væg af passende størrelse, hvor alle deltagerne kan se den.
2. Herefter "brainstormes" på den efterfølgende aktivitet, inspireret af Tip 2; aktiviteten beskrives på et papir, som klistres op som den næste i rækken.
3. Trin 2 gentages så langt frem i arbejdsgangen, de nye aktiviteter skal fastlægges.

Herunder ses et eksempel på et udsnit af en ny arbejdsgang, der er beskrevet via Væg-graf metoden. I dette eksempel blev der brugt gule "Post-It" sedler, som deltagerne kunne skrive på og let klistre op på væggen.



Hvis seminargruppen er større end 7-8 personer, kan det anbefales at indlægge gruppearbejder undervejs i forløbet, som så samles op i plenum.

Ethvert seminar afsluttes med en opsummering og afrunding:

- Lav en hurtig opsummering af seminarets forløb. Alle opgaver, som eventuelt deles ud til forskellige personer, listes op, og ansvar samt deadline for hver aktivitet verificeres. Seminariets arbejdsforløb gennemgås.
- Afstem med deltagerne, om forventninger og resultater er opnået på tilfredsstillende vis.

Dokumentation af seminarer

Indsaml og sammenfat materialet fra seminaret, så det kan udleveres til deltagerne. Dokumentationen skal også indeholde de udestående spørgsmål, som ikke kunne afklares på seminaret. Distribution af dokumentationsmaterialet skal ske så hurtigt som muligt efter seminaret. Gerne dagen efter, men max. 2-3 arbejdsdage efter seminaret for at fastholde deltagerne erindring og interesse.

Bekræftelse af resultater

Seminardocumentationen skal verificeres med deltagerne. Dette kan gøres ved enten at bede om tilbagemelding - skriftligt eller telefonisk eller ved at holde individuelle møder eller gruppemøder. Ofte er det smartest at afholde gruppemøder, da dette er mest effektivt og giver deltagerne forpligtelse til at læse materialet igennem og komme med kommentarer.

Herunder er nævnt nogle typiske faldgruber i forbindelse med fastlæggelse af arbejds gange:

Faldgrube nr. 1: Deltagere.

En faldgrube er her at vælge deltagere på for højt ledelsesniveau, da de ofte ikke har det nødvendige, detaljerede indblik i, hvordan arbejds gangene i "virkeligheden" forløber. Hvis deltagerne alle er chefer bliver procesbeskrivelserne ofte meget idealistiske, fordi det fornødne detailkendskab ikke er til stede.

Omvendt er det også en faldgrube at vælge højt specialiserede medarbejdere, som ikke evner at anskue aktiviteter og delprocesser som sammenhængende med foregående og efterfølgende delprocesser.

Seminarlederen skal være meget fortrolig med proceskortlægning for at kunne lede et procesbeskrivelsesseminar. Der er stor risiko for at fordybe sig i detaljer undervejs og for at bruge for lang tid på at afgrænse arbejds gangene fra hinanden.

Endvidere vil der være behov for en referent, da det er afgørende med gode noter undervejs, når selve procesbeskrivelserne skal dokumenteres efter seminaret.

Faldgrube nr. 2: Detaljeringsniveau

Det er en typisk fejl at beskrive de nye processer på et meget detaljeret niveau, hvilket ofte er unødvendigt og meget tidskrævende. Det er vigtigt, at man lægger et passende detaljeringsniveau før fastlæggelsen, og at man så forsøger at holde dette gennem hele arbejds gangen.

8.4 Måling af arbejdsgange

Formål og baggrund for anvendelse af værktøjet

Det kommer ofte bag på indkøbende institutioner, hvor lang tid der bruges på at gennemføre hele arbejdsgangen omkring indkøb. Flere større danske institutioner har ved måling af deres indkøbsproces erkendt, at der blev brugt uforholdsmæssigt meget tid på dette. Dette betyder, at der kan spares en masse tid ved den effektivisering, der er mulig ved e-handel, som så kan omsættes til forbedret service.

Måling af indkøbsprocessen eller dele af den arbejdsgang, der dækker indkøb er et vigtigt element for at vurdere, hvor effektivt den udføres. Rationalet er blandt andet: Det, der ikke måles, forbedres ikke.

Formålet med måling af indkøbsprocessen er at lave en måling af gennemløbstiden og det forbrug af ressourcer, der er knyttet til arbejdsgangen, fra disponenten erkender et behov, til varen er modtaget og betaling gennemført.

Forventet resultat ved anvendelse af værktøjet

Resultatet af brug af værktøjet er:

- Klarlægning af målepunkter, der gør det muligt at måle tidsforbrug og ressourceforbrug for indkøbsprocessen
- At indsamle *faktiske* størrelser af tids- og ressourceforbrug i indkøbsprocessen
- At omsætte dette til et faktisk gennemsnit af hvilken omkostning, der er forbundet med at gennemføre én indkøbsrekvisition eller ordre

Forudsætninger for brug af værktøjet og relation til metoderammen

For at kunne gennemføre måling af arbejdsgange er det en forudsætning, at den udvalgte arbejdsgang er kortlagt. I forbindelse med kortlægning af arbejdsgange kan man benytte værktøjerne *Kortlægning af arbejdsgange* og *Fastlæggelse af nye arbejdsgange*.

Deltagere og roller

Målingen gennemføres ofte af en arbejdsgruppe. Indsamling af måledata (tid og ressourceforbrug) sker oftest decentralt ude hos disponenterne.

Fremgangsmåde ved brug af værktøjet

Måling af indkøbsarbejdsgange er primært en dataindsamlings- og analyseopgave, der ofte udføres af en arbejdsgruppe. Fremgangsmåden er følgende:

1. *Indledningsvist bør indkøbsprocessen kortlægges.* Se værktøjet *Kortlægning af arbejdsgange*. Kortlægningen skal ske til et aktivitetsniveau, hvor der er en klar skelnen af opgaverne og ressourcer for de enkelte aktiviteter.
2. *Vurdering af hvilke varegrupper, der skal måles på.* Der udvælges normalt max. 5 varegrupper, som vurderes mest interessante. Det kan være varegrupper, hvor der findes mange transaktioner eller grupper, som kunne have ekstremt tidskrævende aktiviteter, som i ovenstående eksempel, hvor scanningsaktiviteten på Hardware var meget lang.
3. *Udarbejdelse af dataindsamlingskema.* Som i eksemplet udarbejdes en spørgeramme for de enkelte varegrupper. Her findes en skabelon, der kan bruges til dataindsamlingen.
4. *Indsamling af måledata.* Tid- og ressourceforbrug kan indsamles på to måder:
 - Enten ved udsendelse af dataindsamlingskemaet til et udvalg af disponenter, som så udfylder og sender tilbage til arbejdsgruppen.
 - Eller ved interviews, hvor arbejdsgruppen mundtligt gennemgår hver af de enkelte tider for hver varegruppe. Denne metode sikrer ofte, at man kan tage en snak om de enkelte tider, hvilket ofte sikrer et mere pålideligt resultat.

De data, der indsamles er den tid, den enkelte disponent vurderer at bruge på hver aktivitet i arbejdsgangen.

5. *Beregning og analyse af målene.* På baggrund af det indsamlede datamateriale foretages de nødvendige beregninger for at kunne opstille målingerne og gennemsnitlige tider for hver varegrupper. En del af analysen og

beregningsarbejdet er at validere dataene for relevans og gyldighed samt vurdere hvilken usikkerhed, dataene indeholder.

6. *Konsolidering af målinger og beregning af omkostning.* Der foretages en sammenregning for alle aktiviteterne inden for samme varegruppe, og omkostningen beregnes sædvanligvis ved at gange den samlede gennemløbstid med timelønnen for disponenter som i eksemplet.

Tips ved måling af gennemløbstid

- Afdæk for hver aktivitet eller delproces det samlede daglige tidsforbrug samt eventuel ventetid mellem aktiviteterne. Når det drejer sig om indkøb, der udføres mange gange, er det ofte nødvendigt at tage udgangspunkt i den samlede tid til behandling af et større antal indkøb henover en længere tidsperiode.
- Som en alternativ metode kan det være hensigtsmæssigt at forsøge at estimere en standardtid for en aktivitet, og så ved hjælp af dataindsamling at registrere, hvor mange gange den enkelte aktivitet gennemføres i løbet af en dag for derved at kunne beregne gennemløbstiden.

Skabeloner

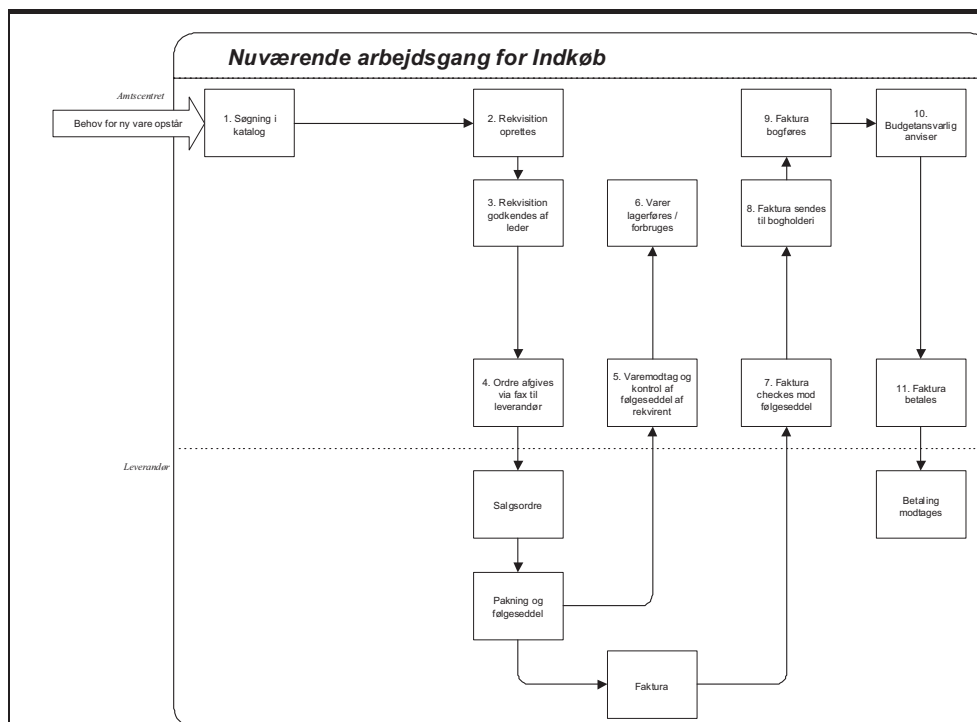
Følgende skabelon er tilknyttet værktøjet:

	Omkostning pr. time	Varegruppe A		Varegruppe B	
		Tid (minut)	Aktivitetsomkostning	Tid (minut)	Aktivitetsomkostning
1. Søgning i katalog					
2. Requisition oprettes					
3. Requisition godkendes af leder					
4. Ordre afgives via fax til leverandør					
5. Varemønstre og kontrol af følgeseddel af rekvirent					
6. Varer lagerføres / forbruges					
7. Faktura checkes mod følgeseddel					
8. Faktura sendes til bogholderi					
9. Faktura bogføres					
10. Budgetansvarlig anviser					
11. Faktura betales					
Samlet gennemsnitstid og omkostning					

Eksempel der illustrerer brugen af værktøjet

Herunder findes et eksempel fra en større dansk institution, der har gennemført en procesmåling af deres indkøbsproces for 2 varegrupper, der er velegnede til e-handel.

Institutionen havde kortlagt deres arbejdsgang for indkøb som illustreret nedenfor:



Herefter udarbejdede man nedenstående skema, som blev udsendt til 60 disponenter inden for de 2 varegrupper:

<i>Tid i minutter</i>			
		Tid (minut)	Tid (minut)
1. Søgning i katalog			
2. Rekvision oprettes			
3. Rekvision godkendes af leder			
4. Ordre afgives via fax til leverandør			
5. Varemodtag og kontrol af følgeseddel af rekvirent			
6. Varer lagerføres / forbruges			
7. Faktura checkes mod følgeseddel			
8. Faktura sendes til bogholderi			
9. Faktura bogføres			
10. Budgetansvarlig anviser			
11. Faktura betales			
Samlet gennemsnitstid		0,0	0,0

Man modtog i alt 49 besvarelser som dannede grundlag for følgende gennemsnitlige tider for arbejdsgangene.

	Omkostning pr. time	Papir		Hardware	
		Tid (minut)	Aktivitets-omkostning	Tid (minut)	Aktivitets-omkostning
1. Søgning i katalog	kr 225,0	14,0	kr 52,4	13,8	kr 32,3
2. Rekvision oprettes	kr 225,0	4,5	kr 16,9	8,4	kr 31,5
3. Rekvision godkendes af leder	kr 450,0	8,5	kr 63,8	18,1	kr 135,8
4. Ordre afgives via fax til leverandør	kr 225,0	9,7	kr 36,4	14,5	kr 54,4
5. Varemottag og kontrol af følgeseddel af rekvirent	kr 225,0	7,1	kr 26,5	3,2	kr 11,9
6. Varer lagerføres / forbruges	kr 225,0	4,5	kr 16,5	19,3	kr 72,4
7. Faktura checkes mod følgeseddel	kr 225,0	0,9	kr 3,5	2,8	kr 10,7
8. Faktura sendes til bogholderi	kr 225,0	5,6	kr 20,8	6,5	kr 24,2
9. Faktura bogføres	kr 225,0	0,1	kr 0,4	10,7	kr 40,0
10. Budgetansvarlig anviser	kr 450,0	6,7	kr 50,3	9,3	kr 69,8
11. Faktura betales	kr 225,0	13,2	kr 49,5	4,6	kr 17,1
Samlet gennemsnitstid og omkostning		74,7	kr 337,0	111,1	kr 499,9

I eksemplet ses, at køb af hardware er væsentligt dyrere end køb af papir, hvilket primært skyldes den tid, der bruges til at finde den rette vare, enten i et katalog eller ved markedsscanning, lange opringninger til leverandører, samt en lang og “dyr” aktivitet omkring godkendelser hos ledere.

8.5 Benchmarking af arbejdsgange

Formål og baggrund for anvendelse af værktøjet

Benchmarking kan anvendes på inspirations- og idéniveau, hvor der foretages en meget overordnet og generel sammenligning af indkøbsprocessen med andre institutioner eller virksomheder.

Benchmarkingen har til formål at finde områder i arbejdsgangen, institutionen eller IT, som kan gøres mere effektivt, ved at sammenligne institutionens egen arbejdsgang med andre institutioner eller virksomheder.

Herudover kan man gennemføre en såkaldt “databenchmarking”, hvor man udelukkende sammenligner mål for en arbejdsgangs præstationsniveau, for eksempel kvalitet eller gennemløbstid. Se værktøjet *Måling af arbejdsgange*.

Forventet resultat ved anvendelse af værktøjet

Resultatet af et benchmarkingforløb er inspiration til forbedring og effektivisering af egne indkøbs-arbejdsgange.

Herudover bruges benchmarking til at vurdere, hvor godt man klarer sig i forhold til sammenlignelige indkøbsarbejdsgange i andre institutioner, med henblik på at identificere forbedringsmuligheder i arbejdsgange, organisation og IT.

Forudsætninger for brug af værktøjet og relation til metoderammen

For at kunne gennemføre benchmarking er det en forudsætning, at den udvalgte arbejdsgang er kortlagt. I forbindelse med kortlægning af arbejdsgange kan man benytte værktøjerne *Kortlægning af arbejdsgange* og *Fastlæggelse af nye arbejdsgange*.

På www.digitalekoebmand.dk kan man desuden finde et elektronisk værktøj til benchmarking af indkøbsprocesser.

Deltagere og roller

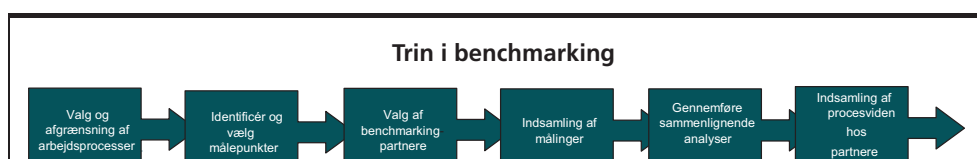
Benchmarking gennemføres af de medarbejdere, som kender arbejdsgangen og som har den mest detaljerede viden. Derved er muligheden for forståelse og læring også størst.

Fremgangsmåde ved brug af værktøjet

Indledningsvist bør man nøje overveje, om man vil foretage intern eller ekstern benchmarking. Det anbefales, at hvis arbejdsgangen ikke er speciel for ens fagområde, og man har ressourcerne, bør man foretage ekstern benchmarking, hvorved man henter inspiration til udvikling fra den bedst mulige på et særligt område. Indkøbsprocesser er som regel nemt sammenlignelige, både institutioner og virksomheder imellem.

Det er imidlertid et stort arbejde at identificere og skabe kontakt til eksterne benchmarkingpartnere. Et væsentligt element i valget mellem intern og ekstern benchmarking bør være en vurdering af, om de forventede forbedringer ved at foretage ekstern benchmarking står i rimeligt forhold til det forventede ekstra ressourceforbrug i projektet.

Hvis arbejdsgangen derimod er specifik for institutionen, eller ressourcerne til at gennemføre projektet ikke tillader, at der anvendes relativt mange ressourcer på benchmarking, er det mest hensigtsmæssigt at foretage intern benchmarking.



1. Valg og afgrænsning af arbejdsgange. Indledningsvist foretages et valg og en afgrænsning af de dele af indkøbsprocessen, som man ønsker at benchmarke. Valg og afgrænsning foretages på grundlag af den kortlægning af indkøbsprocessen, der allerede er foretaget i projektet.
2. Identificér og vælg målepunkter. Arbejdsgangens målepunkter er de mål for omkostningerne, kvaliteten eller tidsforbruget, der dokumenterer arbejdsgangens præstationsniveau. Et afgørende kriterium for valg og definition af målepunkter er, at det er praktisk muligt at indsamle de data, der skal danne grundlag for målingen. Se også værktøjet Måling af arbejdsgange.
3. Valg af benchmarking-partnere. Henvendelse til potentielle benchmarking-partnere foretages ved en kombination af skriftlige og telefoniske henvendelser, hvor der redegøres for:
 - Benchmarking-projektets baggrund, formål, tidsforløb og forventede resultater.
 - Arbejdsgange og målepunkter.
 - Procedure for indsamling, beregning og distribution af målinger.

Som en del af udvælgelsesproceduren i større benchmarking-projekter vil det være nødvendigt at foretage udvælgelsen i to trin. I første trin udarbejdes en bruttoliste med mulige og interesserede partnere. Disse partnere bidrager i en indledende fase hver med målinger eller estimater på målepunkterne, som danner baggrund for valg af de organisationer med det højeste præstationsniveau for arbejdsgangene.

Det afgørende i valget af benchmarking-partnere - både ved intern og ekstern benchmarking - er, at de skal have en sammenlignelig arbejdsgang, som er velfungerende og har et højt præstationsniveau, samt at partnerne er villige til at dele deres viden med andre.

4. Indsamling af målingerne. Når valget af benchmarking-partnerne er foretaget, indsamles målingerne. Indsamlingen af målepunkter foretages som hovedregel ved udsendelse af et spørgeskema med målepunkterne eller blot en forespørgsel på den arbejdsgang, man ønsker at benchmarke. Det er en god idé at vedlægge dokumentation af ens egen arbejdsgang, så partnerne kan vurdere hvilket niveau, der sammenlignes på.
5. Gennemførelse af sammenlignende analyser. Når målingerne er indsamlet, kan der gennemføres sammenlignende analyser. De foreliggende målinger

sammenstilles og sammenfattes i en vurdering af forskelle mellem ens egen formåen og de, der gør det bedst af partnerne. I casen er der beskrevet et eksempel på dette.

6. Indsamling af procesviden hos partnerne. Sammenligningen af målingerne vil sædvanligvis resultere i, at de enkelte partnere har særdeles gode resultater i forhold til ens egne arbejdsgange. Det er også meningen, for man har helt bevidst valgt at benchmarke sig med de bedste for at lære mest muligt. En vigtig del af benchmarking-analysen er derfor at indhente konkret viden fra partnerne om årsagerne til deres bedre præstationsniveau. Dette foregår ved besøg hos benchmarking-partnerne, hvor der gennemføres en systematisk sammenligning mellem partnerens og egne arbejdsgange. Sammenligningen foretages på grundlag af kortlagte arbejdsgange og -beskrivelser.

Case, der illustrerer brugen af værktøjet

Casen består i benchmarking af målinger af indkøbsarbejdsgange for et hospital.

Målsætningen for projektet var at identificere de områder, hvor hospitalet havde et potentiale for forbedringer i indkøbs-arbejdsgangene. Dette omfattede et ønske om at være mindst lige så effektiv på de udvalgte områder som benchmarkingpartnerne.

1. Valg og afgrænsning af arbejdsgange.
Projektet blev afgrænset til at omfatte følgende delprocesser i indkøbsprocessen:
 - Ordre ekspedition (A)
 - Fakturahåndtering (B)
 - Ordrestatus (C)
 - Varemodtagelse (D)
 - Lagere ekspeditioner (E)

For at kunne identificere relevante målinger blev ovenstående arbejdsgange kortlagt.

2. *Identificér og vælg målepunkter.*
De udvalgte målinger var dem, der bedst udtrykker den respektive arbejdsgangs præstationsniveau.

For at skabe det bedste sammenligningsgrundlag for målepunkterne var det samtidigt vigtigt, at målene blev udvalgt så de i vid udstrækning var uafhængige af benchmarkingpartnernes størrelse, volumen, omsætning osv.

Herunder er et udvalg af de målepunkter, der blev udvalgt:

#	Målepunkt:
A1	Lønomkostning pr. indkøbsordre på lagervarer afgivet.
A2	Lønomkostning pr. indkøbsordrelinie afgivet.
A3	Antal indkøbsordrer til lager pr. medarbejder pr. år.
A4	Antal indkøbsordrelinier pr. medarbejder pr. år.
B1	Lønomkostning pr. salgsordre ekspederet fra lager.
B2	Lønomkostning pr. salgsordrelinie ekspederet fra lager.
B3	Antal salgsordrer pr. medarbejder pr. år.
B4	Antal salgsordrelinier pr. medarbejder pr. år.
B5	Lagerservicegrad.
B6	Antal kreditnotaer i procent af antal salgsordrer.
B7	Omsætningshastighed for lagervarer i 1998.
B8	Leveringstid for salgsordre, fra ordre modtages.
B9	Svindprocent i forhold omsætning i 1998.
B10	Lagerafvigelse i forhold til omsætning i 1998.

Målepunkterne blev defineret meget detaljeret for at give det bedst mulige grundlag for en sammenligning med benchmarkingpartnernes præstationer.

3. *Valg af benchmarking-partnere.*

Som benchmarkingpartnere blev valgt 2 andre førende danske hospitaler og 3 handelsvirksomheder.

4. *Indsamling af målingerne.*

Der blev udarbejdet et skema, der blev brugt i forbindelse med indsamlingen af målingerne. Måleskemaet blev fremsendt til benchmarkingpartnerne, således at partnerne kunne forberede sig, inden de blev interviewet.

Efterfølgende blev benchmarkingpartnerne interviewet, således at målingerne blev indsamlet og eventuelle tvivlsspørgsmål blev afklaret undervejs.

De indsamlede data blev samlet i nedenstående skema (udsnit):

Grunde	Antal i 1998 Antal årsværk (FTE) beskæftiget med processen i 1998, inkl. vikarer.	Normtid nr. medarbejder nr. uge. Den ugentlige normtid for de enkelte medarbejdertyper, ekskl. frokost og arbejdsforberedelse pauser	Lønoms-kostning. Gennemsnitlig årlig lønoms-kostning pr. personalegruppe, inkl. evt. udbetalt overtidsbetaling
Personale	Lagermedarbejdere	M1: (E5 - E11)	M9:
	Varedisponenter, total	M2: (E12 - E14)	M10:
	heraf: <ul style="list-style-type: none"> ▪ For lagervarer ▪ For skaffevare 	M3: (E12)	M10L:
		M4: (E13)	M10S:
	Varemodtagere, total ¹	M4: (E1 - E4)	M12:
	heraf: <ul style="list-style-type: none"> ▪ For lagervarer ▪ For skaffevare 	M4L: (E1)	M12L:
		M4S: (E2)	M12S:
		M5: (E15)	M13:
	M6: (E16)	M14:	
	M6L: (E16)	M14L:	
	M6S: (E16)	M14S:	
	M7: (E17)	M15:	
	M7L: (E17)	M15L:	
	M7S: (E17)	M15S:	
	M8: (E18)	M16:	
	M8L: (E18)	M16L:	
	M8S: (E18)	M16S:	
	M9: (E19)	M17:	
	M9L: (E19)	M17L:	
	M9S: (E19)	M17S:	
	M10: (E20)	M18:	
	M10L: (E20)	M18L:	
	M10S: (E20)	M18S:	
	M11: (E21)	M19:	
	M11L: (E21)	M19L:	
	M11S: (E21)	M19S:	
	M12: (E22)	M20:	
	M12L: (E22)	M20L:	
	M12S: (E22)	M20S:	
	M13: (E23)	M21:	
	M13L: (E23)	M21L:	
	M13S: (E23)	M21S:	
	M14: (E24)	M22:	
	M14L: (E24)	M22L:	
	M14S: (E24)	M22S:	
	M15: (E25)	M23:	
	M15L: (E25)	M23L:	
	M15S: (E25)	M23S:	
	M16: (E26)	M24:	
	M16L: (E26)	M24L:	
	M16S: (E26)	M24S:	
	M17: (E27)	M25:	
	M17L: (E27)	M25L:	
	M17S: (E27)	M25S:	
	M18: (E28)	M26:	
	M18L: (E28)	M26L:	
	M18S: (E28)	M26S:	
	M19: (E29)	M27:	
	M19L: (E29)	M27L:	
	M19S: (E29)	M27S:	
	M20: (E30)	M28:	
	M20L: (E30)	M28L:	
	M20S: (E30)	M28S:	
	M21: (E31)	M29:	
	M21L: (E31)	M29L:	
	M21S: (E31)	M29S:	
	M22: (E32)	M30:	
	M22L: (E32)	M30L:	
	M22S: (E32)	M30S:	
	M23: (E33)	M31:	
	M23L: (E33)	M31L:	
	M23S: (E33)	M31S:	
	M24: (E34)	M32:	
	M24L: (E34)	M32L:	
	M24S: (E34)	M32S:	
	M25: (E35)	M33:	
	M25L: (E35)	M33L:	
	M25S: (E35)	M33S:	
	M26: (E36)	M34:	
	M26L: (E36)	M34L:	
	M26S: (E36)	M34S:	
	M27: (E37)	M35:	
	M27L: (E37)	M35L:	
	M27S: (E37)	M35S:	
	M28: (E38)	M36:	
	M28L: (E38)	M36L:	
	M28S: (E38)	M36S:	
	M29: (E39)	M37:	
	M29L: (E39)	M37L:	
	M29S: (E39)	M37S:	
	M30: (E40)	M38:	
	M30L: (E40)	M38L:	
	M30S: (E40)	M38S:	
	M31: (E41)	M39:	
	M31L: (E41)	M39L:	
	M31S: (E41)	M39S:	
	M32: (E42)	M40:	
	M32L: (E42)	M40L:	
	M32S: (E42)	M40S:	
	M33: (E43)	M41:	
	M33L: (E43)	M41L:	
	M33S: (E43)	M41S:	
	M34: (E44)	M42:	
	M34L: (E44)	M42L:	
	M34S: (E44)	M42S:	
	M35: (E45)	M43:	
	M35L: (E45)	M43L:	
	M35S: (E45)	M43S:	
	M36: (E46)	M44:	
	M36L: (E46)	M44L:	
	M36S: (E46)	M44S:	
	M37: (E47)	M45:	
	M37L: (E47)	M45L:	
	M37S: (E47)	M45S:	
	M38: (E48)	M46:	
	M38L: (E48)	M46L:	
	M38S: (E48)	M46S:	
	M39: (E49)	M47:	
	M39L: (E49)	M47L:	
	M39S: (E49)	M47S:	
	M40: (E50)	M48:	
	M40L: (E50)	M48L:	
	M40S: (E50)	M48S:	
	M41: (E51)	M49:	
	M41L: (E51)	M49L:	
	M41S: (E51)	M49S:	
	M42: (E52)	M50:	
	M42L: (E52)	M50L:	
	M42S: (E52)	M50S:	
	M43: (E53)	M51:	
	M43L: (E53)	M51L:	
	M43S: (E53)	M51S:	
	M44: (E54)	M52:	
	M44L: (E54)	M52L:	
	M44S: (E54)	M52S:	
	M45: (E55)	M53:	
	M45L: (E55)	M53L:	
	M45S: (E55)	M53S:	
	M46: (E56)	M54:	
	M46L: (E56)	M54L:	
	M46S: (E56)	M54S:	
	M47: (E57)	M55:	
	M47L: (E57)	M55L:	
	M47S: (E57)	M55S:	
	M48: (E58)	M56:	
	M48L: (E58)	M56L:	
	M48S: (E58)	M56S:	
	M49: (E59)	M57:	
	M49L: (E59)	M57L:	
	M49S: (E59)	M57S:	
	M50: (E60)	M58:	
	M50L: (E60)	M58L:	
	M50S: (E60)	M58S:	
	M51: (E61)	M59:	
	M51L: (E61)	M59L:	
	M51S: (E61)	M59S:	
	M52: (E62)	M60:	
	M52L: (E62)	M60L:	
	M52S: (E62)	M60S:	
	M53: (E63)	M61:	
	M53L: (E63)	M61L:	
	M53S: (E63)	M61S:	
	M54: (E64)	M62:	
	M54L: (E64)	M62L:	
	M54S: (E64)	M62S:	
	M55: (E65)	M63:	
	M55L: (E65)	M63L:	
	M55S: (E65)	M63S:	
	M56: (E66)	M64:	
	M56L: (E66)	M64L:	
	M56S: (E66)	M64S:	
	M57: (E67)	M65:	
	M57L: (E67)	M65L:	
	M57S: (E67)	M65S:	
	M58: (E68)	M66:	
	M58L: (E68)	M66L:	
	M58S: (E68)	M66S:	
	M59: (E69)	M67:	
	M59L: (E69)	M67L:	
	M59S: (E69)	M67S:	
	M60: (E70)	M68:	
	M60L: (E70)	M68L:	
	M60S: (E70)	M68S:	
	M61: (E71)	M69:	
	M61L: (E71)	M69L:	
	M61S: (E71)	M69S:	
	M62: (E72)	M70:	
	M62L: (E72)	M70L:	
	M62S: (E72)	M70S:	
	M63: (E73)	M71:	
	M63L: (E73)	M71L:	
	M63S: (E73)	M71S:	
	M64: (E74)	M72:	
	M64L: (E74)	M72L:	
	M64S: (E74)	M72S:	
	M65: (E75)	M73:	
	M65L: (E75)	M73L:	
	M65S: (E75)	M73S:	
	M66: (E76)	M74:	
	M66L: (E76)	M74L:	
	M66S: (E76)	M74S:	
	M67: (E77)	M75:	
	M67L: (E77)	M75L:	
	M67S: (E77)	M75S:	
	M68: (E78)	M76:	
	M68L: (E78)	M76L:	
	M68S: (E78)	M76S:	
	M69: (E79)	M77:	
	M69L: (E79)	M77L:	
	M69S: (E79)	M77S:	
	M70: (E80)	M78:	
	M70L: (E80)	M78L:	
	M70S: (E80)	M78S:	
	M71: (E81)	M79:	
	M71L: (E81)	M79L:	
	M71S: (E81)	M79S:	
	M72: (E82)	M80:	
	M72L: (E82)	M80L:	
	M72S: (E82)	M80S:	
	M73: (E83)	M81:	
	M73L: (E83)	M81L:	
	M73S: (E83)	M81S:	
	M74: (E84)	M82:	
	M74L: (E84)	M82L:	
	M74S: (E84)	M82S:	
	M75: (E85)	M83:	
	M75L: (E85)	M83L:	
	M75S: (E85)	M83S:	
	M76: (E86)	M84:	
	M76L: (E86)	M84L:	
	M76S: (E86)	M84S:	
	M77: (E87)	M85:	
	M77L: (E87)	M85L:	
	M77S: (E87)	M85S:	
	M78: (E88)	M86:	
	M78L: (E88)	M86L:	
	M78S: (E88)	M86S:	
	M79: (E89)	M87:	
	M79L: (E89)	M87L:	
	M79S: (E89)	M87S:	
	M80: (E90)	M88:	
	M80L: (E90)	M88L:	
	M80S: (E90)	M88S:	
	M81: (E91)	M89:	
	M81L: (E91)	M89L:	
	M81S: (E91)	M89S:	
	M82: (E92)	M90:	
	M82L: (E92)	M90L:	
	M82S: (E92)	M90S:	
	M83: (E93)	M91:	
	M83L: (E93)	M91L:	
	M83S: (E93)	M91S:	
	M84: (E94)	M92:	
	M84L: (E94)	M92L:	
	M84S: (E94)	M92S:	
	M85: (E95)	M93:	
	M85L: (E95)	M93L:	
	M85S: (E95)	M93S:	
	M86: (E96)	M94:	
	M86L: (E96)	M94L:	
	M86S: (E96)	M94S:	
	M87: (E97)	M95:	
	M87L: (E97)	M95L:	
	M87S: (E97)	M95S:	
	M88: (E98)	M96:	
	M88L: (E98)	M96L:	
	M88S: (E98)	M96S:	
	M89: (E99)	M97:	
	M89L: (E99)	M97L:	
	M89S: (E99)	M97S:	
	M90: (E100)	M98:	
	M90L: (E100)	M98L:	
	M90S: (E100)	M98S:	
	M91: (E101)	M99:	
	M91L: (E101)	M99L:	
	M91S: (E101)	M99S:	
	M92: (E102)	M100:	
	M92L: (E102)	M100L:	
	M92S: (E102)	M100S:	
	M93: (E103)	M101:	
	M93L: (E103)	M101L:	
	M93S: (E103)	M101S:	
	M94: (E104)	M102:	
	M94L: (E104)	M102L:	
	M94S: (E104)	M102S:	
	M95: (E105)	M103:	
	M95L: (E105)	M103L:	
	M95S: (E105)	M103S:	
	M96: (E106)	M104:	
	M96L: (E106)	M104L:	
	M96S: (E106)	M104S:	
	M97: (E107)	M105:	
	M97L: (E107)	M105L:	
	M97S: (E107)	M105S:	
	M98: (E108)	M106:	
	M98L: (E108)	M106L:	
	M98S: (E108)	M106S:	
	M99: (E109)	M107:	
	M99L: (E109)	M107L:	
	M99S: (E109)	M107S:	
	M100: (E110)	M108:	
	M100L: (E110)	M108L:	
	M100S: (E110)	M108S:	
	M101: (E111)	M109:	
	M101L: (E111)	M109L:	
	M101S: (E111)	M109S:	
	M102: (E112)	M110:	
	M102L: (E112)	M110L:	
	M102S: (E112)	M110S:	
	M103: (E113)	M111:	
	M103L: (E113)	M111L:	
	M103S: (E113)	M111S:	
	M104: (E114)	M112:	
	M104L: (E114)	M112L:	
	M104S: (E114)	M112S:	
	M105: (E115)	M113:	
	M105L: (E115)	M113L:	
	M105S: (E115)	M113S:	
	M106: (E116)	M114:	
	M106L: (E116)	M114L:	
	M106S: (E116)	M114S:	
	M107: (E117)	M115:	
	M107L: (E117)	M115L:	
	M107S: (E117)	M115S:	
	M108: (E118)	M116:	
	M108L: (E118)	M116L:	
	M108S: (E118)	M116S:	
	M109: (E119)	M117:	
	M109L: (E119)	M117L:	
	M109S: (E119)	M117S:	
	M110: (E120)	M118:	
	M110L: (E120)	M118L:	
	M110S: (E120)	M118S:	
	M111: (E121)	M119:	
	M111L: (E121)	M119L:	
	M111S: (E121)	M119S:	
	M112: (E122)	M120:	
	M112L: (E122)	M120L:	
	M112S: (E122)	M120S:	
	M113: (E123)	M121:	
	M113L: (E123)	M121L:	
	M113S: (E123)	M121S:	
	M114: (E124)	M122:	
	M114L: (E124)	M122L:	
	M114S: (E124)	M122S:	
	M115: (E125)	M123:	
	M115L: (E125)	M123L:	
	M115S: (E125)	M123S:	
	M116: (E126)	M124:	
	M116L: (E126)	M124L:	
	M116S: (E126)	M124S:	
	M117: (E127)	M125:	
	M117L: (E127)	M125L:	
	M117S: (E127)		

B5	Lagerservicegrad.	110	100	119
B6	Antal kreditnotaer i procent af antal salgsordrer.	145	100	194
B7	Omsætningshastighed for lagervarer i 1998.	122	100	122
B8	Svindprocent i forhold omsætning i 1998.	36	100	86
B9	Lagerafvigelse i forhold til omsætning i 1998.	41	100	55

5. *Indsamling af procesviden hos partnerne.*

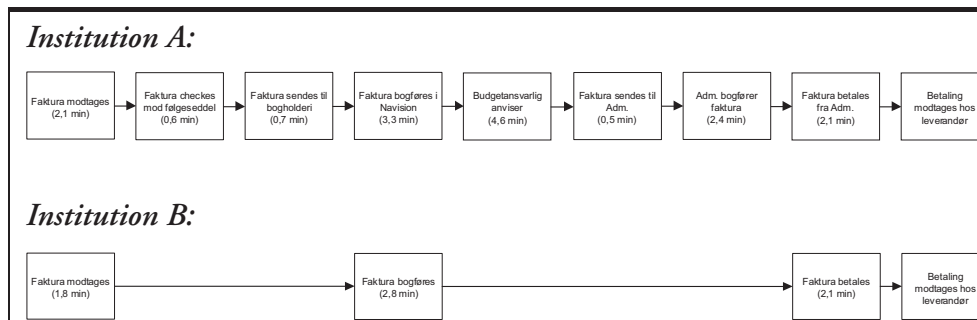
Efter sammenligningen af målingerne blev der indhentet viden fra benchmarkingpartnerne for at finde årsagerne til deres bedre præstationsniveau indenfor nogle af måleparametrene.

Dette blev gjort ved dels at spørge ind til selve forløbet af arbejdsgangen og dels ved at spørge til de procesfaktorer, som påvirker præstationen. Eksempler på dette indenfor ordreekspedition (A) er antal ordrelinier per ordre og antal leverandører i forhold til antallet af varer, lageromsætning.

Den indhentede viden fra benchmarkingpartnerne førte til følgende konklusion inden for ordreekspedition (A):

“Generelt for hospitalerne i undersøgelsen genereres færre ordrelinier per ordre end det er tilfældet for handelsvirksomhederne. Handelsvirksomheder har stordriftsfordele og elektronisk varebestilling via EDI helt frem til leverandør og faktura modtages automatisk via EDI. En stor del af bestillinger til lager er således effektueret automatisk. Dette gør blandt andet, at de fuldtidsmedarbejdere (FTE), som er beskæftiget med bestilling til lager, fremstår langt mere effektive for handelsvirksomheder.”

Herunder ses udsnit fra to indkøbsprocesser (fra fakturamodtagelse til betaling), hvor det er tydeligt, hvilken én der er mest ressourcekrævende.



Tal i parentes angiver tiden i minutter for de to udsnit og det ses, at den nederste og enkleste af de to arbejdsgange har en gennemløbstid på kun 6,7 minutter mod hele 16,3 minutter for den øverste.

8.6 Integration - hvorfor

Formål og baggrund for anvendelse af værktøjet

Dette værktøj er relevant at gennemgå, hvis institutionen overvejer at integrere sit økonomisystem med en elektronisk indkøbsapplikation og Den Offentlige Indkøbsportal.

Værktøjets formål er at give et indblik i, hvorfor man bør overveje at integrere sine systemer.

Værktøjet indeholder en beskrivelse af to løsninger med forskellige ambitionsniveauer for, hvor integreret systemet skal laves. Værktøjet indeholder ikke en teknisk beskrivelse af, hvorledes selve integrationen skal udføres i praksis. For mere information herom se www.doip.dk.

Forventet resultat ved anvendelse af værktøjet

Med værktøjet bliver det muligt at skabe et overblik over, hvorfor systemintegration kan være en god idé. Dette overblik skal anvendes til at vurdere, om der vil være potentiale i at integrere institutionens økonomisystem med en elektronisk indkøbsløsning og Den Offentlige Indkøbsportal (DOIP).

Forudsætninger for brug af værktøjet og relation til metoderammen

Værktøjet skal anvendes til at skabe en forståelse for, hvordan man kan lave en integreret indkøbsløsning via Den Offentlige Indkøbsportal (DOIP). Det bør derfor anvendes som udgangspunkt for valg af integrationsløsning. En forudsætning for at kunne påbegynde en integration er, at økonomisystemet kan integreres med DOIP. Derfor er en gennemgang af økonomisystemet vigtig. Den tekniske vurdering, der skal til for at sikre dette, bør gennemføres af en ekstern konsulentvirksomhed eller softwareleverandør.

Man skal huske at sikre, at eventuelt identificerede, nødvendige ændringer til økonomisystemet gennemføres, før man går i gang med at skabe integration til en elektronisk indkøbsapplikation og DOIP.

Bemærk samtidig, at for mange institutioner vil behovet ikke være stort nok til at kunne retfærdiggøre investeringen i en elektronisk indkøbsapplikation.

Økonomistyrelsen koordinerer udvikling af integration for NavisionStat institutionerne. Det forventes, at den første version af integrationen udkommer i løbet af 2. halvår 2002.

Deltagere og roller

For de fleste vil det ikke være realistisk at gennemføre selve analysen for, hvad der teknisk skal integreres for at lave en integreret systemløsning. Denne opgave løses bedst med bistand fra en ekstern konsulentvirksomhed eller en softwareleverandør.

Fremgangsmåde ved brug af værktøjet

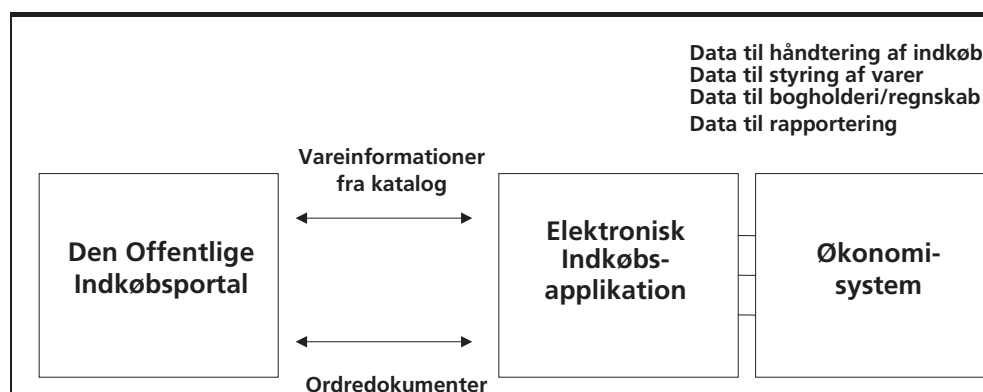
Før man igangsætter en integration mellem sit økonomisystem og Den Offentlige Indkøbsportal, skal man vide, hvordan den ønskede løsning skal se ud. Kravene til økonomisystemet afhænger nemlig af ambitionsniveauet for, hvor automatiseret og brugervenligt systemet skal være.

Generelt kan man gå ud fra, at jo større brugervenlighed og jo færre manuelle håndteringer og fejlkilder, der ønskes, jo tættere bør systemerne integreres. Samtidig skal man være opmærksom på, at jo tættere integration, der ønskes, jo

større krav stilles der til systemets funktionalitet og til den disciplin, hvormed brugerne skal udvise.

Brug af elektronisk indkøbsapplikation

Den mest brugervenlige løsning fås ved at anvende en elektronisk indkøbsapplikation som bindeled mellem Den Offentlige Indkøbsportal og ens eget økonomisystem. Princippet i en sådan applikation ses i den nedenstående figur.



Ved at opbygge sit elektroniske indkøbssystem på denne måde skabes den mest integrerede løsning, og samtidig får man et system, der i høj grad er fremtidssikret. Eksempelvis er det via en sådan løsning muligt at integrere mod andre kataloger end dét på DOIP.

Handles der således også med leverandører, som ikke anvender Den Offentlige Indkøbsportal, er denne funktionalitet nødvendig.

Løsningen giver samtidig en stor grad af frihed til at skræddersy

indkøbssystemet præcist til institutionens behov. Dette omfatter eksempelvis:

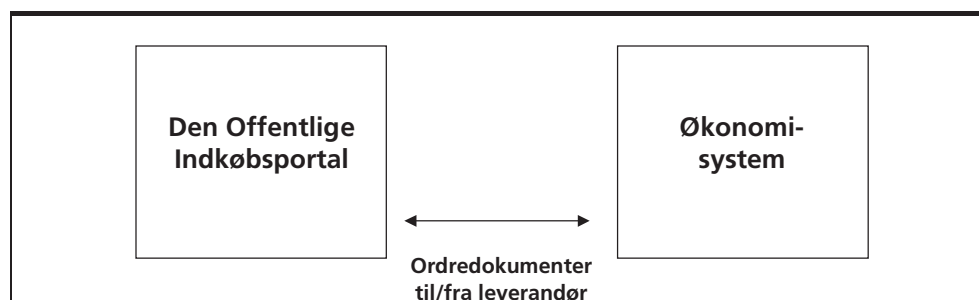
- At indkøbsordrer fra flere rekvirenter kan opsamles og afsendes på en samlet indkøbsordre til den respektive leverandør
- At alle nødvendige data registreres ved kilden, hvorved fejl og dobbeltarbejde fjernes
- At indkøbsordrer automatisk bliver konteret korrekt, uden at brugeren skal tage stilling til eksempelvis sted- og artskontering
- At der kan laves budgetopfølgning og styres på de indkøb, der foretages
- At eventuelle godkendelsesprocedurer kan skræddersys til institutionens behov

- At alle relevante indkøbsoplysninger gøres direkte tilgængelige for regnskabsmedarbejderne i forbindelse med fakturamodtagelse og bogføring. Det drejer sig eksempelvis om, hvem der har afgivet indkøbsordren, om specifikke aftalte priser og om de bestilte varer er modtaget
- At alle indkøbsinformationer lagres ét samlet sted hvorved der er mulighed for at lave en detaljeret opfølgning og afrapportering på indkøb, leverandøropfølgning etc.

Dertil kommer, at en elektronisk indkøbsapplikation er webbaseret og er meget intuitiv og let tilgængelig for brugerne. Bemærk, at de muligheder, som man får, selvfølgelig er afhængig af, hvilken applikation der vælges.

Brug af “hosted” løsning på Den Offentlige Indkøbsportal

En mindre ambitiøs version af et integreret indkøbssystem kan laves uden en elektronisk indkøbsapplikation. Her foregår integrationen direkte DOIP og økonomistyringssystemet. I denne version vil det kun være ordredokumenter, der udveksles mellem DOIP og økonomisystemet. Se nedenstående figur.



I en sådan løsning anvendes den funktionalitet, der er på den “hostede” indkøbsløsning på Den Offentlige Indkøbsportal til at oprette og afsende sine indkøbsordrer. Efterfølgende udveksles de nødvendige indkøbsdokumenter mellem DOIP og økonomisystemet.

Herved skabes der i økonomisystemet et overblik over de indkøb, som er foretaget. Dette overblik er en stor hjælp både i relation til budgetopfølgning og til at lette arbejdet med at modtage, kontrollere og betale fakturaer fra leverandørerne.

For at opbygge en af de nævnte løsninger skal økonomisystemet indeholde den nødvendige funktionalitet og kunne håndtere de data og elektroniske dokumenter, der skal bruges. For at sikre dette kræves en dyb indsigt i teknikken

bag Den Offentlige Indkøbsportal, bag en eventuel elektronisk indkøbsapplikation og bag økonomisystemet. Derfor bør man tage kontakt til en ekstern konsulentvirksomhed eller til sin leverandør af økonomisystemet. Disse kan hjælpe med at afklare hvilke tiltag, der er nødvendige for at kunne skabe den ønskede integration.

8.7 Evaluering af katalog

Formål og baggrund for anvendelse af værktøjet

Det er vigtigt at vælge den rigtige katalogstrategi for at kunne sikre sig en velfungerende elektronisk indkøbsløsning. Uden et velfungerende katalog er det nemlig ikke muligt for en rekvirent at gennemføre et elektronisk indkøb.

Forventet resultat ved anvendelse af værktøjet

Dette værktøj indeholder en række gode råd til, hvad der skal sikres i valget af elektronisk varekatalog, herunder hvordan kataloget bør opbygges, hvordan det kan vedligeholdes, og hvordan det skal gøres tilgængeligt for brugerne.

Resultatet af evalueringen er, at der er truffet et hensigtsmæssigt valg for, hvordan kataloget skal se ud, hvor og hvordan det skal placeres, og hvem der skal have ansvaret for, at det fungerer.

Forudsætninger for brug af værktøjet og relation til metoderammen

Den rette brug af dette værktøj er afhængig af det ambitionsniveau, der er for det elektroniske indkøbsprojekt. Det er derfor vigtigt at have sine mål og ambitioner i baghovedet ved gennemgangen af værktøjet. Husk samtidig, at katalogvalget har en stor påvirkning på de frihedsgrader, der er til design af arbejdsgange samt til IT-systemer og integrationsniveau.

Deltagere og roller

Typiske deltagere i evalueringen af kataloget er indkøbere og IT-medarbejdere med relevant viden omkring opbygning, brug og vedligehold af kataloger. Dertil

kommer nøgleleverandører og rekvirenter til vurdering af, om kataloget er brugervenligt nok, og om det indeholder de rigtige oplysninger.

Fremgangsmåde ved brug af værktøjet

Et meget centralt element til elektronisk indkøb er det elektroniske varekatalog, som rekvirenterne bruger til deres indkøb. Kataloget indeholder oplysninger om alle de varer, der skal være tilgængelige. Det er således rekvirentens vigtigste og i mange tilfælde eneste redskab til at finde de varer, der skal købes. For at elektronisk indkøb kan fungere, er det derfor vigtigt, at dette katalog indeholder korrekte vareoplysninger, og at oplysningerne præsenteres i en form, som gør det simpelt - også for ikke-fagspecialister - at finde de ønskede varer.

Erfaringsmæssigt er netop valg og opbygning af det elektroniske katalog en af de faktorer, der skal vægtes højest for at projektet kan blive en succes - og ikke mindst for at e-indkøbet efterfølgende kan fungere i praksis. Derfor er det meget vigtigt, at der bliver taget stilling til, hvorledes kataloget ønskes håndteret. Første skridt er at tage stilling til, hvordan kataloget skal bygges op.

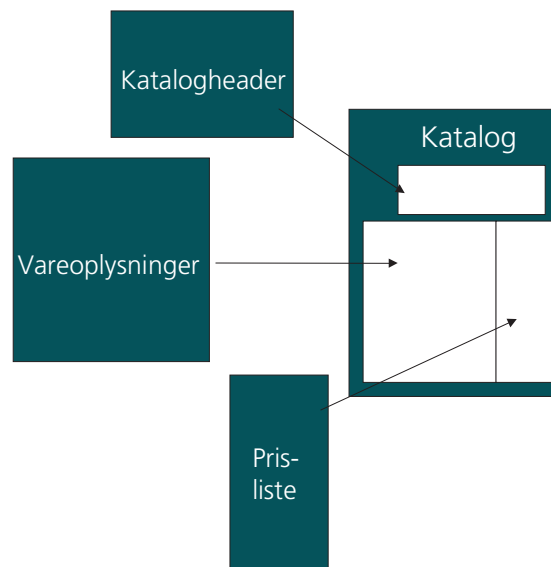
Fase 1: Definer katalogets opbygning og indhold

Et katalog opbygges af to standardelementer. En *katalogstandard* til klassifikation, som fortæller hvilken type vare, der arbejdes med, og et *katalogformat* til definition af indhold, som specificerer de vareoplysninger, der skal være tilgængelige i kataloget.

Valg af katalogformat.

Den måde et katalog skal se ud på, for at det kan lægges ind i et elektronisk varekatalog, kaldes et katalogformat. Et katalogformat specificerer, hvilke oplysninger kataloget skal indeholde, samt hvordan de forskellige oplysninger i kataloget skal benævnes.

Typisk består et katalogformat af: en header, der beskriver grundoplysninger, såsom hvem der har lavet kataloget, hvilket sprog det er i, hvornår det er lavet etc., vareoplysninger, som beskriver de varer, der skal i kataloget, og en prislister, som angiver priser, leveringstider og lignende.



Hver enkelt oplysning i kataloget kaldes en attribut. En attribut kan således være en pris, en farve, en størrelse, en fritekstbeskrivelse, en leveringstid og så videre. Attributterne indeholder således de oplysninger, rekvirenten kan se i kataloget, og som han kan bruge til at søge på. For hver enkelt vare, der skal i kataloget, skal disse attributter således udfyldes.

Husk, at det ikke er alle attributter, der nødvendigvis skal udfyldes, men jo flere det er muligt at udfylde, jo lettere har rekvirenten ved at finde den ønskede vare.

Kategori	Beskrivelse	Pris	Valuta	Leverandørs				
				varenummer	Billede	Stift	Farve	Dimension
Skrue, nedsænket	Aluminiumsskrue med nedsænket kær	1 DKK		10000	Skrue.jpg			20*4 mm
Skrue, nedsænket	Aluminiumsskrue med nedsænket kær	1 DKK		10001	Skrue.jpg			21*4 mm
Skrue	Aluminiumsskrue med stjernegreb	1 DKK		10002	Skrue.jpg			22*4 mm
Skrue, nedsænket	Aluminiumsskrue med nedsænket kær	1 DKK		10003	Skrue.jpg			23*4 mm
Blyanter	stiftblyant med viskelædder	10 DKK		55444400030	Blyant.jpg	0,5 mm	rød	

For at sikre at attributter benævnes ens, bør man anvende et standard katalogformat. Når man vælger dette format, skal man være opmærksom på, at der kan være forskel på formaterne, og at det ikke er alle leverandører, der anvender det samme format. Der kan hentes inspiration i de formater, der anvendes på Den Offentlige Indkøbsportal: Excel Regneark, Tab-delimited ASCII *.txt file, eCX XML, BME CAT eller OEX 6.0.

Hvis man vælger at anvende et eget internt katalog, er det muligt at skræddersy katalogformatet, så det tilpasses specielt til organisationens behov. I en sådan situation bør kataloget baseres på et alment anvendt katalogformat - eksempelvis et af de formater, der bruges på DOIP. Hertil kan så tilføjes de ekstra

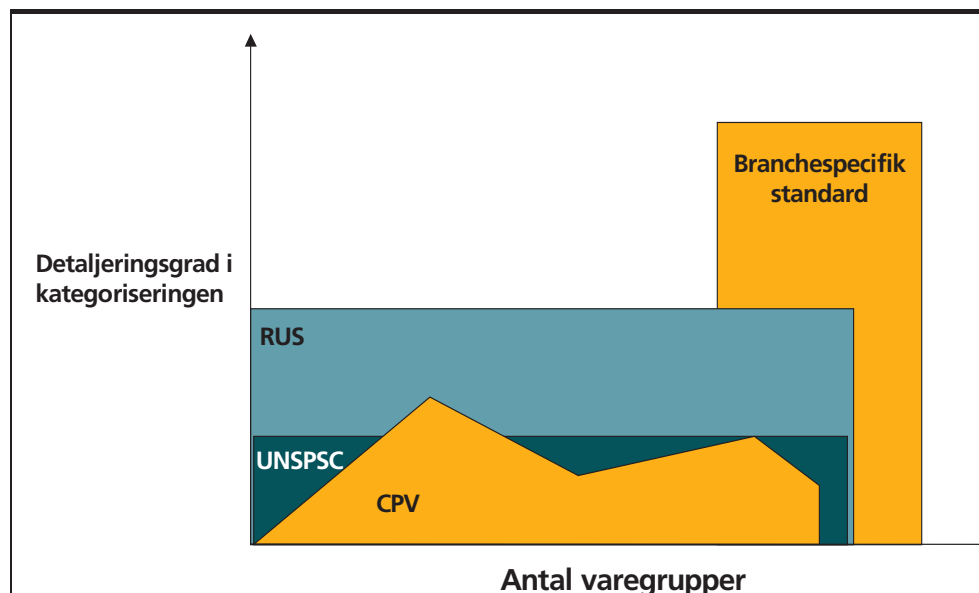
oplysninger, som er nødvendige. Dette vil gøre det lettere og mere attraktivt for leverandørerne at levere data til ens katalog.

I valget af format er det vigtigt at vurdere, hvad der vil være mindst ressourcekrævende både for organisationen og for de leverandører, der skal levere indholdet til kataloget. Hvis leverandørerne ikke inddrages i vurderingen, risikeres det, at kataloget bliver alt for ressourcetungt at vedligeholde, når e-indkøbssystemet tages i brug.

Valg af katalogstandard.

En katalogstandard er i princippet en fælles varegruppestruktur, som både indkøber og leverandør benytter sig af. Denne struktur anvendes blandt andet til søgeformål og som udgangspunkt for automatisk at bestemme kontering til køb af en given vare. Alle varer, der skal købes elektronisk, skal derfor kategoriseres efter den valgte standard.

Der findes flere forskellige standarder til brug for kategoriseringen, herunder RUS, UNSPSC, CPV og forskellige branchespecifikke standarder. De mest anvendte til e-handel i Danmark er angivet på nedenstående figur.



Bemærk, at selve kategoriseringen kan være en ret ressourcekrævende opgave, som absolut ikke må undervurderes.

Der findes to grundlæggende katalogstandarder, som man bør overveje. Den ene er RUS, som er meget velegnet til brug på Den Offentlige Indkøbsportal, den anden er UNSPSC, som er noget simplere at anvende, men som dog ikke giver de samme gode søgemuligheder på Den Offentlige Indkøbsportal.

Mere information omkring de to katalogstandarder kan findes på www.doip.dk. Hvis der er behov for at købe varer, som ikke er omfattet af RUS eller UNSPSC standarderne, skal det undersøges om en anden standard kan dække behovene, eksempelvis en branchespecifik standard som MESC, der anvendes til produkter i oliebranchen.

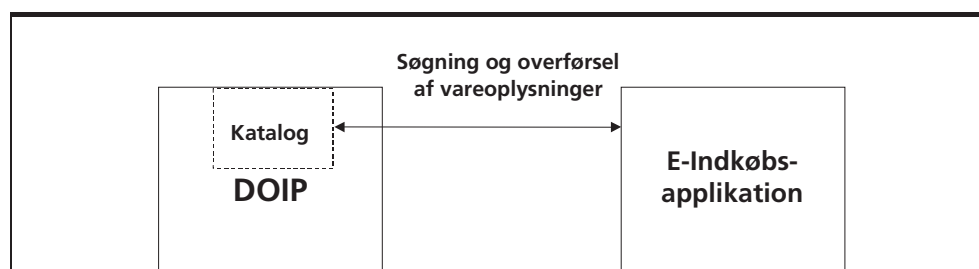
Skal kataloget placeres internt eller eksternt?

For mange organisationer vil ressourcebehovet til at vedligeholde eget katalog være for stort. Derfor bør de fleste vælge at lade en ekstern part som Den Offentlige Indkøbsportal håndtere og vedligeholde kataloget for sig. For nogle få større organisationer eller koncerner kan de ekstra frihedsgrader, der fås ved selv at vedligeholde kataloget, dog forsvare det ekstra ressourceforbrug, der er nødvendigt.

Generelt kan det dog siges, at valget af løsning bør baseres på en vægtning af muligheden for at skræddersy løsningen, og på det interne ressourcebehov, der er nødvendigt for at vedligeholde kataloget. Principielt er der tre forskellige måder at håndtere et katalog på.

Katalog fra Den Offentlige Indkøbsportal

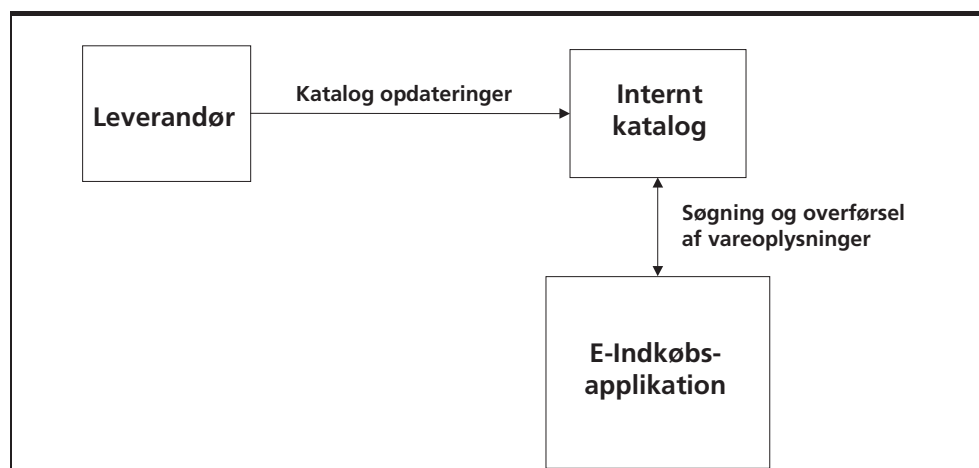
Første måde er at anvende det katalog, som ligger på Den Offentlige Indkøbsportal.



Ved brug af denne løsning undgås det, at der skal anvendes ressourcer på kataloghåndtering. Samtidig er der ikke behov for selv at anskaffe og drive et elektronisk varekatalog. Løsningen kræver dog, at alle de leverandører, der skal handles med, er tilgængelige via Den Offentlige Indkøbsportal. Ligeledes er der kun adgang til de katalogoplysninger, der er tilgængelige via Den Offentlige Indkøbsportal, hvorfor det ikke er muligt at skræddersy kataloget fuldstændigt til egne behov.

Eget internt katalog

Den anden måde er at vedligeholde et eget internt katalog.



Dette gør det muligt at skræddersy kataloget præcist til organisationens behov. Dermed kan løsningen gøres meget mere brugervenlig end ved at anvende kataloget fra Den Offentlige Indkøbsportal direkte.

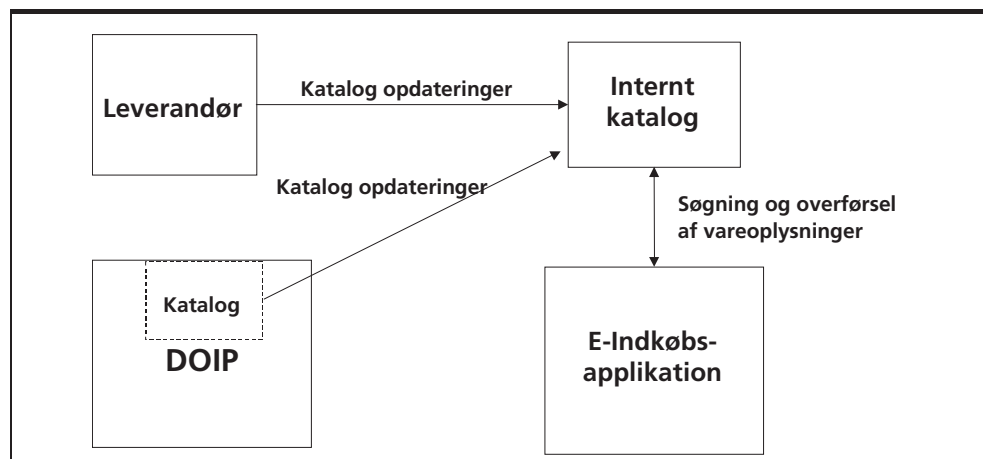
Det er dog vigtigt at være opmærksom på, at leverandørerne typisk leverer katalogindhold i forskellige formater, hvorfor der er en stor vedligeholdelsesopgave forbundet med denne løsning. Ligeledes skal organisationen selv købe og drive den nødvendige katalogsoftware. Det vil som tommelfingerregel kræve mindst en til to fuldtidsressourcer at drive og vedligeholde eget internt katalog på denne måde. Dette omfatter såvel den tekniske drift af server og software som redigering af katalogindhold, opdatering og andet vedligehold af det elektroniske katalog.

Dertil kommer de ressourcer, der skal bruges i dialogen med leverandørerne. Denne dialog kan godt blive meget tung, hvis man ikke i sine leverandøraftaler

har specificeret ansvar og roller i forhold til katalogvedligeholdet. Dette er derfor meget vigtigt.

Kombination af katalog fra Den Offentlige indkøbsportal og eget internt katalog

Den tredje måde kombinerer de to første måder.



En stor del af de nødvendige katalogopdateringer fås fra Den Offentlige Indkøbsportal, og de resterende fås fra leverandører, der ikke er på portalen. Denne måde mindsker behovet for selv at lave katalogvedligehold, da en meget stor del af katalogindholdet kommer i et standard katalogformat.

Dette gør det forholdsvis let at lave opdateringer, og det sikrer, at leverandørerne kan nøjes med at udarbejde og vedligeholde ét katalog, som alle deres kunder efterfølgende kan trække på.

Samtidig er det muligt at skræddersy kataloget og dermed lave det meget brugervenligt. Dette kræver dog, at der investeres i såvel katalogsoftware som i ressourcer til at vedligeholde kataloget. Ressourcekravene er dog ikke helt så store som for måde nummer to.

Arbejdsgang for opbygning og vedligehold af kataloget.

For at sikre at kataloget kan skabes og - endnu vigtigere - vedligeholdes, skal der etableres arbejdsgange til at sikre dette.

Det omfatter en definition af, hvem der skal udarbejde katalogdata, hvordan data skal leveres, hvem der skal sikre, at kataloget vedligeholdes, hvem der skal sikre, at data er korrekte etc. Der skal således specificeres såvel arbejdsgange som roller og ansvar i relation til at opbygge og vedligeholde kataloget.

Her er det nødvendigt at tage højde for, at det er nødvendigt at arbejde tæt sammen med sine leverandører, da det er dem, der i praksis vil skulle udføre en del af disse opgaver. Hvordan, disse arbejdsgange skal opbygges, afhænger i høj grad af, hvilke opgaver det er besluttet at håndtere internt og/eller eksternt.

Man skal være opmærksom på, at ikke alle leverandører kan eller vil leve op til de standarder (klassifikation og indhold), som man har specificeret. Derfor skal der tages højde for, at det kan være nødvendigt at justere og finpudse data inden disse lægges ind i varekataloget.

Lav materiale til leverandører.

Man skal huske, at de fleste leverandører i dag endnu ikke har etableret et elektronisk katalog. Dette er specielt tilfældet for små og mellemstore leverandører. Derfor er det vigtigt at lave et detaljeret informationsmateriale til de leverandører, der skal levere kataloger.

Materialet skal indeholde alle de oplysninger, der er relevante for, at leverandørerne kan fremstille katalogerne. Dette inkluderer varedata, forretningsgange for håndtering af opdateringer, ansvarsområder for levering af indhold etc.

En god ide er desuden at lave en beskrivelse af de fordele, som leverandørerne får ved at handle elektronisk. I samme forbindelse er det vigtigt, at der i de anvendte rammeaftaler tages højde for, at der fremover skal handles elektronisk. Det betyder, at alle de forhold, som man selv og leverandøren skal overholde, skal indføres på rammeaftalerne.

Et godt råd er desuden at udarbejde et eksempel, som viser et udfyldt katalog. Dette kan leverandøren bruge til at se, hvordan han skal levere input til kataloget.

Fase 2: Valg af leverandører

Når forarbejdet til kataloget er lavet, kan man tage fat i sine leverandører. Dette er næste fase i etableringen af kataloget. Dette omfatter valg af pilotleverandører, afholdelse af informationsmøde og indgåelse af aftale omkring opstart af projekt.

Valg af pilotleverandører.

Opbygningen af et elektronisk varekatalog er ressourcekrævende for såvel organisationen som for leverandørerne. For at sikre det rette fokus på opgaven bør opstarten derfor begrænses til et samarbejde med få udvalgte leverandører.

En hensigtsmæssig leverandør er en leverandør, man allerede har en større samhandel med. Han skal have kendskab til elektronisk handel og indkøb, være villig til at deltage i projektet, og samtidig have sine egne IT-systemer på plads. Hvis han ydermere allerede har gjort sig praktiske erfaringer med elektronisk handel, vil dette være ideelt. Til projektopstarten er der typisk behov for tre til fem leverandører. Hvis det er muligt, skal disse vælges, så de kommer fra forskellige brancher. Dette vil give flest mulige erfaringer i den indledende fase.

Afholdelse af informationsmøde.

Da elektronisk handel er nyt for de fleste - også for leverandørerne - kan det være en idé at afholde et informationsmøde, hvori der gives en grundig introduktion til projektet. Jo mere leverandørerne på forhånd kender til projektet, og dermed til de opmærksomhedsområder der er, jo større er sandsynligheden for, at projektet bliver en succes.

Informationsmødet kan alt efter de ressourcer, der er til rådighed, afholdes som en samlet seance, hvor alle pilotleverandører er med eller som individuelle møder, hvor der kan føres en tættere dialog med leverandøren. Hvis det er muligt, bør leverandørerne se en demonstration af det e-indkøbssystem og det elektroniske varekatalog, som de skal levere katalogdata til. Specielt en grundig gennemgang af søgemuligheder er med til at give leverandøren et indtryk af, hvorfor det er vigtigt, at han skaber et godt katalog.

Indgåelse af aftale omkring deltagelse i projektet.

Når leverandørerne er blevet informeret, er det vigtigt at aftale formelle retningslinjer for projektet. Denne aftale bør understøttes af en projektplan, hvori det fastsættes, hvornår der skal fremsendes initielle data, et tilrettet første udkast, et test-katalog, en endelig version samt et eksempel på en opdatering. Hvis ikke leverandøren er villig til at forpligte sig til en aftale omkring dette, bør han sorteres fra puljen af pilotleverandører.

Fase 3: Etablering af kataloget

Den næste fase er etableringen af selve kataloget. Fasen igangsættes, når den nødvendige katalogsoftware er på plads. Anvendes Den Offentlige Indkøbsportal som ekstern katalogleverandør, vil softwaren blive tilgængelig efter, at en aftale er indgået med portalen. Er der valgt at anvende et internt katalog, skal dette installeres, opsættes og gøres klar til brug. Fasens formål er at opbygge kataloget og teste, om det opfylder kravene til integration og brugervenlighed, samt at få afklaret om arbejdsgange og aftaler fungerer hensigtsmæssigt.

Opbygge katalog med pilotleverandører.

Et godt katalog er bygget op, så det er let for rekvirenten at finde de ting, som han eller hun ønsker at købe. Dette kan være svært at gøre rigtigt første gang. Derfor vil det ofte være nødvendigt at gennemarbejde kataloget et antal gange i samarbejde med leverandøren. I denne gennemgang skal det sikres, at de nødvendige søgemuligheder bliver gjort gode nok. Dette vil normalt berøre muligheden for fritekstsøgning, for en hierarkisk søgning i et søgetræ eller via billeder.

Fritekstsøgning

Fritekstsøgningen er den mest brugervenlige søgemåde. I frittekstsøgningen søger kataloget efter de angivne informationer og returnerer de varer, som matcher den indtastede søgning. For at frittekstsøgningen kan fungere effektivt, skal varerne være beskrevet detaljeret og med alment anvendte ord. Brugeren vil typisk ikke være i stand til at anvende fagtermer, hvorfor sådanne skal suppleres med dagligdagsudtryk. Udarbejdelsen af de rette varebeskrivelser vil ofte stille store krav til leverandøren, da denne typisk ikke har disse i sit system i dag.

Hierarkisk søgning

En hierarkisk søgning er en søgning i et søgetræ efter en bestemt varegruppe. Søgetræet er typisk opbygget udfra den katalogstandard, som anvendes i kataloget. Hvis søgetræet er logisk opbygget, kan dette være et meget stærkt supplement til fritekstsøgningen.

Billeder

Mange rekvirenter kan godt lide at kunne se et billede af den vare, de skal købe. Et godt billedmateriale er således med til at sikre, at rekvirenten så ofte som muligt bestiller den korrekte vare. Derfor er det vigtigt at anvendte billeder af en tilpas god kvalitet. Det er ydermere vigtigt, at der kun er afbilledet én vare per billede, da flere varer på et billede kan skabe forvirring hos rekvirenten.

Brugertest af kataloget

Når kataloget er på plads gennemføres en test for at sikre, at kataloget kan understøtte de daglige indkøb. Dette gøres lettest ved at afprøve kataloget på en mindre gruppe af rekvirenter. Gruppen skal opbygges af rekvirenter med forskellige kompetencer og færdigheder indenfor indkøb og IT.

Udfra testen kan det ses hvilke tiltag, der eventuelt skal iværksættes. Dette omfatter såvel korrektioner til indholdet i kataloget som til den fremtidige uddannelse i brugen af kataloget. Denne test kan efterfølgende gentages i det rigtige system, hvor der dannes rigtige ordrer. Dette kan være med til at synliggøre eventuelle problemer også overfor leverandøren.

Test af arbejdsgange for katalogopdatering.

Det er vigtigt at sikre, at arbejdsgangene til katalogopdateringen fungerer, som de skal. Dette gøres bedst ved at have et passende antal forskellige varegrupper i kataloget. Dette kan omfatte varer, hvor priser og sortiment ofte ændres, eksempelvis IT-udstyr og varer, hvor dette sker sjældent, eksempelvis kontorartikler. Herved belyses de forskellige typer af problemstillinger, der vil være i relation til katalogopdateringen.

Fase 4: Løbende vedligehold af kataloget

Sidste fase er den løbende udvikling af kataloget efter, at det elektroniske indkøbssystem er taget i brug. Herved sikres, at erfaringerne med brugen af kataloget omsættes til løbende forbedringer i måden, som kataloget anvendes på. Husk, udviklingen af katalogsoftware og tekniske muligheder sker hurtigt. Derfor er det vigtigt at holde sig ajour med, hvad der sker indenfor dette område. Ligeledes er det vigtigt periodisk at evaluere samarbejdet med leverandørerne for at lære, hvad der kan gøres bedre og mere simpelt for begge parter.

Ved at gennemgå dette værktøj til udarbejdelse og brug af sit elektroniske varekatalog sikres det, at der tages højde for mange af de u hensigtsmæssigheder, der kan opstå i forbindelse med brugen af kataloger i et elektronisk indkøbsprojekt.

Eksempel eller case, der illustrerer brugen af værktøjet

En mellemstor dansk offentlig organisation havde igangsat et elektronisk indkøbsprojekt og stod overfor valget af katalogløsning. Som udgangspunkt havde man skabt et overblik over de varer, der skulle handles elektronisk samt over de leverandører, der skulle handles med. Herved var der et overblik over de typer af varer, der skulle håndteres samt over de forskellige parter, der skulle levere indhold til kataloget. Udfra dette overblik gik man i gang med at se på, hvorledes kataloget hensigtsmæssigt kunne bygges op og håndteres.

På forhånd var det besluttet, at der ikke skulle bruges ekstra ressourcer på håndteringen af kataloget. Da man samtidig havde en stor del af sine rammeaftaler i SKI-regi, var det naturligt at forsøge at udnytte dette i forbindelse med valget af katalog. Derfor blev der taget kontakt til Den Offentlige Indkøbsportal, hvor flere af de relevante rammeaftaler allerede var at finde. Der var dog samtidig behov for at kunne købe ved nogle få nøgleleverandører, som ikke havde deres kataloger på portalen.

Dette ledte frem til, at der skulle tages en beslutning om, hvorvidt man skulle basere sig helt på kataloget på DOIP og forsøge at overtale nøgleleverandørerne til at gå med, eller om man skulle forsøge at opbygge et internt katalog, hvor katalogindhold fra DOIP og leverandørerne kunne samles. Valget blev, at man startede med kataloget på portalen, da dette ville være det mindst ressourcekrævende at starte op med. Sidenhen havde man så muligheden for at vælge den anden løsning, hvis behovet blev stort nok til dette.

For at sikre at man kunne tage en fornuftig dialog med leverandørerne om, hvorfor de skulle medvirke i projektet, og efterfølgende hvordan de skulle levere kataloger, gik man i gang med at finde den mest hensigtsmæssige måde at lave kataloget på. Det blev hurtigt klart, at valget skulle baseres på en af de standarder, som Den Offentlige Indkøbsportal understøttede. Valget stod således mellem RUS og UNSPSC.

For at sikre at leverandørerne kunne bruge deres katalog hensigtsmæssigt på DOIP, besluttede man at vælge RUS-standard. Dette gjorde man vel vidende, at RUS-standard er meget detaljeret, og dermed kan være ressourcekrævende for leverandøren at vedligeholde. Dette blev begrundet med, at leverandøren herved fra starten skabte det bedste katalog, og samtidig var der mulighed for at hente hjælp fra SKI, hvis det viste sig, at leverandøren ikke selv kunne varetage opgaven.

Man udarbejdede derefter en række retningslinjer for, hvorledes man ønskede kataloget skulle håndteres, hvem der havde ansvaret for at vedligeholde det, og så videre. Disse retningslinjer præsenterede man for de leverandører, man gerne ville have med i løsningen. Det viste sig, at en af leverandørerne allerede havde tiltag i gang med anden kunde, og dermed næsten allerede kunne levere et katalog. Derfor var det meget hurtigt at få denne leverandør med på ideen.

De øvrige havde behov for mere rådgivning og hjælp til at lave katalogerne. Disse gik man i en tættere dialog med og resultatet blev, at SKI blev valgt til at give den nødvendige hjælp med at udarbejde katalogerne. I processen blev man dog samtidig nødt til at forpligte sig til at købe en bestemt mængde fra de pågældende leverandører, da disse på denne måde ville sikre sig, at de fik deres investering hjem. Derfor måtte man udarbejde nye rammeaftaler, hvori de nødvendige forudsætninger omkring indkøb, jura og teknik blev fastlagt.

8.8 Valg af e-indkøbsapplikation

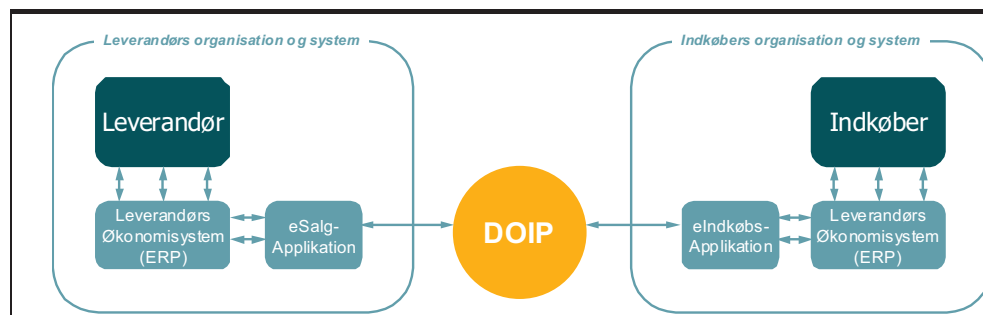
Formål og baggrund for anvendelse af værktøjet

Formålet med valg af e-indkøbsapplikation er at vurdere applikationer (e-indkøbssystemer) til gennemførelsen af e-indkøb. I dette værktøj findes en række retningslinier og gode råd, man kan følge med henblik på at vælge et passende system til gennemførelsen af e-indkøbet.

En e-indkøbsapplikation er et web-baseret værktøj, der understøtter indkøb via online-kataloger, og som er meget brugervenligt at anvende. Værktøjet skal i samarbejde med økonomistyringsystemet og DOIP håndtere hele e-indkøbsprocessen fra rekvisition til betaling.

En e-indkøbsapplikation bruges ikke i forbindelse med “den hurtige vej til e-handel”, hvor e-handelsfunktionaliteten findes direkte på DOIP.

Funktionaliteten, der findes i en e-indkøbsapplikation, er til en vis grad allerede repræsenteret på DOIP. Derfor er der for langt de fleste institutioner ikke umiddelbart behov for at vælge og arbejde via en e-indkøbsapplikation.



Der findes på markedet en række systemer til understøttelse af det elektroniske indkøb, alle med hver deres fordele og ulemper. I dette værktøj gives en introduktion til, hvilke kriterier der er væsentlige, og hvad man bør være opmærksom på ved valget.

Forventet resultat ved anvendelse af værktøjet

Resultatet af værktøjet er en række retningslinier for valg af den e-indkøbsapplikation, der kan anvendes ved elektronisk indkøb.

Forudsætninger for brug af værktøjet og relation til metoderammen

En vigtig forudsætning for et godt valg af e-indkøbsapplikation er et grundlæggende kendskab til de behov, den nye arbejdsgang for indkøbet stiller til systemet. Krav til systemet opdeles i hhv. teknologiske krav og forretningsmæssige krav.

I forbindelse med at der defineres forretningsmæssige krav til systemet, kan det være en stor fordel at have de nye arbejdsgange på plads. Værktøjet *Fastlæggelse af nye arbejdsgange* kan være til hjælp her.

Inspiration til definering af teknologiske krav, særligt i forhold til integrationsmuligheder, findes i værktøjet *Integration – hvorfor*.

Deltagere og roller

Projektlederen afgør valget af e-indkøbsapplikation i samråd med henholdsvis ledelse for så vidt angår økonomi og investering - og med IT-funktionen for så vidt angår funktionalitet og samspil med økonomisystem.

Fremgangsmåde ved brug af værktøjet

Som det ses ovenfor findes en lang række systemer til understøttelse af det elektroniske indkøb. Ligesom ved valg af andre softwaresystemer er der mange kriterier, der er væsentlige, ikke blot prisen, selv om denne ofte er en overskyggende faktor i valget. Nedenfor er skitseret en fremgangsmåde, der kan benyttes ved valg af e-indkøbsapplikationen:

1. Udvalgelse af 3-4 potentielle systemer. Systemerne og leverandører kan udvælges fra ovennævnte liste. Ofte har udbydere af ERP-systemer et tilknyttet produkt, der understøtter det elektroniske indkøb, hvilket bør undersøges for institutionens eksisterende økonomisystem.
2. Udvikling og udbud af kravspecifikation
3. Vurdering og evaluering af disse efter nøglekrav og kriterier. De udvalgte systemer evalueres i forhold til den skabelon, der er tilknyttet dette værktøj. Hver af de enkelte kriterier vurderes enkeltvis, baseret på interviews med leverandører og systemdemonstrationer. Den samlede vurdering af systemerne kan bruges som en retningsgivende faktor for systemernes formåen ift. organisationen krav og behov, men den endelige vurdering er skønsbaseret
4. Udvalgelse af 1-2 relevante leverandører af systemer. Der udvælges 1 eller 2 af de systemer, der vurderes mest egnet
5. Gennemførelse af systemdemonstrationer

6. Udvælgelse af endeligt system

7. Udbud og kontraktforhandlinger

Eksempel eller case, der illustrerer brugen af værktøjet

Som eksempel på brug af værktøjet findes herunder et udfyldt evalueringsskema samt en listning over udbydere af e-indkøbssystemer. Her er taget udgangspunkt i tre forskellige systemer, der hver er evalueret efter en række relevante kriterier. Skemaet findes i elektronisk form under skabeloner på www.digitalekoebmand.dk.

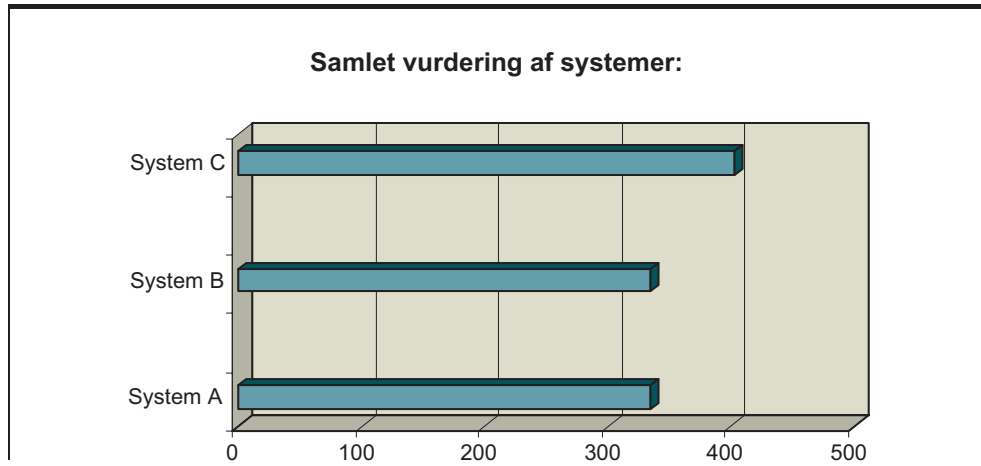
Evalueringsskema for eIndkøbsapplikation


Noter: Vægtning: 1 - Lav, 3 - Medium, 10 - Høj

Vurdering: 1 - Uacceptabel, 2 - Ringe, 3 - Acceptabel, 4 - God, 5 - Meget God

Kategori:	Kriterie:	Vægtning:	System A:		System B:		System C:	
			Vurdering:	Score:	Vurdering:	Score:	Vurdering:	Score:
Omkostning:	Omkostning til licenser	10	4	40	2	20	1	10
	Omkostning til hardware	3	1	3	3	9	2	6
	Omkostning til integration	10	5	50	1	10	4	40
	Omkostning til konsulentbistand	3	4	12	4	12	3	9
	Omkostning til uddannelse	3	2	6	2	6	5	15
	Omkostning til drift (årligt)	3	1	3	3	9	4	12
Funktionalitet:	Procesunderstøttelse af hhv.:	10	4	40	4	40	4	40
	- Auktioner	3	1	3	2	6	1	3
	- Varekatalog	3	1	3	3	9	2	6
	- Oprettelse af indkøbsordre (indkøbskurv)	10	1	10	2	20	4	40
	- Genkendelse af DOIP – bruger	10	1	10	2	20	1	10
	- Produktkonfiguration	3	1	3	1	3	3	9
	- Order Status	3	3	9	3	9	4	12
	- Betaling	3	4	12	2	6	4	12
	Ledelsesinformation	3	2	6	1	3	4	12
	Skalérbarhed	1	4	4	3	3	1	1
	Brugervenlig grænseflade	10	2	20	2	20	5	50
Enkelthed i procesflow	10	2	20	2	20	4	40	
Integration:	Integration mod DOIP	3	5	15	3	9	4	12
	Integration mod eget økonomisystem	10	2	20	5	50	2	20
Support:	Support generelt	1	4	4	1	1	3	3
	Uddannelse og brugert raining	3	1	3	1	3	2	6
	System vedligeholdelse	3	5	15	5	15	3	9
Kvalifikation af udbyder:	Omsætning	3	1	3	2	6	1	3
	Antal ansatte	1	1	1	4	4	3	3
	Udviklingsomkostninger på applikationen	1	5	5	3	3	2	2
	Installationer i Danmark	3	2	6	3	9	2	6
	Udbyders fremtidsplaner	3	3	9	3	9	4	12

Herunder findes den samlede evaluering, hvor system C tilsyneladende vurderedes som det mest egnede for institutionen:





9. Værktøjer til indkøbsstrategiske overvejelser

I dette kapitel beskrives nogle værktøjer, som kan anvendes i forbindelse med de indkøbsstrategiske overvejelser, når institutionen har valgt “den ambitiøse vej til e-handel”.

9.1 Produktanalyse

Formål og baggrund for anvendelse af værktøjet

En produktanalyse skal bruges til at skabe overblik over de indkøb, der foretages. Udfra dette overblik er det muligt på et kvalificeret grundlag at bestemme, hvilke varer der først bør inddrages i et e-indkøbsprojekt. Analysen er således væsentlig for at kunne prioritere sin indsats i e-indkøbsprojektet og samtidigt senere følge op på og synliggøre de resultater, der opnås via projektet.

Forventet resultat ved anvendelse af værktøjet

Resultatet af produktanalysen er en prioriteret liste over de indkøbte grupper af varer og serviceydelser, der skal have størst fokus i forbindelse med indførelsen af elektronisk indkøb.

Forudsætninger for brug af værktøjet og relation til metoderammen

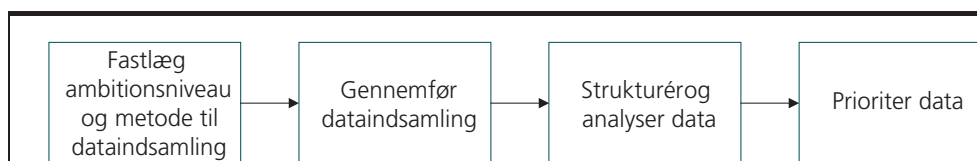
Produktanalysen er et meget vigtigt udgangspunkt for valget og design af indkøbsprocesser, IT-værktøjer, leverandørsegmentering, udarbejdelse af rammeaftaler m.v. Den er dermed grundlæggende for at kunne arbejde med mange aspekter i et elektronisk indkøbsprojekt. Ved at gennemføre produktanalysen og leverandøranalysen samtidig, kan man opnå en stor synergieffekt.

Deltagere og roller

Det nødvendige antal deltagere er afhængigt af det ønskede detaljeringsniveau i forbrugsanalysen. Typiske deltagere i analysen er medarbejdere i indkøbs- og bogholderi/ regnskabsafdeling, der skal fremskaffe og analysere de indsamlede data. Dertil kommer andre interne nøglepersoner, eksempelvis fra eksisterende koordinerende indkøbsgrupper. Bemærk, at det i nogle tilfælde kan være nødvendigt at kontakte udvalgte leverandører for at fremskaffe de ønskede data.

Fremgangsmåde ved brug af værktøjet

Forbrugsanalysen bør inddrages i fire hovedaktiviteter. Den første hovedaktivitet har til formål at sikre et realistisk ambitionsniveau for analysen og fastlægge den dataindsamlingsmetode, der skal bruges. Den anden hovedaktivitet er selve dataindsamlingen. Den tredje hovedaktivitet er struktureringen og analysen af de indsamlede data, mens den fjerde og sidste hovedaktivitet er prioriteringen af hvilke grupper af varer og serviceydelser, der primært skal fokuseres på i e-indkøbsprojektet.



Hovedaktivitet 1: Fastlæggelse af detaljeringsniveau og metode

Den første hovedaktivitet “fastlæg ambitionsniveau og metode til dataindsamling” bør bestå af følgende:

Fastlæggelse af analysens detaljeringsniveau

For at kunne begrænse det ressourcebehov, der skal anvendes til analysen, er det vigtigt på forhånd at definere det detaljeringsniveau, som man ønsker at nå med sin analyse. Det er vigtigt at sætte sig realistiske mål, ellers vil man kun nå et acceptabelt niveau i en meget begrænset del af analysen, og dermed vil man få en analyse, som kan være misvisende. Niveaulet bør fastsætte ud fra en overvejelse af:

- Hvor stor en del af koncernens institutioner skal omfattes af analysen. Omfang kan være alt lige fra én institution til alle institutioner i koncernen, eller endda spænde over flere koncerner. Omfanget påvirker selvfølgelig både tidsforbrug og nødvendige personer til analysen.
- Hvor specifikt ønsker man at opdele analysen på vareniveau. Dette kan med fordel gøres med inspiration fra ePlan22. Ønsker man et mere detaljeret billede, kan eksempelvis katalogstandarder UNSPSC, der er delt i 4. detaljeringsniveauer, anvendes. Et eksempel på dette er: en toner til en printer som på niveau 1 er “Kontorudstyr og kontorforsyning”, på niveau 2 er “Kontormaskiner og tilbehør”, på niveau 3 er “Printer fax og fotokopieringsudstyr”, og på niveau 4 er “Toner”. Det vil oftest være nok at definere analysen på 2. eller 3. niveau. Husk, at jo mere detaljeret analysen ønskes, jo flere ressourcer kræves der til at udarbejde den. Se skabelon på www.digitalekoebmand.dk

Definition af dataindsamlingsmetode

Hvilke data vil man lægge til grund for analysen. Der kan vælges kvantitative data som samlede indkøbsbeløb på varer, antal indkøbsordrer pr varegruppe i en given tidsperiode, antal behandlede fakturaer per varegruppe i en given tidsperiode etc.

Dertil kommer, at der kan være behov for at inddrage mere kvalitative data i analysen, dette kan eksempelvis være data om energiforbrug, miljøpåvirkning etc. Det bedste resultat vil man få ved at lægge mest vægt på indsamlingen af kvantitative data og supplere med kvalitative data på enkeltområder.

Specifikation af dataindsamlingskabelon. Der bør defineres en skabelon for, hvorledes man ønsker at indsamle og analysere data. Dette vil typisk være et regneark, hvori alle indsamlede data kan indtastes og efterfølgende bearbejdes. Skabelonen skal bygges op så den passer til det detaljeringsniveau, som man har valgt for sin analyse.

Hovedaktivitet 2: Dataindsamling

Den næste hovedaktivitet, der skal gennemføres, er dataindsamlingen. Dette inkluderer valg af:

Datakilder til forbrugsanalysen

Der findes en række datakilder til indsamling af data til forbrugsanalysen. Disse kilder kan være både interne og eksterne.

- Økonomisystemet. For nogle få heldige vil indsamlingen af data til forbrugsanalysen være meget simpel at gennemføre. De vil være i stand til at finde de relevante oplysninger i den rette kvalitet direkte i deres økonomisystem.
- Leverandører. De fleste leverandører vil være i stand til at levere en statistik over hvilke ordrer, man har afgivet i en given periode. Denne statistik kan alt efter leverandørens formåen og samarbejdsvillighed indsamles meget detaljeret eller på et højere niveau. Samtidig skal man være forberedt på, at man vil skulle håndtere en række forskellige dataformater typisk fra regneark til stakke af printerudskrifter.
- Indkøbsgrupper/rekvirenter/regnskabsmedarbejdere. Ofte vil det være muligt at identificere en række indkøbere, rekvirenter eller regnskabsmedarbejdere i institutionen, som har et overblik over, hvad der købes ind. Disse vil på et overslagsmæssigt niveau kunne give et bud på, hvor meget der købes af forskellige varer. Det er vigtigt at være opmærksom på, at input fra disse kilder kan være subjektive, eksempelvis at de fokuserer uforholdsmæssigt meget på indkøb, der er foretaget indenfor den sidste korte periode. Denne datakilde kan dog være et godt supplement til de andre datakilder, da dataindsamlingen forholdsvis hurtigt kan gennemføres via en spørgeskemaundersøgelse.
- Rameaftaler. Et retningsgivende overblik over forbruget kan ligeledes skabes ud fra en gennemgang af de rameaftaler, der er i koncernen. Det kan dog være svært at skabe et nøjagtigt billede ved at se på nuværende rameaftaler, da disse i praksis nogle gange ikke anvendes helt som tiltænkt.

Indsamling af data

Dataindsamlingen gennemføres via relevante indsamlingsmetoder. Indsamlingsmetoden skal tilpasses de forskellige datakilder, man ønsker at anvende, og metoderne vil typisk strække sig fra dataudtræk fra et eksisterende økonomisystem til en interviewrunde med nøglebrugere eller leverandører. Det

er dog vigtigt, at alle data bliver samlet ind i det samme format, ellers er de meget svære efterfølgende at strukturere og analysere. Problemer kan eksempelvis opstå, hvis detaljeringsniveauet på varegrupper er forskelligt fra datakilde til datakilde.

Hovedaktivitet 3: Strukturering og analyse af data

Tredje hovedaktivitet er strukturering og analyse af data.

Strukturering af data

For at kunne strukturere mange data fra forskellige typer af kilder og efterfølgende skabe et samlet overblik over disse, bør man anvende et IT-analyseværktøj. Dette kan være alt fra et simpelt regneark til en avanceret database, der selv kan formatere og validere de indtastede data.

Hvilket værktøj man skal anvende afhænger af det detaljeringsniveau man har valgt for analysen. Det vigtigste er, at man får skabt et overblik over de samlede indkøb fordelt på organisatoriske enheder og opdelt i de varegrupper, man har valgt. De fleste vil således kunne klare sig med at registrere dataene i et regneark.

Analyse af data

Når man har skabt et samlet overblik over sit forbrug, skal man analysere de indsamlede data. Nogle af de ting, det er vigtigt at få besvaret, er:

Er det ens varer, som købes i flere organisatoriske enheder? Hvis dette er tilfældet, bør man undersøge, om der er lavet fælles rammeaftaler for disse varer. Hvis der ikke er fælles rammeaftaler, vil dette være et sted, hvor der formentligt kan spares penge. Husk, at jvf. "Cirkulære om indkøb i staten" skal alle varegrupper, der købes i flere institutioner, samles på én fælles rammeaftale for hvert ministerområde.

Er der mulighed for at substituere varer? Hvis en bestemt type vare købt et sted, kan erstatte en anden type vare, der købes andre steder, vil man ligeledes have mulighed for at samle indkøb på færre rammeaftaler og dermed opnå en bedre forhandlingsposition. Dette vil ligeledes kunne give en besparelse. En sådan øvelse kan blive meget omfangsrig, da det ultimative resultat vil være at

sammensætte et standardsortiment som alle skal anvende. For at sikre at alle relevante behov derfor belyses, kan der derfor inddrages repræsentanter fra de berørte organisatoriske områder i dette arbejde. Husk, at jo mere følsom en varegruppe er, jo større er behovet for at inddrage de enkelte institutioner.

Er købet på varegrupperne stabilt? Hvis en bestemt varegruppe ikke købes særligt ofte, skal man være opmærksom på, hvor stor forbruget har været historisk set, og hvordan det må tænkes at være i fremtiden. Det kan eksempelvis være indkøb af kontormøbler, der typisk udskiftes periodisk. Et bestemt års forbrug vil derfor ikke være det samme som næste års forbrug, hvorfor det potentiale, der vil være i den pågældende varegruppe, måske ikke er, som det ser ud.

Hovedaktivitet 4: Prioritering af data

Den sidste hovedaktivitet er prioritering og gruppering af de indsamlede data.

Opstilling af prioriteret liste

Først opstilles en prioriteret liste over de undersøgte varegrupper. Den bør laves, så fokus i første omgang rettes mod de varegrupper, der vil give den største gevinst.

En god metode til dette er at sortere sine varegrupper efter indkøbsværdi og antal afgivne ordrer. Indkøbsværdien indikerer den potentielle prisbesparelse, mens antallet af ordrer indikerer hvor stort et ressourceforbrug, der kan elimineres i institutionen. I forbindelse med prioriteringen er det vigtigt at gøre opmærksom på og inddrage eventuelle specialhensyn, der skal tages. Dette kan eksempelvis være input omkring miljø- og energimærkning eller krav til ergonomisk korrekt fremstillede produkter.

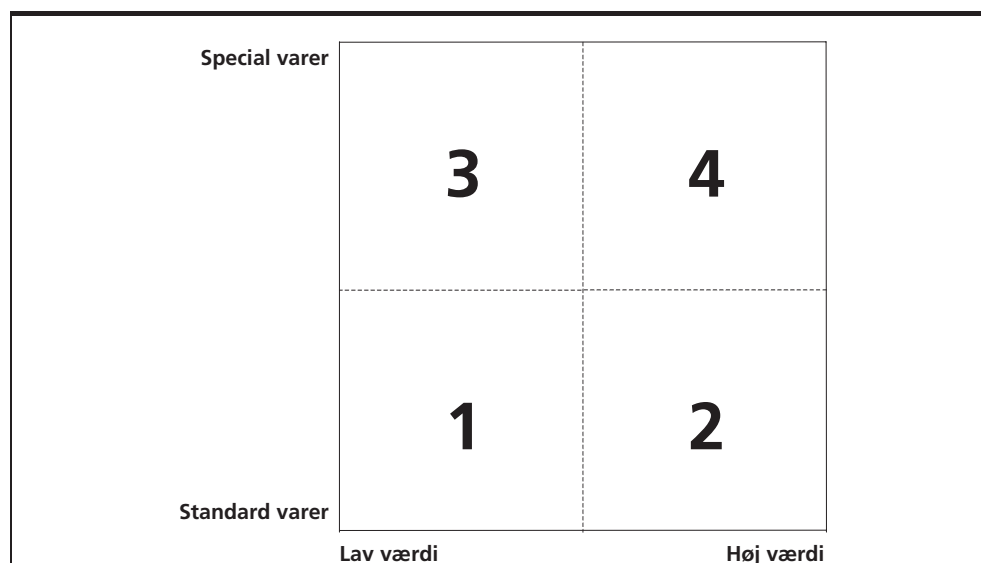
Gruppering af produkter

I produktgrupperingen - segmenteringen - tages der udgangspunkt i den prioriterede liste. Produktsegmenteringen går ud på at samle varer og ydelser i grupper, der har de samme karakteristika. Herudfra er det muligt at afgøre, hvilken elektronisk indkøbsløsning, der bør vælges til køb af de pågældende varer. For at kunne gøre dette skal de pågældende varer og ydelser vurderes i

relation til, hvor egnede de er til elektronisk indkøb. De væsentligste parametre hertil er:

- Er varegruppen standardvarer eller specialvarer?
Det vil sige, kan der tages et billede af varerne og/eller laves en unik tekstbeskrivelse af varerne, som kan lagres og genfindes af en rekvirent i et elektronisk varekatalog?
- Har varegruppen eller ydelserne en høj eller en lav værdi per indkøbt enhed?
En vare af høj værdi defineres i denne sammenhæng som en vare, der koster mere end 2000 kroner. Varens værdi har betydning for den måde, hvorpå den senere skal styres, eksempelvis om den skal registreres og lagerføres, om der skal laves regnskabsmæssige afskrivninger på varen, eller hvor stramt det kan betale sig at følge op på leverancen af de pågældende varer. Man bør i vurderingen af, om varen er af høj eller lav værdi, lave en gennemsnitsbetragtning over alle varer i den pågældende varegruppe.

Når denne vurdering er foretaget, placeres hver enkelt varegruppe i en matrice, som vist på nedenstående figur.



Matricens akser angiver henholdsvis om en varegruppe består af special- eller standardvarer, og om disse er af lav eller høj værdi per enhed. Denne inddeling skaber fire kvadrater, hvori varerne kan placeres. Til hvert af disse kvadrater hører en række karakteristika, som vil være gældende for alle de varer, der placeres i det pågældende kvadrat. Karakteristikaene er følgende:

- *Standardvarer af lav værdi.*

Disse varer er typiske forbrugsvarer som ofte bestilles i ordrer med lav pålydende værdi. Undersøgelser viser, at det ressourceforbrug, der går til indkøb af disse varer, ofte værdimæssigt er lige så stort eller endda større end ordrens pålydende værdi. Derfor gælder det for indkøb af disse varer om at nedbringe ressourceforbruget til indkøbet mest muligt. Dette gøres meget effektivt ved at anvende en elektronisk indkøbsapplikation sammen med et elektronisk varekatalog til at automatisere indkøbsprocessen. Ved samtidig at gøre udvekslingen af ordredokumenter og efterfølgende faktura og betaling elektronisk kan processen gøres endnu mere effektiv.
- *Standardvarer af høj værdi.*

Disse varer er karakteriseret ved, at de ofte afspejler et stort forbrug rent værdimæssigt. Da en del alternative varer for det meste kan opfylde den samme funktion, kræver et indkøb ofte noget specialviden for at finde den billigste og bedste vare til at dække behovet. Systemmæssigt bør man tilstræbe en løsning, hvor rekvirenten selv kan oprette indkøbsrekvisitioner eller -ordrer. Indkøberen skal så enten bruge en del tid på ajourføring af oplysninger i det elektroniske varekatalog, eksempelvis ved hyppige pris og sortimentsændringer eller sikre, at de elektroniske rekvisitioner bliver kanaliseret hen til sig, for derefter manuelt at opdatere rekvisitionerne med de sidste nødvendige oplysninger.
- *Specialvarer af lav værdi.*

Disse varer er karakteriseret ved, at det er svært på forhånd præcist at definere de behov, der skal opfyldes. Der vil således være mange kombinationsmuligheder, som skal tilgodeses, og det bedste valg af en vare vil i mange tilfælde kræve input fra en specialist. Disse varer er ikke specielt velegnede til traditionel onlinekøb, men er som oftest mulige at gennemføre elektronisk via specialløsninger for eksempel via punch-out til en leverandørs webshop. Indkøb af denne type varer udføres typisk bedst af en professionel indkøber på baggrund af elektroniske rekvisitioner og af en eller flere mulige rammeaftaler.
- *Specialvarer af høj værdi.*

Disse varer og ydelser er karakteriseret ved, at de kræver en stor specialviden for at kunne købes rigtigt. Der gennemføres ofte kun få indkøb af én bestemt vare eller ydelse, hvorfor der ikke kan opnås en særlig stor effekt ved at gennemføre selve ordreprocessen elektronisk. Den største gevinst vil i stedet kunne opnås i forbindelse med afholdelse af elektroniske udbud eller ved hurtigt at kunne afsøge markedet for potentielle leverandører. Bemærk,

at det i denne sammenhæng selvfølgelig er nødvendigt at være opmærksom på de gældende udbudsregler.

Afslutningsvis skal det nævnes, at det er vigtigt at følge op på, om der er stillet specielle krav til enkelte varer. Eksempelvis om indkøb af nogle varer skal gennemføres ud fra miljømæssige hensyn frem for økonomiske. Hvis der er sådanne hensyn at tage, er det vigtigt at registrere dette, så der efterfølgende kan tages højde herfor i tilrettelæggelsen af indkøbet af disse varer.

Case 1: En produktanalyse bør anvendes som beslutningsgrundlag og til senere opfølgning

Et amt har gennemført en analyse af sit indkøb, hvori man kombinerede en produktanalyse og dele af en leverandøranalyse. Resultatet af analysen ses på nedenstående figur.

Leverandører med omsætning på:	Leverandører		Omsætning		Posteringer		Gennemsnit pr. Postering	
	Antal	Andel	Kr.	Andel	Antal	Andel	Postering	Leverandør
Mere end 5 mio. kr.	60	1%	995.47.653	53%	50.436	20%	19.729	16.584.128
1 – 5 mio. kr.	210	2%	460.457.189	25%	72.575	29%	6.345	2.192.653
0,3 – 1 mio. kr.	357	4%	195.762.073	10%	41.210	16%	4.750	548.353
0,1 – 0,3 mio. kr.	589	7%	101.069.143	5%	30.272	12%	3.339	171.594
<0,1 mio. kr.	7.359	86%	118.333.799	6%	59.418	23%	1.992	16.080

Som det tydeligt fremgår, så er det meget få af leverandørerne, der står for en meget stor del af den samlede omsætning. Faktisk er det 3 procent af leverandørerne, der omfatter hele 78 procent af omsætningen. Dette er væsentligt at bemærke, da det bedst kan betale sig økonomisk at opbygge tætte og mere professionelle relationer (rammeaftaler, arbejds gange, teknisk og så videre) med leverandører, hvormed man har en større samhandel. Det viser sig nemlig typisk, at dette giver bedre priser og lavere omkostninger til indkøb.

Ligeså vigtigt er det dog samtidig, at 51 procent af de gennemførte indkøbsordrer er så små, at de gennemsnitlige administrationsomkostninger kan udgøre 10 procent eller mere af de samlede indkøbsomkostninger. (Resultatet af en ikke offentliggjort analyse gennemført for Økonomistyrelsen viser, at ressourceforbruget til ekspedition af indkøbsordrer fra behovserkendelse til betalingshåndtering typisk koster mellem 313 og 948 kroner, jf www.doip.dk).

Som eksempel kunne amtet udfra et økonomisk synspunkt bestræbe sig på at reducere antallet af leverandører med en lav samhandel. Herved vil der nemlig være mulighed for at skabe tættere relationer til leverandørerne. Dertil kommer, at man bør anvende et elektronisk indkøbssystem til at nedbringe administrationsomkostningerne på de mange små indkøbsordrer. Hvis amtet ønsker at bibeholde de mange små leverandører, og samhandlen skal foregå elektronisk, vil dette hensigtsmæssigt kunne foregå via DOIP. Derved undgås individuel integration mellem amtet og leverandørerne.

Udfra denne analyse har amtet et meget godt udgangspunkt for løbende at måle og synliggøre de resultater, der opnås med e-indkøb.

Case 2: Et eksempel på en produktanalyse

En koncern skulle i gang med at gennemføre et elektronisk indkøbsprojekt. For at finde de mest velegnede varegrupper at starte op med, valgte man at gennemføre en produktanalyse. Ved hjælp af denne produktanalyse fik koncernen identificeret en række varegrupper, som blev købt på tværs af de forskellige institutioner i koncernen.

Nedenstående tabel viser et udsnit af de data, der blev samlet ind.

Varegruppe	Antal ordrer (årligt)	Antal ordrer ved to oftest anvendte leverandører	Samlede indkøb	Leverandører
Rejser	1300	1000	2.500.000	Leverandør a Leverandør b, Flyselskaber
Kontorartikler	1500	500	1.800.000	Leverandør 1, Leverandør 2, 10-15 yderligere
Papir, kuverter, etc.	300	200	1.200.000	Leverandør 1, leverandør 3, formentlig 5-8 yderligere
PC'ere	700	450	7.500.000	Leverandør 4, hertil kommer 5 yderligere
...

Man havde på forhånd besluttet ikke at bruge for mange ressourcer på dataindsamlingen, hvorfor man tog fat i de to-tre største kendte leverandører indenfor hver varegruppe, og bad dem om at give de nødvendige input. Disse input blev suppleret ved at spørge nøglepersoner, der arbejdede med indkøb i det daglige. Resultatet blev summeret op i et regneark, hvori forbruget i hver enkelt organisatorisk enhed kunne ses i skønsmæssige tal. Disse tal ville man senere bruge til at følge op på, hvorledes det elektroniske indkøbsprojekt fungerede.

Da produktanalysen lå klar og de mindste varegrupper var sorteret fra (efter antallet af ordrer og det samlede årlige indkøbsbeløb), placerede man de resterende i en produktsegmenteringsmatrice. Dette skulle lede frem til valget af de varegrupper, det ville være bedst at starte op med.

Nedenstående figur viser resultatet af produktsegmenteringen.

Specialvarer	Uniformer	Større projekter
	Madvarer Rengøringsartikler Papir, kuverter etc. Kontorartikler	Teleabonnementer Møbler og inventar Rengøringsmaskiner PC'ere Mobiltelefoner
Standardvarer	Lav værdi	Høj værdi

Efter at have placeret varegrupperne i matricen viste det sig, at en meget stor del af indkøbsvolumet lå i gruppen af varer, der fortrinsvis bestod af standardvarer. Det så således ud til, at der var et stort potentiale for at gå videre med opbygningen af et elektronisk indkøbssystem, som primært skulle baseres på en elektronisk indkøbsapplikation samt et elektronisk varekatalog. Dette system skulle suppleres med fælles rammeaftaler på en række af de pågældende varer, hvor forbruget gjorde dette fordelagtigt.

Produktanalysen blev således anvendt til at synliggøre det potentiale, der var for elektronisk indkøb i koncernen, og den skabte samtidig et vigtigt overblik i relation til valget af den konkrete løsning, man ville arbejde videre med.

9.2 Sammenligning af indkøbspriser

Formål og baggrund for anvendelse af værktøjet

En af fordelene ved e-indkøb er, at det sikrer større prisgennemsigtighed og bedre muligheder for at kunne sammenligne priser, leveringsbetingelser med videre. Sammenligning af indkøbspriser har dog umiddelbart ingen direkte relation til e-handel, men kan bruges i flere sammenhænge som inspiration vedrørende indkøbspriser.

Formålet med dette værktøj er at sætte institutionerne i stand til at sammenligne indkøbspriser med andre institutioner, mellem forskellige leverandører med videre for bedre at kunne udnytte denne viden til at opnå bedre pris aftaler og dermed besparelser eller bedre service sammen med det indkøbte produkt.

Forventet resultat ved anvendelse af værktøjet

Ved at sammenligne - benchmarke - indkøbspriser har institutionerne et bedre grundlag for at forhandle gode pris aftaler på plads med leverandørerne.

Forudsætninger for brug af værktøjet og relation til metoderammen

Værktøjet kan bruges som inspiration til, hvorledes man kan forestille sig at selve benchmarking arbejdet kan gennemføres. Konceptet omkring benchmarking er tillige beskrevet i værktøjet *Benchmarking af arbejdsgange*.

Deltagere og roller

Benchmarking af indkøbspriser foretages typisk af indkøberen, som er ansvarlig for at indgå og vedligeholde aftaler med leverandørerne.

Fremgangsmåde ved brug af værktøjet

1. *Vælg og afgræns produkter, der skal sammenlignes*
Indkøberen bør med jævne mellemrum på en systematisk måde udtage nogle produktgrupper, som skal sammenlignes.
2. *Vælg benchmarkingparametre*
Udover priserne er afgørende for institutionen er der også andre aftaleforhold, for eksempel rabatstruktur, varens kvalitet, varetype, leveringstider, leverandørservice med videre, der er vigtige for institutionen og derfor skal medtages i prissammenligningen.
3. *Vælg benchmarkingpartnere*
Valg af hvilke partnere, som institutionen ønsker at sammenligne sine priser og øvrige serviceparametre med.
Disse partnere kan for eksempel være:
 - SKI aftaler
 - Andre institutioner
 - Andre leverandører, som man kender, finder på Internettet, andre medarbejdere i institutionen
 - Virksomheder
4. *Indsamling af priser og andre kriterier*
Når valget af benchmarking-partnerne er foretaget, etableres en procedure for indsamling af priserne samt øvrige valgte benchmarkingparametre. Der udarbejdes et skema til indsamlingen, som det for eksempel er gjort i benchmarking casen i værktøjet Benchmarking af indkøbsprocesser.
5. *Gennemfør analyse*
Parametrene der skal benchmarkes opstilles i sammenligningstabeller, således at både priser og øvrige parametre bliver sammenlignet og forskelle identificeres.
6. *Identificer årsager*
Årsagerne til forskellene i indkøbspriserne og øvrige parametre identificeres ved at analysere data og forespørge benchmarkingpartnerne om mulige årsager.

Eksempel der illustrerer brugen af værktøjet

Skemaerne nedenfor illustrerer, hvordan henholdsvis indkøbspris, service og miljø kan sammenlignes mellem forskellige institutioner ved forskellige volumener: Eksemplet stammer fra en leverandør af PC hardware. I dette tilfælde sammenlignes på en netværkskomponent:

Sammenligning af pris, service og miljø:

Volumen:	Pris:	Service:	Miljø:
V1: 0 – 100 enheder:	Institution A: 259,50,- Institution B: 299,50,- Institution C: 245,00,-	Ingen service Ingen service 2 timers tilkaldehjælp	P P
V2: 101 – 500 enheder:	Institution A: 259,50,- Institution B: 245,00,- Institution C: 222,50,-	Ingen service Tilkaldehjælp 1 times tilkaldehjælp	P P
V3: 501+ enheder:	Institution A: 249,00,- Institution B: 259,50,- Institution C: 210,50,-	10 timers tilkalde- hjælp 2 timers tilkaldehjælp 1 times tilkaldehjælp	P

Se herudover følgende reference: Indkøb og konkurrence på de kommunale serviceområder, maj 2000 - www.fm.dk

9.3 Leverandøranalyse

Formål og baggrund for anvendelse af værktøjet

En leverandøranalyse er et godt udgangspunkt for at identificere det prismæssige besparelspotentiale ved elektronisk indkøb. Samtidig er det meget væsentligt, at de leverandører, man ønsker at inddrage i et e-indkøbsprojekt, er parate til elektronisk handel.

Leverandøranalysen skal skabe et præcist overblik over de leverandører, som man anvender i dag, og herudfra gøre det muligt at vælge de leverandører, det er mest hensigtsmæssigt at inddrage i projektet.

Forventet resultat ved anvendelse af værktøjet

Resultatet af analysen er en prioriteret oversigt over de leverandører, der skal arbejdes videre med. Herunder information om hvilke leverandører, man anvender, samt hvor stor en del af de samlede indkøb af bestemte varer og ydelser, der foretages ved hver enkelt leverandør.

Forudsætninger for brug af værktøjet og relation til metoderammen

For at kunne gennemføre analysen er det vigtigt, at der er adgang til leverandørplysninger, herunder de nuværende rammeaftaler samt adgang til kontaktpersoner ved de nuværende leverandører.

Leverandøranalysen er en vigtig forudsætning for at skabe hensigtsmæssige rammeaftaler til e-indkøb. Husk, at leverandøranalysen med fordel kan udføres på samme tid som en eventuel produktanalyse. De to analyser er nemlig for en stor del baseret på de samme data, hvorfor der herved kan opnås en stor synergi.

Deltagere og roller

Typiske deltagere i en leverandøranalyse er indkøbere eller personer fra bogholderiet, som kender de nuværende leverandørforhold. Disse skal samle, strukturere og prioritere de data, der indgår i analysen.

Fremgangsmåde ved brug af værktøjet

Leverandøranalysen er en vigtig del af vurderingen af mulighederne ved elektronisk indkøb. Analysen skal afdække, hvilke leverandører der er mest egnede til et samarbejde om elektronisk indkøb.

I analysen skabes et overblik over de leverandører, der anvendes i dag. Dette inkluderer en liste over leverandører, hvad og hvor meget der købes ved hver enkelt leverandør, samt en vurdering af hvor godt leverandøren er rustet til at deltage i et e-indkøbsprojekt. Udfra overblikket laves en prioriteret liste over de leverandører, der er mest oplagte at medtage i projekt.

Bemærk, det viser sig ofte, at de bedst egnede leverandører er de samme, som man allerede i dag køber en stor mængde e-handelsegnede varer fra. Disse vil

nemlig have størst interesse i at deltage, og vil derfor være lettest at motivere til at bruge de nødvendige ressourcer til projektet. Husk, at man specielt bør prioritere de leverandører, der videnskabsmæssigt og teknologisk er parat til at være med i projektet.

Hovedaktivitet 1: Fastlæggelse af ambitionsniveau og metode

Første hovedaktivitet i leverandøranalysen er at fastlægge sit ambitionsniveau og sin metode til dataindsamling.

Leverandøranalysens detaljeringsniveau

Det er vigtigt at være opmærksom på, at leverandøranalysen kan blive meget ressourcetung at gennemføre detaljeret, hvis ikke de rigtige data er direkte tilgængelige. Inden man går i gang, er det derfor vigtigt, at man har fastlagt et realistisk ambitionsniveau for, hvor detaljeret analysen skal være.

Problemstillingerne ved leverandøranalysen minder således meget om de problemstillinger, der er i at gennemføre produktanalysen.

Fastsættelsen af ambitionsniveauet bør bestå i en overvejelse af:

- Hvor stor en del af koncernens institutioner skal omfattes af analysen. Omfanget kan være alt lige fra én institution til alle institutioner i koncernen, eller endda spænde over flere koncerner. Omfanget påvirker selvfølgelig både tidsforbrug og nødvendige personer til analysen.
- Hvor specifikt ønskes et kendskab til indkøbet hos leverandørerne fordelt på varegrupper og antal ordrer. Husk, at definitionen af varegrupperne med fordel kan følge det detaljeringsniveau, som er anvendt i produktanalysen, da man herved kan genbruge de data, der er indsamlet her.

Valg og kommunikation af ambitionsniveau er meget vigtig for at skabe en fælles forståelse for hvor detaljeret, man skal gå til værks i sin dataindsamling og sin analyse.

Definition af nødvendige data til leverandøranalysen

Ud fra ambitionsniveauet bør der laves en specifikation af hvilke data, der skal danne grundlaget for analysen. De data, der kan indsamles for hver leverandør, er:

- Indkøbsvolumen fordelt på varegrupper hos den enkelte leverandør samt antallet af ordrer, der afgives til leverandøren. Disse data skal bruges til at bedømme hvilke indkøbsinitiativer, der er mest hensigtsmæssige at etablere med forskellige leverandører. Hvis man vælger at anvende de samme varegrupper som i forbrugsanalysen, kan man genbruge en del af resultaterne herfra.
- Leverandørens CVR nummer eller SE nummer. Dette er en nyttig oplysning til entydigt at se, om man anvender den samme leverandør flere steder (eksempelvis på tværs af institutioner). Dette muliggør, at man på en simpel måde kan strukturere og sammenligne de data, man samler ind.
- Oversigt over aftaler med de pågældende leverandører. Hvis man i dag har rammeaftaler med leverandøren, bør dette identificeres. Der kan være tale om forskellige typer af rammeaftaler. Disse bør grupperes eksempelvis som: Ingen aftale, SKI aftale, egen forhandlet aftale. Herudfra kan der laves en vurdering af potentialet ved de pågældende leverandører.
- Oplysninger om leverandørens viden om elektronisk indkøb. Disse oplysninger fås lettest fra leverandøren selv. De bør struktureres på en måde, så det er let at sortere leverandørerne i grupper efter, hvilke erfaringer de har med elektronisk handel. Et eksempel på en gruppering er: Ingen viden om e-Indkøb, Viden om men ingen erfaringer, Har egen webshop, Har erfaring med integreret e-handel baseret på online varekatalog placeret hos kunde eller på markedsplads.

Specifikation af dataindsamlingsskabelon

Når datagrundlaget er fastlagt, bør der defineres en skabelon til brug for indsamling og analyse af data. Skabelonens formål er at skabe mulighed for let at strukturere og sammenligne data. Skabelonen er typisk opbygget i et regneark, hvori alle indsamlede data kan indtastes og efterfølgende bearbejdes. Den skal selvfølgelig bygges op, så den afspejler det detaljeringsniveau, man har valgt for sin analyse.

Hovedaktivitet 2: Gennemførelse af dataindsamling

Den næste hovedaktivitet, der skal gennemføres, er dataindsamlingen. Dette inkluderer valg af:

Datakilder til leverandøranalysen

Der findes en række datakilder til indsamling af data til forbrugsanalysen. Disse kilder kan være både interne og eksterne.

- *Økonomisystemet*
For nogle få heldige vil indsamlingen af data til forbrugsanalysen være meget simpel at gennemføre. De vil simpelt hen være i stand til at finde de relevante oplysninger i den rette kvalitet direkte i deres økonomisystem.
- *Leverandører*
Leverandøren skal kontaktes for at finde ud af, hvor parat han er til elektronisk handel. Samtidig vil de fleste leverandører være i stand til at levere en statistik over hvilke ordrer, man har afgivet i en given periode.
- *Indkøbsteam/revirenter/regnskabsmedarbejdere*
Oftentimes vil det være muligt at identificere en række indkøbere, revirenter eller regnskabsmedarbejdere i organisationen, som har et overblik over hvilke leverandører, der købes ind fra. Data fra denne kilde vil typisk være på et overslagsmæssigt niveau.
- *Rammeaftaler*
De nuværende rammeaftaler kan give en god indikation af samhandlen med de respektive leverandører. Dertil kommer, at rammeaftalerne typisk specificerer de forpligtelser og betingelser, hvormed samhandlen foregår. Bemærk, at manglende brug af rammeaftaler ligeledes kan indikere noget om besparelspotentialet ved projektet.

Indsamling af data

Dataindsamlingen tilpasses de forskellige datakilder, som skal anvendes. Indsamlingen spænder typisk over dataudtræk fra et økonomisystem, en interviewrunde med nøglebrugere til telefonsamtaler med leverandører. For at gøre den efterfølgende strukturering og analyse af dataene simpel er det vigtigt, at alle data bliver samlet ind i det samme format (eksempelvis i et regneark).

Hovedaktivitet 3: Strukturering og analyse af data

Tredje hovedaktivitet er strukturering og analyse af data.

Strukturering af data

Efterhånden som de relevante data bliver samlet ind, bør de indtastes i et fælles regneark. Herved sikres et samlet overblik, og der skabes et godt grundlag for at sammenligne og analysere dataene. Sørg for at strukturere arket, så det bliver muligt at analysere dataene både indenfor enkelte organisatoriske enheder og på tværs efter leverandører, der anvendes flere steder.

Analyse af data

Når man har skabt et samlet overblik over sit forbrug, skal man analysere de indsamlede data. Nogle af de ting, det er vigtigt at få besvaret, er:

- *Hvor meget handles der med de forskellige leverandører.*
Denne analyse skal afdække hvilke leverandører, der handles meget med. Dette omfatter et overblik over det samlede indkøb samt indkøbet fordelt på varegrupper hos den pågældende leverandør. Førstnævnte er vigtig for at kunne vurdere det samlede potentiale for elektronisk indkøb med leverandøren, sidstnævnte er sammenholdt med resultatet fra produktanalysen vigtig for at finde de bedste måder at tilrettelægge det elektroniske indkøb på. Ved at bruge CVR numre eller SE numre for de analyserede leverandører er det let at analysere data på tværs af forskellige enheder.
- *Er der mulighed for at samle indkøb hos færre leverandører.*
Et væsentlig argument for indførelse af elektronisk indkøb er at kunne styre alle indkøb af en bestemt type efter en central aftale. Derfor bør det vurderes, om der er mulighed for at samle indkøb af ens varer ved færre eller optimalt ved én enkelt leverandør. Ved at samle flere indkøb ved færre leverandører kan der dels opnås bedre priser i kraft af et større indkøbsvolumen, og dels bedre integrere arbejdsgange og IT-systemer med leverandørerne. Derfor er det i analysen også vigtigt at være opmærksom på, om leverandørerne eventuelt udbyder et bredere sortiment end det, der købes hos dem i dag.

Hovedaktivitet 4: Prioritering af leverandører

- Den sidste hovedaktivitet er prioritering af data. Formålet er at vurdere, om der er nogle leverandører, som vil være oplagte at medtage i opstarten af et elektronisk indkøbsprojekt. En væsentlig barriere for elektronisk indkøb er nemlig, at leverandøren ikke kan løfte sine opgaver i projektet.

Kriterier for prioritering af leverandører

- Valget af leverandører bør baseres på den volumen (omsætning og antal ordrer), der er ved den pågældende leverandør, egnetheden af elektronisk indkøb for de varer, som købes ved leverandøren (disse oplysninger fås fra produktanalysen) samt vurderingen af, hvor parat leverandøren er.

Vurderingen af leverandørens parathed bør baseres på:

- De nuværende relationer til leverandøren, eksempelvis hans fleksibilitet, samarbejdsvilje og evne til at være med i projektet.
- Det kan desuden være givtigt at bede leverandøren om e-handelscases, som han har medvirket i. Har han allerede sådanne erfaringer, vil han være meget relevant at inddrage i projektet.

Valg af leverandører til opstarten

En tommelfingerregel er, at der bør sammensættes en bruttoliste på 10-15 leverandører, som tilsammen dækker en bred vifte af e-handelsegnede varer. Herved har man et godt udgangspunkt at starte projektet op efter. Der er samtidig mulighed for at sortere nogle leverandører fra, hvis det viser sig, at de ikke kan eller har lyst til at deltage i projektet.

Ud fra bruttolisten bør de 3-5 bedste af leverandørerne vælges til at deltage i opstarten. Dette antal vil være det mest overkommelige at starte op med, da al begyndelse - også indenfor e-indkøb - er svært. Det er således vigtigt at lave en kontrolleret opstart for at kunne indkøre indkøbssystemet og de nye arbejdsgange hensigtsmæssigt. Når systemerne og arbejdsgangene begynder at fungere stabilt, bør antallet af leverandører og nye varer herefter udvides gradvist.

9.4 Strategi for indgåelse af aftaler

Formål og baggrund for anvendelse af værktøjet

Der kan være store besparelser at hente ved at udarbejde rammeaftaler på de varer og serviceydelser, som man ønsker at købe elektronisk. Dette besparelspotentiale er oplagt at tage fat på i forbindelse med et elektronisk indkøbsprojekt.

Udover det umiddelbare potentiale findes desuden "Cirkulære om indkøb i staten" som trådte i kraft d. 3. januar 2000, hvori der stilles krav til, at statslige indkøb fra forskellige decentrale enheder lægges sammen, så de foretages koordineret for hvert ministerområde. (Cirkulæret kan ses i "Vejledning og effektive statslige indkøb, bilag 2". Eventuelt via følgende link: <http://www.fm.dk/udgivelser/publikationer/indkoeb00/bil02.htm>).

Denne koordinering skal sikre, at der kan opnås den volumenrabat på indkøb, som man i kraft af sin samlede størrelse er berettiget til. Samtidig er et hensigtsmæssig valg af rammeaftaler med til at sikre, at de rigtige varer kan stilles til rådighed for de interne rekvirenter via e-handelsløsningen.

Forventet resultat ved anvendelse af værktøjet

Det forventede resultat ved at udarbejde en strategi for indgåelse af rammeaftaler er, at der bliver skabt retningslinjer for hvilke opmærksomhedsområder, der er for rammeaftaler, der skal anvendes til elektronisk indkøb af forskellige typer af varer. Samtidig giver værktøjet input til nogle af de områder, som man skal huske at tage stilling til i relation til indgåelsen af disse rammeaftaler.

Forudsætninger for brug af værktøjet og relation til metoderammen

Brugen af rammeaftaler er et væsentligt element i opbygningen af en elektronisk handelsløsning. Aftalerne sikrer, at det juridiske, handelsmæssige og tekniske grundlag er velfunderet mellem køber og sælger. Derfor er rammeaftalerne vigtige, både i relation til at kunne opbygge hensigtsmæssige arbejdsgange, til opbygningen af IT-løsningen og til håndteringen af online varekataloger. Alle sammen områder, hvor leverandøren vil være en vigtig spiller.

Deltagere og roller

De vigtigste personer til indgåelse af rammeaftaler er indkøbere fra indkøbsfunktionen, som har ansvaret for at forhandle rammeaftalerne. I mange tilfælde vil indkøberne skulle suppleres af indkøbsgrupper, som har indgående kendskab til det sortiment, der skal forhandles. Dette vil eksempelvis være nødvendigt, hvis rammeaftalerne skal baseres på standard sortimenter.

Fremgangsmåde ved brug af værktøjet

Rammeaftaler anvendes som juridisk og styringsmæssig grundlag for de indkøb, der gennemføres i en organisation.

I relation til et e-handelsprojekt anvendes rammeaftaler til at definere hovedparten af de varer og serviceydelser, der skal handles elektronisk. Det sker ved at rammeaftalerne gøres elektronisk tilgængelige via et online varekatalog. På den måde bliver det muligt at sikre, at alle rekvirenter og indkøbere køber de rigtige varer til de aftalte priser og ved de valgte leverandører.

Muligheden for at styre rekvirenternes og indkøbernes indkøbsvaner er en af de helt store fordele, der kan opnås i et e-indkøbsprojekt.

Et andet vigtigt element i rammeaftalerne er at kunne sikre, at leverandøren forpligtes til at indgå i et elektronisk indkøbsflow. Dette er yderst relevant for køb af varegrupper, hvorpå der afgives mange ordrer.

De rigtige rammeaftaler er således grundlaget for, at et elektronisk indkøbsprojekt kan blive en succes. Den rette rammeaftale er meget afhængig af hvilken vare eller ydelse, der skal købes.

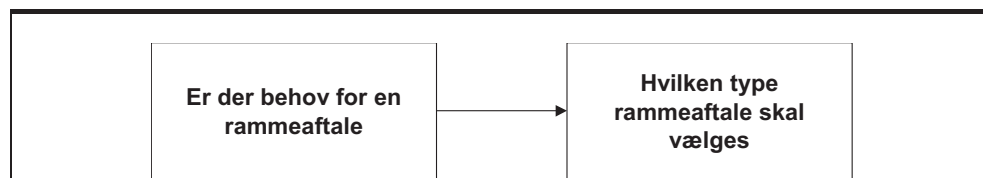
For nogle varer er det mest hensigtsmæssigt på forhånd at have specificeret alt fra et fast produktsortiment til priser og ansvar for vedligehold af det elektroniske katalog, mens det for andre varer eller ydelser er mere fordelagtigt fra gang til gang at gennemføre et udbud med en lukket kreds af prækvalificerede leverandører.

Hvad der bør vælges, er afhængig af den enkelte organisations behov, både set i forhold til hvad, der købes, og i forhold til hvor meget, der købes. Derfor skal hver enkelt organisation for hvert enkelt gruppe af varer eller serviceydelser vurdere hvilke aftaletyper, der er mest hensigtsmæssig at indgå. Hvis man har

gennemgået værktøjerne *Produktanalyse* og *Leverandøranalyse*, har man allerede et godt prioriteret overblik over de aftaler, der skal vurderes. Hvis ikke disse værktøjer er gennemgået, bør man sikre, at det nødvendige overblik skabes på anden vis.

Valg af rammeaftaler

Valget af den rette rammeaftale bør foregå i to faser. Den første fase går ud på at vurdere, om der overhovedet er behov for en rammeaftale. Formålet med den anden fase er at beslutte, hvordan de valgte rammeaftaler skal se ud.



Er der behov for en rammeaftale?

Første fase består som sagt i, at man gør sig klart, om der overhovedet er behov for en rammeaftale. Denne vurdering skal tage højde for, om der er udbudspligt på det pågældende indkøbsbehov, om der findes en SKI-rammekontrakt på området og yderligere om det er ønskeligt at have en rammeaftale på de pågældende varer. For hver gruppe af varer eller ydelser skal det således sikres, at alle relevante regler for indkøb overholdes.

Hvilke grupper af varer og serviceydelser skal vurderes?

Først laves listen over de varer og ydelser, der skal undersøges. Tag eksempelvis udgangspunkt i de prioriterede lister fra produkt- og leverandøranalyserne. Vælg de varegrupper herfra, som umiddelbart ser ud til at have det største potentiale. Undersøg om standardvarer med fordel kan købes på SKI-rammekontrakter. Undersøg samtidig, om det er muligt at samle flere varegrupper på én fælles aftale. Herved kan der skabes en bedre forhandlingsposition i kraft af, at der er et større volumen at forhandle om. Opbygning af indkøbsvolumen, eventuelt i samarbejde med SKI, er første forudsætning for at kunne opnå en bedre aftale og mere fordelagtige priser.

Er der udbudspligt?

Dernæst skal man gøre sig klart, om værdien af de ønskede indkøb er så høj, at der skal laves en udbudsrunde for indkøbet, eller købes ind i henhold til SKI rammeaftaler, hvor

EU-udbudspligten er afløftet. Dette er både relevant for de varegrupper, hvorpå der årligt købes for en stor samlet indkøbsværdi, og for de varegrupper, hvor samling af indkøbsbehov på én fælles indkøbsaftale bevirker, at udbudsgrænsen overskrides.

De præcise tærskelværdier afhænger af, hvilken type organisation, man tilhører. Således er der forskellige tærskelværdier for statslige institutioner, for amtskommunale og kommunale institutioner og for forsyningsvirksomheder. Da værdierne typisk reguleres periodisk henvises til de respektive direktiver for det præcise tærskelbeløb. (For tjenesteydelser se Tjenesteydelsesdirektivet nr. 92./50/EØF, for varekøb se Indkøbsdirektivet nr. 93/36/EØF, for ydelser vedrørende Bygge- og anlægsprojekter se Bygge- og anlægsdirektivet nr 93./37/ EØF og for forsyningsvirksomheder se Forsyningsvirksomhedsdirektivet nr. 93/38/EØF).

Valg af udbudsform. For alle køb, der skal i udbud, gælder, at udbuddet kan foretages efter et af følgende to udbudsformer: Et offentligt udbud, hvor alle interesserede leverandører kan afgive bud, og et begrænset udbud, hvor køber kan invitere de leverandører, som han ønsker skal afgive tilbud. For at sikre en åben konkurrencesituation skal det begrænsede udbud dog minimalt inddrage 5 leverandører, og det må samtidig maksimalt inddrage 20 leverandører.

Er det ønskeligt at have en rammeaftale på de pågældende varer?

Selvom der ikke er udbudspligt på et indkøb, kan det i mange tilfælde alligevel være en fordel at indgå en rammeaftale, særligt for specialvarer. Det skyldes, at en rammeaftale på forhånd specificerer en række juridiske, handelsmæssige og tekniske forhold, der ellers skal tages stilling til for hver enkelt indkøbsordre.

Disse forhold er eksempelvis: Ansvarsområder for køber og leverandør, hvilke varer eller varegrupper er omfattet af aftalen, værdien af de forventede ordrer (pris og antal ordrer), leveringsbetingelser, priser og betalingsbetingelser, krav til elektronisk handel (eksempelvis opdatering af online varekataloger og elektronisk dokumentudveksling), og så videre.

Hvis en bestemt varegruppe ofte købes, eller hvis der ofte handles ved den samme leverandør, er det således en fordel at have en rammeaftale, så de nævnte forhold er aftalt én gang for alle og efterfølgende gælder for alle indkøbsordrer af den pågældende varegruppe.

Hvilken rammeaftale bør anvendes?

Når det er valgt, at der skal udarbejdes en rammeaftale, bør det vurderes, hvordan rammeaftalen skal udarbejdes og gennemføres. Der er i praksis tre forskellige måder at gøre dette på: den ene er at udarbejde og vedligeholde egne rammeaftaler, den anden er at anvende SKI's rammekontrakter, og den tredje er en kombination af de to.

Hvilken måde, der er mest hensigtsmæssig, er primært afhængig af, om organisationen selv har en central indkøbsfunktion. En sådan funktion er vigtig for at sikre, at de rette kompetencer og ressourcer til at indgå og håndtere rammeaftalerne forefindes. Adgang til de rette kompetencer er en forudsætning for selv at kunne indgå rammeaftalerne.

Hvis det vælges selv at udarbejde rammeaftalerne, kan man tage udgangspunkt i matricen fra produktanalysen.

Special varer	3	4
Standard varer	1	2
	Lav værdi	Høj værdi

Som tommelfingerregel kan man sige, at varer der ligger i:

- *Kvadrat 1* er karakteriseret ved at indeholde varer, som oftest købes i mange små ordrer. Disse er typisk meget velegnede til en rammeaftale. Aftalen skal vælges så det primære fokus er at nedbringe indkøbspriser samt ressourceforbrug i ordrehåndteringen.

Dette kan i mange tilfælde gøres ved at vælge et standardsortiment og indføre det på rammeaftalen. Et godt råd er at inddrage interne indkøbsgrupper i valget af sortiment samt eventuelt at inddrage leverandøren. Det kan være fornuftig at inddrage leverandøren, idet han nogle gange kan sammensætte et sortiment, som vil være fordelagtig for både sælger og køber. Dette kan typisk lade sig gøre ved at fravælge mærkevarer fra sortimentet. Hvis volumen er stor nok, bør leverandøren forpligtes til at kunne modtage og afsende elektroniske ordredokumenter og til at sikre, at det anvendte online katalog altid er opdateret.

- *Kvadrat 2* er karakteriseret ved at indeholde dyre varer, som købes i et mindre antal. Disse varer vil være velegnede til at ligge i et katalog, men man bør tilstræbe, at der er alternative leverandører, således at der altid kan vælges de bedste priser. Denne type varer vil være præget af, at den største besparelse er at finde på prisen og ikke på ressourceforbrug i ordreomkostningen, derfor er det ikke så vigtigt at have integrerede systemer. Er der tale om varer med en kort markedslevetid eller med store prisudsving, er det en fordel at forpligte leverandøren til at vedligeholde online-kataloget.
- *Kvadrat 3* er karakteriseret ved at indeholde mange forskellige mindre varer. Disse vil være forholdsvis svære at placere i et online katalog, da de ikke er standardvarer. Det er dog væsentligt at fokusere på ressourceforbruget i ordrehåndteringen, derfor kan det være hensigtsmæssig at lave rammeaftaler med faste leverandører. Der vil nok kun være få af disse rammeaftaler, som vil være store nok til, at det kan betale sig at lave direkte systemmæssig integration.
- *Kvadrat 4* er karakteriseret ved at indeholde store og komplekse varer eller ydelser. Disse varer skal typisk håndteres på enkeltbasis, og de vil mange gange kræve et udbud. Eventuelle rammeaftaler skal udformes specielt til hver af disse udbud.

Hvis det vælges at anvende SKI-aftalerne, kan alle varer underlagt disse aftaler frit købes ind uden, at der er behov for at gå i udbud med indkøbet. SKI-aftalerne er samtidig tilgængelige via onlinekataloget på Den Offentlige Indkøbsportal.

Det betyder, at ikke alene er der ikke behov for selv at gennemføre udbud og indgå rammeaftaler, der er også gennem Den Offentlige Indkøbsportal direkte adgang til et opdateret varekatalog med de varer og serviceydelser, som er omfattet af aftalerne. SKI-aftalerne vil derfor i mange tilfælde være et godt alternativ til selv at gennemføre udbud og håndtere rammeaftaler.

På områder, hvor der ønskes en større grad af kontrol, end SKI-aftalerne tilbyder, eller hvor behovet er meget stort, kan det dog være en fordel selv at varetage udbud og indgå de nødvendige rammeaftaler. Dette er primært begrundet i muligheden for selv at sammensætte sortimentet og give et bindende tilsagn om en garanteret købt mængde.

SKI-rammekontrakterne kan dog også give mulighed for at opnå ekstra koordineringsrabatter, hvis man f.eks. som et samlet ministerområde på forhånd kan indmelde et større volumen.

Ulempen ved selv at foretage håndteringen af rammeaftalerne er, at man derved selv påtager sig ansvaret for at sikre, at leverandøren udarbejder det nødvendige katalog til e-handelsløsningen.

Eksempel der illustrerer brugen af værktøjet

En større offentlig virksomhed, som tidligt har været i gang med systematisering af indkøbet, implementerede allerede i 1998 et elektronisk indkøbssystem med et tilhørende elektronisk varekatalog. Ønsket bag projektet var dels at blive i stand til at sikre, at rekvirenterne anvendte de rammeaftaler, som virksomheden havde valgt at anvende, dels at sikre et smidigere og mere ensartet arbejdsflow indenfor indkøb. Rekvirenterne skulle således købe fra det standardsortiment, som var indmeldt i systemet af de leverandører, som man havde indgået rammeaftaler med. Standardsortimentet blev udvalgt i samarbejde mellem indkøbsafdelingen, som har det kommercielle ansvar, og fagmedarbejdere på de forskellige vareområder, som står for det produktmæssige ansvar.

Virksomheden vurderer, at der i dag spares 10-15% i forhold til, hvis man slet ikke havde søgt at organisere virksomhedens indkøb. Virksomhedens indkøb i

dag er på ca. 900 mio. kr. Virksomheden er således en af de store offentlige indkøbere, og en besparelse pænt over 100 mio. kr. er altså ikke noget urealistisk billede.

Virksomheden har været gennem en proces, hvor man har gennemanalyseret sine indkøb vareområde for vareområde, og en af de erfaringer man har gjort sig er, at man skal bruge sine indkøbsressourcer der, hvor det skaber størst værdi for virksomheden. Man har derfor valgt at fokusere på styring af de komplicerede unikke indkøb, hvor man ofte går i EU-udbud.

Virksomheden er i sin strategiske udvikling helt afhængig af, at man råder over avanceret udstyr til f.eks. digital lyd- og billedbehandling og andet kompliceret teknisk udstyr. Den type indkøb kræver meget stort fokus og det er her virksomheden anvender langt de fleste af sine indkøbsressourcer.

Til gengæld overlader virksomheden oftest til andre at tage sig at opgaverne omkring indgåelse af rammeaftaler indenfor standardvareområdet, da disse vareindkøb ikke er væsentlige for virksomhedens strategiske udvikling. Virksomheden har mulighed for at opnå bedre priser, når den går sammen med andre om fælles indkøb af standardvarer. Her har virksomheden typisk valgt at basere sig på SKI's rammekontrakter, som anvendes overalt, hvor det er økonomisk rationelt. Man køber f.eks. kontormøbler, elartikler og stort set al IT på SKI's rammekontrakter.

Det elektroniske indkøbssystem har frem for alt sikret, at man har overblik over indkøbsflowet og styr på indkøbsprocessen. Samspelet med leverandørerne omkring varekatalogerne er hidtil sikret gennem udveksling af data i excel-filer, og virksomheden arbejder derfor på at opnå en øget integration, f.eks. gennem samspil med en markedsplads. Målet for den videre udvikling er både at kunne afgive ordrer og modtage fakturaer elektronisk. Samtidig er der en fortsat proces i gang, hvor antallet af leverandører minimeres

9.5 Indkøbsorganisering

Formål og baggrund for anvendelse af værktøjet

Mange kan forbedre og optimere indkøb på tværs af organisatoriske enheder ved at ændre måden, hvorpå indkøb er organiseret. ("Indkøb og konkurrence på de kommunale serviceområder" udarbejdet af Finansministeriet viser, at kommuner uden en central indkøbsfunktion i gennemsnit betaler cirka 10

procent mere for deres varer end kommuner med en central indkøbsfunktion.) Det skyldes en ofte manglende fokusering på central koordinering, skabelse af struktur og fælles aftaler. En sådan fokusering er nødvendig for at få det største udbytte af et elektronisk indkøbsprojekt.

Samtidig skal statslige institutioner, jf. "Cirkulære om indkøb i staten", koordinere deres mulige fælles indkøb inden for ministerområdet. Dette er meget svært at gøre, hvis der ikke findes en egentlig ansvarlig, koordinerende funktion i organisationen.

Hvordan den mest optimale organisation skal se ud, er individuelt for hver enkel organisation, men der er en række fællestræk og områder, som man skal være opmærksom på, når man tilrettelægger organiseringen af sit indkøb. Disse områder er skitseret i dette værktøj.

Forventet resultat ved anvendelse af værktøjet

Ved at gennemgå værktøjet får man overvejet de punkter, der er kritiske for at kunne begynde at ændre på sin indkøbsorganisering.

Forudsætninger for brug af værktøjet og relation til metoderammen

Værktøjet giver et overblik over, hvorledes en hensigtsmæssig indkøbsorganisering skal se ud for, at man kan få det fulde potentiale af elektronisk indkøb. Det konkrete arbejde med at ændre organisationen er en større opgave, som for de flestes vedkommende vil kræve et selvstændigt projekt.

Da værktøjet er tænkt som inspiration til, hvordan man kan tilpasse og forbedre sin indkøbsorganisering til elektronisk indkøb, bør det anvendes som fremgangsmåde til at ændre organiseringen. Det bør i stedet anvendes som udgangspunkt for at skabe en fælles forståelse blandt beslutningstagere og medarbejdere for, hvordan organiseringen bør tilrettelægges.

Deltagere og roller

Beslutningstagere og medarbejdere, der skal inddrages i arbejdet med at tilpasse indkøbsorganisationen, bør anvende værktøjet til at skabe en fælles forståelse for, hvorledes indkøbsorganiseringen skal udformes i praksis.

Fremgangsmåde ved brug af værktøjet

Når man vil i gang med elektroniske indkøb, er det vigtigt, at den organisation man har, er indrettet, så den mest hensigtsmæssigt kan håndtere de nye opgaver, der skal udføres. Alt afhængigt af det ambitionsniveau man har for etableringen af elektronisk indkøb, vil dette kunne medføre større eller mindre tilpasninger til den nuværende indkøbsorganisering.

Indkøbsfunktionens opgave

Når man taler indkøbsorganisering tilpasset elektronisk indkøb, er der to hovedområder, man skal være sikker på at dække. Det ene er den opgave, der består i at finde de rigtige leverandører, lave de rigtige rammeaftaler og gøre det rigtige, aftalte varesortiment tilgængeligt. Den anden består i gennemførelsen af de daglige indkøb udfra de aftalte rammeaftaler.

Disse to opgaver bør tilrettelægges, så de varetages henholdsvis centralt for at kunne koordinere på tværs af organisatoriske enheder og decentralt for at kunne gøre selve indkøbet så hurtigt og effektivt som muligt. I det følgende gives input til, hvorledes en indkøbsorganisation kan opbygges, så dette bliver muligt samt hvad, man skal overveje for at tage højde for de udfordringer, der vil opstå ved at ændre sin nuværende organisation.

Forberedelse til at vurdere den nuværende opbygning

Det er vigtigt initielt at skabe et overblik over sin nuværende organisation, før man tilrettelægger eventuelle centraliserings- eller decentraliseringstiltag. Derfor bør en ændring af den nuværende indkøbsorganisation starte med en kortlægning af indkøbsfunktionen i dens nuværende form.

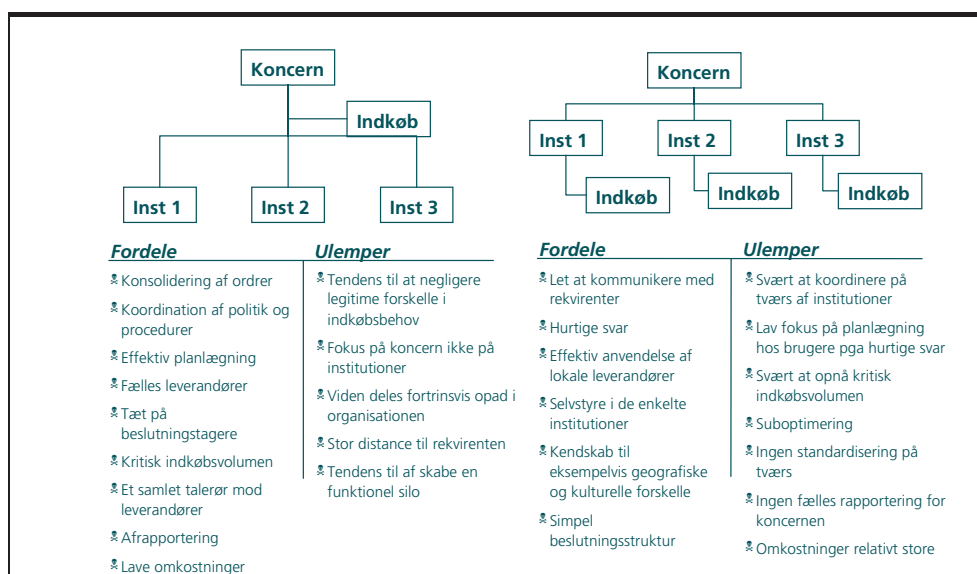
Dette skal inkludere identifikation af nuværende indkøbsafdelinger, rekvirenter/ operationelle indkøbere, rammeaftaleansvarlige, tværgående projektteams og andre, der kan have indflydelse på indkøbet, som det ser ud i dag.

Dernæst kan man koncentrere sig om at identificere relevante tiltag for tilpasningen af sin nuværende organisation. Hertil vil det være en fordel, hvis man har overblik over følgende:

- Den nuværende indkøbsstrategi og indkøbspolitikker
- Det samlede indkøb samt indkøbsfordelingen på forskellige organisatoriske enheder. Herunder hører overblik over priser og ordremængde
- Hvilke leverandører og rammeaftaler, der anvendes i dag
- De indkøbskompetencer organisationen besidder
- De indkøbssystemer, der anvendes i dag
- De arbejdsgange, der anvendes i dag, herunder procedurer for godkendelse af indkøbsordrer/fakturaer

Input til den fremtidige organisering

Den mest hensigtsmæssige fremtidige organisering af indkøbet kan efterfølgende sammensættes med udgangspunkt i den nuværende organisation, de nye behov og baseret på de karakteristika, som er angivet i nedenstående figur. Figuren viser opbygning, fordele og ulemper ved henholdsvis en central indkøbsorganisering (til venstre) og en decentral indkøbsorganisering (til højre)



Nogle af de nævnte ulemper kan for den centraliserede organisering afhjælpes eksempelvis ved at:

- Anvende bredere rammeaftaler
- Inddrage indkøbsteams til at sikre bred organisatorisk opbakning

- Give god information om indgåede aftaler
- Løbende afholde informationsmøder og tilfredshedsanalyser
- Udvikling af fælles udbudsfunktionalitet og -ekspertise

Og for den decentraliserede løsning eksempelvis ved at:

- Udnævne en fælles indkøbsadministrator
- Bruge en fælles udbudsfunktionalitet
- Anvende et fælles indkøbssystem eksempelvis med fælles helpdesk-funktion og superbrugere

Hybrid indkøbsorganisation - Det bedste fra de to løsninger

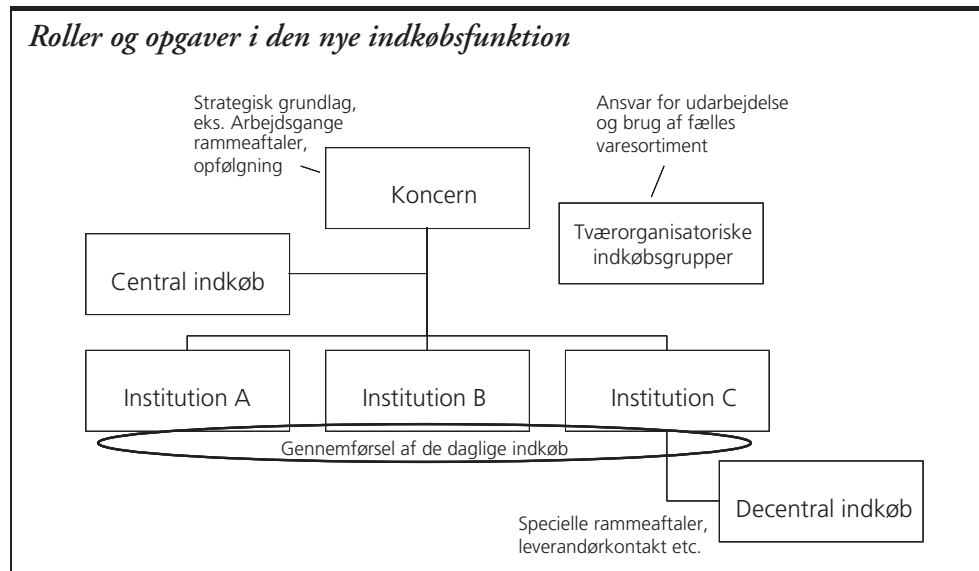
Et alternativ er at lave en organisation, der opbygges som en kombination af de to modeller. Her opbygges en central indkøbsfunktion, der skal sikre, at der skabes fælles rammer om indkøbet.

Dette drejer sig eksempelvis om politikker, mål, arbejdsgange, aftaler på tværgående sortimenter, etc. Dertil kommer, at man decentralt opbygger indkøbsfunktioner, som udfra de centralt fastsatte rammer forhandler og køber det, der er behov for.

En sådan opbygning er relevant, hvis forskellige institutioner har meget forskellige indkøbsbehov, specielt hvis indkøb af disse varer kræver en speciel faglig ekspertise. Et eksempel, hvor sådanne behov vil være til stede, er Forsvaret, hvor varer som kontorartikler er fælles, mens reservedele til kampvogne er vidt forskellige fra ammunition til fly.

Samtidig sikrer en sådan indkøbsorganisering, at der ikke er for stor afstand mellem rekvirenten og den indkøber, der er ansvarlig for sortiment og leverandørkontakt. Dette gør den daglige kommunikation og arbejdsgang mellem rekvirent og indkøber hurtigere og mere smidig, og derved opgaveløsning og medarbejdertilfredsen bedre.

En blanding af en central indkøbsfunktion og en eller flere decentrale indkøbsfunktioner, kaldes også en hybridindkøbsorganisation. Se yderligere om dette i det efterfølgende.



De funktioner, man bør overveje, er følgende:

En central indkøbsorganisation

Opbygningen af en central indkøbsfunktion sikrer, at det bliver muligt at tiltrække medarbejdere med den rigtige ekspertise til at indkøb kan effektiviseres. Dette omfatter kompetencer eksempelvis indenfor indkøbsjura, forhandling, kontraktforhold, logistik og økonomiske aspekter af indkøb. En central indkøbsfunktion vil typisk fokusere på de indkøb, som er relevante bredt for hele organisationen. Dette kan inkludere følgende opgaver:

- Udarbejde indkøbsstrategi, politikker og mål for ministerområdet
- Udarbejdelse af udbud og forhandling af rammeaftaler
- Sikring af at de rette varer og ydelser er tilgængelige i indkøbssystemet, eksempelvis i det online varekatalog rekvirenterne har adgang til
- Løbende overvåge interne indkøbsmønstre og sikre, at indkøbsadfærd tilpasses på tværs
- Føre dialog med relevante leverandører og identificere ændringer i markedsudviklingen
- Sikre koordinering og udvikling af arbejdsgange på tværs af organisatoriske enheder
- Skabe karrieremuligheder, der kan tiltrække og fastholde dygtige indkøbere

- Følge op på resultater med kvantificerbare mål for hver enkel indkøber
- Koordinere med eventuelle decentrale indkøbsfunktioner
- Føre dialog med eventuelle tværorganisatoriske indkøbsgrupper omkring de indkøbssortiment, der skal være til rådighed

En decentral indkøbsorganisation

En decentral indkøbsfunktion vil typisk have sin berettigelse, hvis der er store forskelle på de indkøb, der er behov for forskellige steder i organisationen. Da disse opgaver typisk vil være af en karakter, der kræver specialviden, kan der oprettes funktioner til varetagelse af disse specialindkøb. Det kan eksempelvis være behov for unikke maskiner eller reservedele i én organisationsenhed, eller det kan være behov for meget konkret viden om bestemte produkter som eksempelvis IT og telekommunikationsudstyr.

Den decentrale indkøbsorganisation bør trække på specialviden i den centrale indkøbsorganisation, hvor dette er muligt. Det drejer sig eksempelvis om håndtering af udbud og rammeaftaler, fastlæggelse af forretningsgange, indkøbspolitik etc. Opgaver vedrørende sortiments- og leverandørhåndtering indenfor de specialområder, som funktionen har som ansvarsområde, varetages derimod bedst i den decentrale indkøbsfunktion.

Daglige operationelle rekvirenter

De daglige operationelle indkøb gennemføres typisk således, at simple produkter og ydelser købes af de enkelte rekvirenter, mens mere komplekse eller dyre produkter og ydelser rekvireres via den centrale eller decentrale indkøbsfunktion. Dette vil som hovedregel kun fungere hensigtsmæssigt ved at understøtte arbejdsgangen med et elektronisk indkøbssystem, hvori det rigtige varesortiment er tilgængeligt, og hvori det er muligt automatisk at styre rekvisioner og ordrer til de rigtige modtagere. Ved at anvende et elektronisk indkøbssystem bliver det ligeledes muligt at forkorte og effektivisere godkendelsesprocedurer.

Tværorganisatoriske indkøbsgrupper

I mange organisationer vil en stor opgave bestå i at sammensætte og sikre brugen af det varesortiment, der skal kunne købes elektronisk. En måde at sikre,

at alle organisatoriske enheder inddrages og tager ansvar for dette, er ved at nedsætte tværororganisatorisk indkøbsgrupper, bestående af repræsentanter fra hver organisatorisk enhed. Normalt deltager også en repræsentant fra den centrale indkøbsfunktion.

Indkøbsgruppens opgaver består i at sammensætte varesortimenter og efterfølgende tage ansvaret for, at sortimentet anvendes i de forskellige enheder. Herved sikres, at varesortimenterne bliver dækkende for behovene i alle enheder, og at brugerne bliver tilfredse med de sortimenter, der gøres tilgængelige.

For at gøre dette muligt bør repræsentanterne i indkøbsgrupperne have mandat til at sikre, at det besluttede sortiment bliver indført og anvendt alle steder. Der er samtidig vigtigt, at sortimentet bruges i forbindelse med forhandling af rammeaftaler med leverandørerne. Bemærk, at i organisationer, som traditionelt ikke har koordineret og standardiseret sine sortimenter, er denne funktion yderst vigtig, da den giver de enkelte enheder mulighed for at få medindflydelse på, hvad det bliver muligt at købe.

Planen for opbygningen af den fremtidige organisation bør således baseres på disse overvejelser omkring centralisering og decentralisering. Dertil kommer, at input fra mange af de tilgængelige værktøjer under Den Digitale Købmand vil være relevante for, hvorledes organiseringen helt præcist skal bygges op. Således skal man sikre sig, at der er overblik over indkøbsstrategi og opgaver, over arbejdsgange, over den nødvendige IT-understøttelse samt over de forandringsbehov, der vil være ved at indføre den nye organisation.



10. Implementeringsværktøjer

I dette kapitel beskrives en række af de værktøjer, som kan anvendes i forbindelse med implementeringen af et e-handelsprojekt.

10.1 Kompetenceanalyse

Formål og baggrund for anvendelse af værktøjet:

Formålet med en kompetenceanalyse er at afdække hvilke kompetencer, institutionen skal have for kunne håndtere arbejdsopgaverne i forbindelse med e-indkøb og strategisk indkøb. Det vil sige en undersøgelse af institutionens fremtidige kompetencebehov.

Risikoen ved ikke at lave en omhyggelig undersøgelse af de fremtidige kompetencebehov er, at institutionen står med et nyt dyrt e-handelssystem som medarbejderne ikke har *evnerne* til at anvende.

Forventet resultat ved anvendelse af værktøjet

Kompetenceanalysen sikrer, at institutionen har overblik over de kompetencer, der kræves i forbindelse med e-indkøb. Kompetenceanalysen er grundlaget for, at den nødvendige uddannelse kan igangsættes (med værktøjet *Uddannelsesplan*), således at de rette kompetencer er til stede, når behovet opstår.

Forudsætninger for brug af værktøjet og relation til metoderammen

Kompetenceanalysen udføres i implementeringsfasen.

Værktøjerne Fastlæggelse af nye arbejdsgange giver et godt input til kompetenceanalysen.

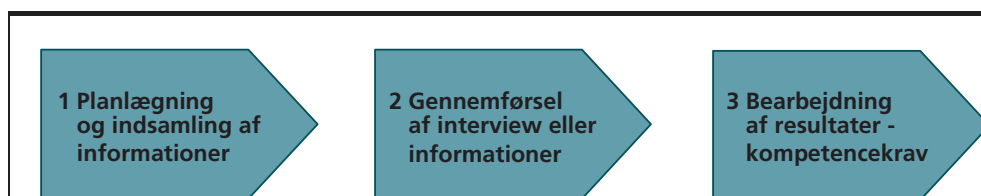
Kompetenceanalysen giver grundlaget for den efterfølgende planlægning af uddannelse, jævnfør værktøjet *Uddannelsesplan*.

Deltagere og roller

Kompetenceanalysen udføres af projektgruppen eller af en/et udpeget ressourceperson/team, for eksempel fra personaleafdelingen. Topledere og mellemledere (hvis medarbejdere berøres af forandringen) samt projektledere er relevante deltagere.

Fremgangsmåde ved brug af værktøjet

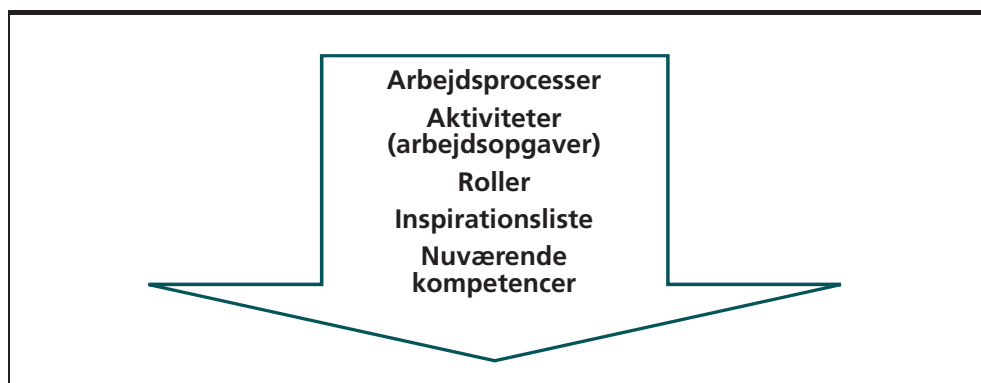
Figuren illustrerer processen ved gennemførelse af en kompetenceanalyse. Se skabelon på www.digitalekoebmand.dk



1. Planlægning og indsamling af informationer

Kompetenceanalysen kan gennemføres ved hjælp af interview eller via et arbejds møde. Hvis e-indkøbsprojektet betyder store forandringer i forhold til arbejdsprocesser, roller og kompetencer kan det være en fordel at bruge mødeformen, idet man på relativ kort tid kan få input fra flere sider. Er der kun få personer involveret i forandringen, kan opgaven løses ved hjælp af interview.

Før afholdelse af interview/møde indsamles informationer om de forandringer, e-handelsprojektet indebærer, og hvad e-handels betyder nye arbejdsprocesser, arbejdsopgaver og roller.



Et input til kompetenceanalysen kan fås fra værktøjet Inspiration til e-handelsarbejdsgange og *Fastlæggelse af nye arbejds gange*. Resultatet herfra er blandt andet en fastlæggelse af hoved- og delprocesser samt konkrete aktiviteter.

Hvis institutionen har arbejdet med blandt andet værktøjet Inspiration til nye arbejds gange, vil de nye roller være fastlagt. Typiske roller i forbindelse med e-indkøb er: Indkøber, disponent, godkender og administrator. Alle roller er relevante at se på i forbindelse med en kompetenceanalyse, idet samtlige roller kræver flere nye kompetencer.

Efterfølgende er der i afsnittet "Eksempler" udarbejdet en inspirationsliste, der giver eksempler på hvilke kompetencer, der typisk er relevante i forbindelse med e-indkøb, både hvad angår viden, færdigheder og holdninger (se også definition af kompetencebegreberne).

Har man en liste over nuværende kompetencer i institutionen/ indkøbsafdelingen, kan den også give inspiration. Det er dog væsentligt at understrege, at analysen skal koncentrere sig om de fremtidige forhold, og man derfor ikke skal føle sig fristet til at fremskrive de nuværende kompetencer ved udelukkende at sætte "e" foran.

Agenda

- Strategi og mål - oplæg
- Nye arbejdsprocesser, roller og aktiviteter
- Fra aktiviteter til kompetencekrav
- Brainstorm (mind maps)
- Kritisk vurdering
- Konkretisering: kompetencer

2. Gennemførelse af interview/ arbejds møde

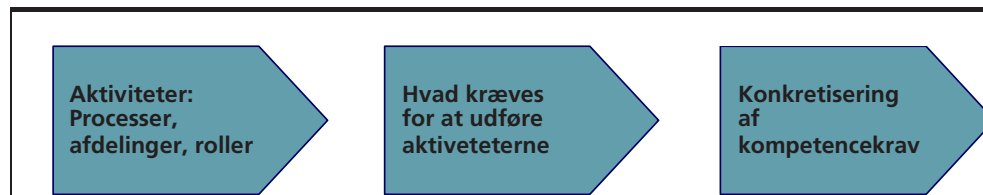
Opgaverne i denne fase er i princippet de samme, uanset om man bruger interview eller arbejds møde. Forløbet beskrives her som et arbejds møde.

Arbejds mødet kan indledes med et mundtligt oplæg, hvor strategi og mål med

e-indkøbsordningen ridses op for at motivere deltagerne og give dem samme referenceramme. Derefter fremlægges det indsamlede materiale - det vil sige de nye arbejdsprocesser, roller og aktiviteter gennemgås.

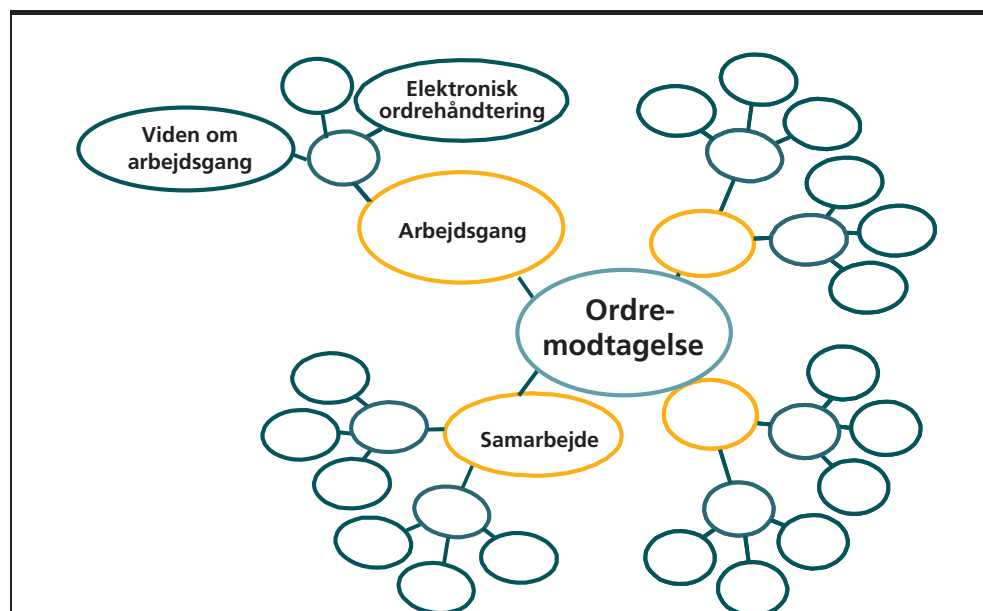
Hovedopgaven er at få de nye aktiviteter (arbejdsopgaver) omsat til kompetencekrav. Det vil sige, at for hver aktivitet beskrives, hvad der kræves af viden, færdigheder og holdninger, for at den enkelte aktivitet kan udføres.

Processen ved omsætning af nye arbejdsopgaver til kompetencekrav:



Der kan med fordel anvendes mindmaps (se figuren nedenfor), som er en metode til kreativ brainstorming. Arbejds mødeholderen kan på forhånd have udarbejdet et antal flipovers med hver en mindmap på, hvor der i den midterste cirkel er skrevet en aktivitet. For eksempel "Rekvirering af vare" som vist nedenfor.

Deltagerne i arbejds mødet kan nu gå frit rundt og fylde mindmap' en ud med de krav, de kan komme i tanke om. Der skal også være en række tomme mindmaps, hvor deltagerne selv kan fylde eventuelt andre relevante aktiviteter i midten. For at kunne udføre aktiviteten "rekvirering af vare", kræves viden om arbejdsgangen (hvem kan rekvirere, hvor skal rekvisitionen hen og så videre), færdighed i udfyldelse af en rekvisition og eventuelt samarbejdsevner.



Når den kreative runde er slut , bør der finde en kritisk vurdering sted i forhold til, om det er de rigtige krav - eller om nogle skal sorteres væk, fordi de er irrelevante.

Efterfølgende konkretiseres kravene, så nødvendige kompetencer - viden, færdigheder og holdninger - beskrives, og det diskuteres, hvad den enkelte kompetence dækker over (definition). Endelig diskuteres i hvilke afdelinger/ medarbejdergrupper, kompetencerne skal findes.

3. Bearbejdning af resultater - kompetenceanalyse

Efter afholdelse af interview/arbejds møde bearbejdes inputtene til en konkret kompetenceliste, se skabelonen og eksempler. De enkelte kompetencer defineres, så der ikke opstår forskellige fortolkninger eller uklarheder. Kompetencelisten skal også indeholde information om hvilke afdelinger/ medarbejdergrupper, der skal besidde de enkelte kompetencer.

Næste step er, at afdelingerne foretager en vurdering af, hvilke kompetencer de enkelte medarbejdere i afdelingen skal besidde. I denne forbindelse kan en individuel uddannelsesplan udarbejdes. (Se værktøjet *Uddannelsesplan*). Uddannelsesplanlægningen kan med fordel koordineres fra centralt hold - enten i projektets regi eller i personaleafdelingen, således at relevante fælles udviklings- og uddannelsesaktiviteter kan igangsættes.

Eksempel der illustrerer brugen af værktøjet

Nedenstående er en case vedr. indførelse af e-indkøb i en mellemstor dansk virksomhed indenfor underholdningsbranchen. Casen indeholder dels en inspirationsliste og dels en kompetenceanalyse. Inspirationslisten danner input til arbejds mødet og kompetenceanalysen er det samlede output.

Det er *vigtigt* at understrege, at listen er en inspirationsliste, det vil sige, eksemplet er et *muligt* forslag til kompetencer.

Definitioner

- Viden: handler om en forståelse for et område eller et koncept. Eksempelvis viden om en specifik branche, et nyt internetkoncept eller produktkendskab.
- Færdigheder: er evnen til at udføre en aktivitet eller opgave. Eksempelvis sprogkundskaber, praktiske IT-færdigheder eller at regne, skrive eller læse.
- Holdninger: handler om værdier, der påvirker vores adfærd i konkrete situationer. Eksempelvis samarbejdsvillighed eller forandringsparathed.

Kompetenceliste – (inspirationsliste)
Viden
Viden om strategisk indkøb over internettet
Viden om e-indkøbsprocesser
Viden om e-leverandører og kataloger
Viden om centrale indkøbsaftaler
Viden om priser og prisstruktur
Viden om ordremodtagelse og levering
Økonomisk viden - kunne anskueliggøre de økonomiske gevinster
Viden om juridiske regler
Færdigheder
IT-færdigheder: <ul style="list-style-type: none"> - Færdigheder i e-informationsøgning (markedsscanning ect.) - Registrering på gatetrade.net - Oprettelse af auktioner - Bruger og rettighedsadministration - Rådgivningsfærdigheder
e-Indkøbs færdigheder - strategisk indkøb: <ul style="list-style-type: none"> - Færdigheder i at foretage en markedsscanning - Færdigheder i at identificere leverandører - Færdigheder i udarbejdelse af kontrakt/udbudgrundlag - Forhandlingsteknik - Færdigheder i at gennemføre en kontraktgennemgang - Færdigheder til at varetage opfølgning og styring af indkøb - Færdigheder i at foretage vare, indkøb og kundeanalyser
e-Indkøbs færdigheder - disponering/godkendelse: <ul style="list-style-type: none"> - Katalogscanning på gatetrade.net - Færdigheder i at vælge leverandør - Færdigheder i at lave indkøbsordrer - Færdigheder i at bestille varer - Færdigheder i at modtage varer samt lagerføre - Færdigheder i håndtering af elektronisk faktura
Holdninger
IT lyst
Lyst til tværfaglighed
Samarbejdslyst
Forandringsparathed

Kompetenceanalyse (eksempel)		
Kompetence	Definition	Hvem
Viden		
Viden om e-indkøbsstrategi	Kende institutionens e-indkøbsstrategi og forstå hvad den betyder for eget ansvarsområde.	Alle ledere + indkøbsafdelingen
Viden om e-indkøbsprincipper	Kende institutionens principper for indkøb over Internettet	Indkøbsafdelingen
Indkøbspolitik	Kende institutionens indkøbspolitik	Indkøbsafdelingen
Viden om IT i e-indkøbsmiljø	Forstå hvordan e-indkøbsmiljøet ser ud og hvorledes det bruges.	Indkøbsafdelingen
Viden om nye arbejdsgange	Kende de nye arbejdsgange for indkøb i institutionen	Alle medarbejdere
IT-færdigheder		
E-informationssøgning	Færdighed i at søge informationer over Internettet i forbindelse med e-indkøb. For eksempel scanning af markeder, priser etc.	Indkøbsafdelingen - indkøber
Registrering på gate-trade.net	Færdigheder til at benytte gate-trade.net som administrator eller indkøber.	Indkøbsafdelingen
Oprettelse af auktioner	Færdighed i at oprette auktion samt afgivelse af bud på gate-trade.net.	Indkøbsafdelingen - indkøber
Bruger- og rettighedsadministration	Administrationsfærdigheder.	Indkøbsafdelingen - administrator
Rådgivningsfærdigheder	Færdigheder inden for rådgivning og coaching af interne kunder.	Indkøbsafdelingen
e-indkøbsfærdigheder – strategisk indkøb		
Markedsscanning	Færdigheder i at søge på Internettet eller benytte interne eller eksterne kilder.	Indkøber
Identificering af leverandør	Evne til at identificere leverandører ud fra viden om priser, leveringstider	Indkøber
Udarbejdelse af kontrakt/ udbudsgrundlag	Færdighed i at udarbejde det skriftlige grundlag for kontrakt/ udbudsmaterialet	Indkøber

Forhandlingsteknik	Færdigheder i at planlægge og godkende kontrakt; dvs. viden om juridiske forhold.	Indkøber
Opfølgning og styring af indkøb	Færdigheder i at styre og følge op på indkøb.	Indkøber
Vare-, indkøbs- og kunde-analyse	Færdigheder i at kunne tilrette-lægge og udføre en vare-, ind-købs- og kundeanalyse	Indkøber
e-indkøbsfærdigheder – disponering/godkendelse		
Katalogscanning	Færdighed i at scanne kataloger på markedspladsen.	Disponent
Valg af leverandør	Ud fra færdigheder/viden om varekvalitet, pris, leveringstid etc. samt institutionens behov foretages valg af leverandør.	Disponent
Indkøbsordrer	Færdigheder i at udfylde indkøbsordrer samt godkendelse af indkøb.	Disponent/godkender
Bestilling af varer	Færdigheder i at bestille varer via markedspladsen.	Disponent
Modtagelse/lagerføring af varer	Færdigheder i at distribuere og lagere varer.	Distribution
Håndtering af elektronisk faktura	Færdigheder i at registrere, betale og bogføre faktura.	Bogholderi
Holdninger		
Samarbejdslyst	Lyst til at samarbejde på tværs af afdelinger.	Alle berørte medarbejdere
Lyst til at arbejde tværfagligt	Lyst til at arbejde på tværs af fag- og afdelingsgrænser i institutionen.	Alle berørte medarbejdere
Forandringsparathed	Indstillet på at arbejde i en institution der er præget af innovation og forandringer.	Alle berørte medarbejdere
IT-lyst	Lyst til at arbejde med IT, Internettet etc.	Alle berørte medarbejdere

10.2 Uddannelsesplan

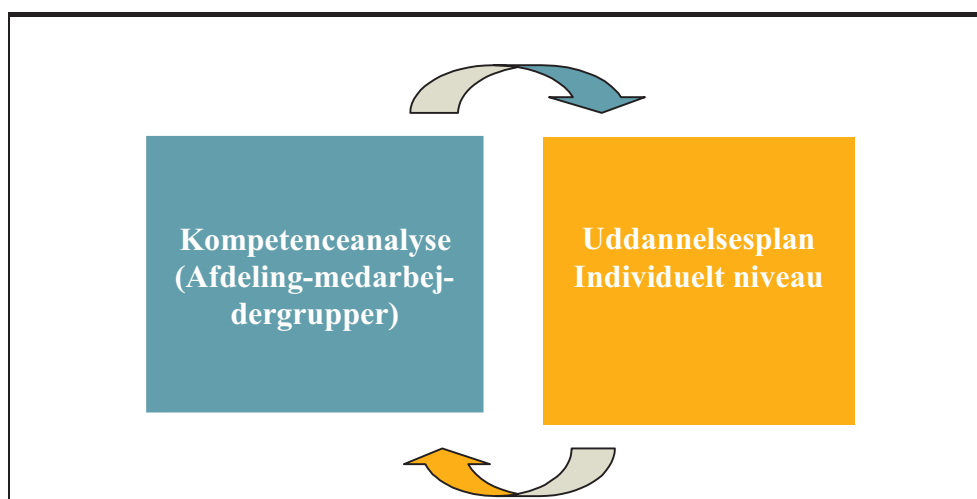
Formål og baggrund for anvendelse af værktøjet

Formålet med en uddannelsesplan er at afstemme uddannelsesbehov samt følge op på uddannelsestiltag hos den enkelte medarbejder. En systematisk organisering og opfølgning på de individuelle uddannelsestiltag er nødvendig i forbindelse med overgang til e-handel. Dels for at sikre sig at den nødvendige dygtiggørelse finder sted, og dels fordi tilrettelæggelsen af de individuelle uddannelsesplaner er et aktivt redskab til at øge motivationen hos medarbejderne. Videreuddannelse opfattes ofte som et privilegium og en belønning.

Uddannelsesplanen viderebehandler resultaterne fra værktøjet

Kompetenceanalyse og omsætter dem til en systematisk udviklingsplan på et individuelt niveau, så den enkelte medarbejder får de kompetencer, der er behov for i hans/hendes konkrete stilling. Uddannelsen kan tage sig ud som deltagelse i diverse kurser og konferencer, men i langt de fleste tilfælde, hvor det handler om dygtiggørelse indenfor bestemte færdigheder, vil det være tilstrækkeligt at benytte sig af for eksempel sidemands-oplæring.

Hvor kompetenceanalysen på et overordnet plan angiver hvilke kompetencer, der er behov for i organisationen, beskriver uddannelsesplanen hvilke uddannelsesaktiviteter, der skal igangsættes for at opnå kompetencerne på et individuelt niveau.



Planlægningen af individuelle udviklingsaktiviteter foregår sædvanligvis på en hel- eller halvårlig medarbejderudviklingssamtale (MUS). Så vidt muligt

integreres planlægningen af uddannelse i forbindelse med e-indkøb i det normale samtalsystem, hvis et sådant findes.

Forventet resultat ved anvendelse af værktøjet

Uddannelsesplanen sikrer, at medarbejdere og ledere i organisationen forstår og formår at fungere med den ny teknologi, arbejdsgange og arbejdsformer i forbindelse med omstillingen til e-handel. Samtidig sikrer uddannelsesplanen, at medarbejdere og ledere er motiverede til at fungere i en ændret organisation, fordi målene er afstemt på et individuelt niveau.

Forudsætninger for brug af værktøjet og relation til metoderammen

I værktøjet *Kompetenceanalyse* er virksomhedens fremtidige kompetenceområder afdækket. Uddannelsesplanen består af en handlingsplan, som efterfølgende omsætter kompetenceanalysens resultater til konkrete uddannelsesaktiviteter.

Deltagere og roller

Organisationens ledere, personaleafdelingen eller en af ledelsen udpeget projektgruppe vil typisk stå for udarbejdelsen af en uddannelsesplan. Der udarbejdes uddannelsesplan for alle berørte medarbejdere. Det er vigtigt, at uddannelsen af brugerne af e-handelsløsningen ikke kun omfatter kommende superbrugere, og uddannelsen skal være bredere end den tekniske betjening af systemet. De nye forretningsgange, nye ydelser, nye samarbejdsformer og intentionen bag forandringerne skal indgå i uddannelsen.

I forbindelse med tilrettelæggelse af uddannelsesplanen er det vigtigt, at det foregår i dialog med medarbejderen. MUS-samtalen foretages normalt af afdelingslederen. Men i forbindelse med forankringen af e-indkøbskompetencerne, vil afdelingslederen ikke nødvendigvis have nogen forudsætninger for denne rolle. Det kan derfor være en fordel at udpege en central koordinator, for eksempel projektlederen fra e-indkøbs-projektorganisationen.

Opfølgingsansvaret vil være en reel udfordring i alle organisationer, og fordi løsningen vil være afhængig af ressourcer, ledelsesmæssige præferencer og så videre, må problematikken takles individuelt i hver organisation. Det er dog

vigtigt at understrege, at rollefordelingen skal håndteres, for at hele kompetenceudviklingsprojektet lykkes.

Fremgangsmåde ved brug af værktøjet

1. Input fra kompetenceanalyse

Første skridt i udarbejdelsen af en uddannelsesplan er allerede taget ved gennemførelsen af værktøjet *Kompetenceanalyse*. Kompetenceanalysen leverer en oversigt over de kompetencer som er nødvendige for at organisationen kan håndtere nye arbejdsopgaver i forbindelse med overgang til e-indkøb.

Et eksempel på resultatet af sådan en kompetenceanalyse ses nedenfor. Målet er nu, at alle ledere og medarbejdere, via en medarbejderudviklingssamtale, får tilrettelagt et konkret uddannelsesforløb, som får dem opkvalificeret på relevante områder.

Kompetenceanalyse (eksempel)		
Kompetence	Definition	Hvem
Viden		
Viden om e-indkøbsstrategi	Kende institutionens e-indkøbsstrategi og forstå hvad den betyder for eget ansvarsområde.	Alle ledere + indkøbsafdelingen
Viden om e-indkøbsprincipper	Kende institutionens principper for indkøb over Internettet	Indkøbsafdelingen
Indkøbspolitik	Kende institutionens indkøbspolitik	Indkøbsafdelingen
Viden om IT i e-indkøbsmiljø	Forstå hvordan e-indkøbsmiljøet ser ud og hvorledes det bruges.	Indkøbsafdelingen
Viden om nye arbejdsgange	Kende de nye arbejdsgange for indkøb i institutionen	Alle medarbejdere
IT-færdigheder		
E-informationssøgning	Færdighed i at søge informationer over Internettet i forbindelse med e-indkøb. For eksempel scanning af markeder, priser og så videre	Indkøbsafdelingen – indkøber

Registrering på gatetrade.net	Færdigheder til at benytte gatetrade.net som administrator eller indkøber.	Indkøbsafdelingen
Oprettelse af auktioner	Færdighed i at oprette auktion samt afgivelse af bud på gatetrade.net.	Indkøbsafdelingen – indkøber
Bruger- og rettighedsadministration	Administrationsfærdigheder.	Indkøbsafdelingen - administrator
Rådgivningsfærdigheder	Færdigheder inden for rådgivning og coaching af interne kunder.	Indkøbsafdelingen
e-indkøbsfærdigheder - strategisk indkøb		
Markedsscanning	Færdigheder i at søge på Internettet eller benytte interne eller eksterne kilder.	Indkøber
Identificering af leverandør	Evne til at identificere leverandører ud fra viden om priser, leveringstider mv.	Indkøber
Udarbejdelse af kontrakt/ udbudsgrundlag	Færdighed i at udarbejde det skriftlige grundlag for kontrakt/ udbudsmaterialet	Indkøber
Forhandlingsteknik	Færdigheder i at planlægge og godkende kontrakt; dvs. viden om juridiske forhold.	Indkøber
Opfølgning og styring af indkøb	Færdigheder i at styre og følge op på indkøb.	Indkøber
Vare-, indkøbs- og kundeanalyse	Færdigheder i at kunne tilrettelægge og udføre en vare-, indkøbs- og kundeanalyse	Indkøber
e-indkøbsfærdigheder - disponering/godkendelse		
Katalogscanning	Færdighed i at scanne kataloger på markedspladsen.	Disponent
Valg af leverandør	Ud fra færdigheder/viden om varekvalitet, pris, leveringstid etc. samt institutionens behov foretages valg af leverandør.	Disponent
Indkøbsordrer	Færdigheder i at udfylde indkøbsordrer samt godkendelse af indkøb.	Disponent/ godkender
Bestilling af varer	Færdigheder i at bestille varer via markedspladsen.	Disponent

Modtagelse/lagerføring af varer	Færdigheder i at distribuere og lagere varer.	Distribution
Håndtering af elektronisk faktura	Færdigheder i at registrere, betale og bogføre faktura.	Bogholderi
Holdninger		
Samarbejdslyst	Lyst til at samarbejde på tværs af afdelinger.	Alle berørte medarbejdere
Lyst til at arbejde tværfagligt	Lyst til at arbejde på tværs af fag- og afdelingsgrænser i institutionen.	Alle berørte medarbejdere
Forandringsparathed	Indstillet på at arbejde i en institution der er præget af innovation og forandringer.	Alle berørte medarbejdere
IT-lyst	Lyst til at arbejde med IT, Internettet etc.	Alle berørte medarbejdere

Kompetencebegreberne; viden færdigheder og holdninger, dækker over følgende definitioner:

Definitioner

- Viden: handler om en forståelse for et område eller et koncept. Eksempelvis viden om en specifik branche, et nyt internetkoncept eller produktkendskab.
- Færdigheder: er evnen til at udføre en aktivitet eller opgave. Eksempelvis sprogkunderskaber, praktiske IT-færdigheder eller at regne, skrive eller læse.
- Holdninger: Handler om værdier, personlighedstræk eller sociale principper, der påvirker vores adfærd i konkrete situationer. Eksempelvis samarbejdsvillighed eller forandringsparathed.

2. *Beskrivelse af uddannelsesaktiviteter*

Næste skridt er for hver enkelt kompetence at tage stilling til hvilken form, kompetenceudviklingen skal have. Den traditionelle form for kompetenceudvikling - via kurser, seminarer og lignende - er ikke altid den bedst egnede og er typisk dyrere og mere tidskrævende end udviklingsaktiviteter som mentorordning, netværksgrupper eller lignende.

Nedenfor er en inspirationsliste over typer af kompetenceudviklingsaktiviteter, som kan understøtte de kompetencer, der er listet i eksemplet ovenfor.

Udviklingsaktivitet	Beskrivelse	Egnet til
Kurser, seminarer, workshops, konferencer	Giver mulighed for netværksdannelse, videndeling, diskussioner og anden interaktion som fremmer læringen. <i>Vær opmærksom på:</i> Kurser i færdighedsbaserede kompetencer oftest er passiv, idet læringen ikke foregår i den kontekst, hvor kvalifikationer skal bruges.	Alle kompetencer
E-learning	Læring kan foregå uafhængigt af tid og sted. Kan være fjernundervisning over inter- eller intranet, eksterne videokonferencer, eller multimediematerialer til selvstudier (CD-rom eller video). <i>Vær opmærksom på:</i> Reduceret social kontakt.	Videns- eller færdighedsbaserede kompetencer
Selvstudier	Læring kan foregå uafhængigt af tid og sted. Kan skræddersyes efter individuelle behov. For eksempel læsning af faglitteratur og fagblade, informationssøgning på internettet, databaser eller lign.	Videns- eller færdighedsbaseret kompetencer
Netværksgrupper	Erfaringsudveksling i grupper - fysiske eller virtuelle. <i>Vær opmærksom på:</i> Netværksgrupper fungerer ikke automatisk. Der er ofte behov for en koordinator eller igangsætter.	Videns- eller færdighedsbaserede kompetencer

Udviklingsaktivitet	Beskrivelse	Egnet til
Mentorordning/ superbrugere	Indebærer at en person med en særlig viden/erfaring oplærer og støtter mindre erfarne personer. Kan være en intern eller ekstern person. Superbrugerbetegnelsen bruges specielt indenfor IT, hvor superbrugere udpeges til at uddanne kollegaer og besvare spørgsmål i forhold til brugen af et eller flere IT værktøjer.	Typisk færdighedsbaserede kompetencer
Sidemandsoplæring	Kaldes også trainee-ordning. Ofte oplæring i mange kompetencer i forbindelse med oplæring i bestemt job/funktion eller kortvarig oplæring i bestemt kompetence. <i>Vær opmærksom på:</i> Tidskrævende for "læreren" som derfor bør anerkendes for sin indsats.	Typisk færdighedsbaserede kompetencer. Men det kan også foregå i forbindelse med indføring i et bestemt vidensområde.
Udviklingssamtaler	Består i 2 elementer: en evaluering af den sidste periode (halvt eller helt år) og en udviklingssamtale hvor næste periodes udvikling planlægges. Individuel feedback til både leder og medarbejder.	Feedback på alle 3 kompetenceområder

Uddannelsesplan - individuelt niveau

Den systematiske planlægning af og opfølgning på kompetenceudviklingen foretages på individuelt niveau. Udviklingsplanen for den enkelte medarbejder foretages typisk i forbindelse med den hel- eller halvårslige medarbejderudviklingssamtale (MUS). Som forberedelse har både medarbejder og leder overvejet ønskelige udviklingsmål og behov hos medarbejderen. Under

samtalen diskuterer medarbejderen sine ønsker med lederen, der afstemmer disse med organisationens overordnede behov.

I afsnittet *Skabeloner* ses et eksempel på en individuel uddannelsesplan, som afdækker og sætter mål indenfor de 3 kompetenceområder: viden, færdigheder og holdninger.

Eksempel eller case, der illustrerer brugen af værktøjet

Herunder er eksempel på en uddannelsesplan taget fra en mellemstor dansk virksomhed i underholdningsbranchen:

UDDANNELSESPLAN:					
Navn: Benny Larsen					
Afdeling: Indkøbsleder					
Viden					
Kompetence:	Aktivitet:	Hvor:	Hvornår:	Pris:	Ansv. for opfølgning:
Viden om Gatetrade.net	Kursus - 1 dag	Gatetrade-kursus	15. juni 2002	3.200 kroner	Afdelingsleder
Viden om strategisk indkøb over internettet	Konference	Dansk Handel og Service	13. maj 2001	500 kroner	Afdelingsleder
Færdigheder					
EInformations-søgning (markedsscanning etc.)	Sidemandsoplæring - superbruger oplæring (af Hans Peter Jensen fra IT afdelingen)	Selvstændig plan udarbejdes	Løben-de		Projektleder fra e-indkøbsprojektet
Holdninger					
Forandring-parathed	- Kursus 2 dage - Workshop i leder-gruppen	- Danmarks Forvaltnings-højskole - Internt - Topledere og mellem ledere	15. feb. 2002 maj 2002	16000 kroner	Afdelingsleder Benny Larsen er ansvarlig. Sparring med e-indkøbsprojektleder.

10.3 Analyse af forandringsparathed

Formål og baggrund for anvendelse af værktøjet

En forudsætning for succesfuld gennemførelse af e-handelsprojektet er, at ledelsen samt den nedsatte projektorganisation er klar over, hvad det indebærer af udfordringer for dem som projektansvarlige samt for organisationen som helhed.

Risikoen ved ikke at gennemføre en vurdering af forandringsparatheden er i værste fald, at e-indkøbsprojektet mislykkes, før det kommer i gang. Eksempler på en række barrierer, der forhindrer at projektet kommer succesfuldt fra start er de projektansvarliges mangel på kommunikationsevner, manglende kompetencer eller mangel på klare mål og begrundelser.

Formålet med en undersøgelse af forandringsparathed er at afdække organisationens evne til at gennemføre den forandring, som indførelse af e-handel er. Undersøgelsen viser hvilke barrierer, man står over for samt hvilke løftestænger, der er til stede i organisationen.

Forventet resultat ved anvendelse af værktøjet

Undersøgelsen giver overblik over barriererne, således at man i tide kan sætte ind med en række handlinger. Et eksempel på en barriere kan være manglende opbakning fra ledelsen eller mangel på klare mål. Endvidere viser undersøgelsen hvilke styrker, organisationen har, som positivt kan udnyttes som løftestænger til at sikre projektets succes. Eksempler på løftestænger kan være en velfungerende og motiveret projektgruppe eller et klart mandat fra ledelsen.

Deltagere og roller

Undersøgelsen af organisationens forandringsparathed udføres af projektgruppen eller eventuelt af en/et udpeget ressourceperson/team. Undersøgelsen foretages på topledere og mellemledere (hvis medarbejdere berøres af forandringen) samt projektledere.

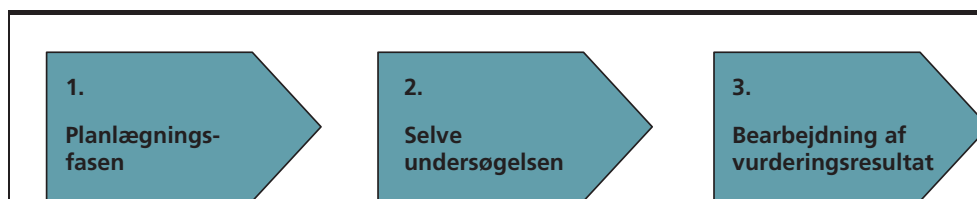
Forudsætninger for brug af værktøjet og relation til metoderammen:

En vurdering af forandringsparathed gennemføres med input fra resultaterne af værktøjet *e-temperaturmåling*. Herfra dannes et overblik over hvilke barrierer, organisationen har haft ved gennemførelse af tidligere projekter. Det er særlig vigtigt at adressere disse barrierer førend e-indkøbsprojektet igangsættes.

En anden vigtig forudsætning for gennemførelse af forandringsparathedsvurderingen er, at den overordnet projektplan for e-handelsprojektet er godkendt af ledelsen, og at en projektorganisation er nedsat.

Fremgangsmåde ved brug af værktøjet

Fremgangsmåde ved brug af værktøjet:



1. Planlægningsfasen

Undersøgelsen foretages af projektgruppen samt de top- og mellemledere, hvis medarbejdere berøres af forandringen, og består af en vurdering af hvilke barrierer og løftestænger, der er i forhold til gennemførelse af det konkrete e-indkøbsprojekt. Vurderingen foregår som en dialog på et arbejds møde (se skabelon for et eksempel på en vurderingsramme).

I planlægningsfasen afklares først hvilke personer, der skal indgå i undersøgelsen af forandringsparathed, det vil sige, hvem ud over projektgruppen bør deltage på arbejds mødet.

2. Selve undersøgelsen

Vurderingen af forandringsparathed beskæftiger sig med følgende områder, se figur nedenfor: Klare mål og begrundelse, fokuseret og involveret ledelse, styring af projektet, effektiv kommunikation, organisation og kompetencer.

I skabelonen "vurderingsramme" ses eksempler på en række relevante spørgsmål, der knytter sig til de fem områder.

Værktøjet *e-temperaturmåling* danner væsentlige input til hvilke af de 5 områder, det kan være vigtigt at kigge på i forhold til gennemførelse af e-indkøbsprojektet.

E-temperaturmålingen giver input til, hvilke områder, der ved tidligere projekter viste sig som barrierer i forhold til gennemførelse af et projekt. Disse områder er særlig vigtige at gå i dybden med i forbindelse med vurderingen af barrierer og løftestænger ved e-handelsprojektet.



3. *Bearbejdning af vurderingsresultat*

Indenfor hvert område vurderes, om området samlet set er en barriere eller en løftestang for projektet. Vurderingsresultatet kan afbilledes som vist i nedenstående figur. Undersøgelsen bør følges op af en handlingsplan, der for hver barriere beskriver, hvad man vil gøre for at imødegå denne og hvem, der har ansvaret for det.

Se skabelon for handlingsplan samt inspiration til mulige løsninger under *Skabeloner* på www.digitalekoebmand.dk.

Er barrieren for eksempel modstand i medarbejdergruppen, kan dette imødegås ved en målrettet kommunikation (se værktøjet *Kommunikationsplan*), hvor medarbejderen får kendskab til begrundelsen for indførelse af e-handel og får kendskab til de konsekvenser, e-handel har for den enkelte.

	Barriere	Løftestang
Klare mål og begrundelse	_____X_____→	
Fokuseret og involveret ledelse	_____X_____→	
Styring af projektet		_____X_____→
Effektiv kommunikation		_____X_____→
Organisation og kompetencer	_____X_____→	

10.4 Stemningsbarometer

Formål og baggrund for anvendelse af værktøjet

Succeskriteriet for et velgennemført e-handelsprojekt er at kunne sikre en positiv stemning omkring forandringen gennem hele projektførelsen. Risikoen ved ikke at foretage de løbende stemningscheck i forbindelse med e-handelsprojektet er, at latente konflikter, som for eksempel frygten for afskedigelser og ændringer i jobfunktioner, ulmer så længe, at det alvorligt modarbejder og måske forhindrer projektets samlede succes.

Med stemningsbarometeret undersøges medarbejdernes kendskab og holdning til e-indkøbsprojektet. Formålet med undersøgelsen er at få et billede af medarbejdernes grad af viden om og engagement i projektet, så man løbende kan måle effekten af kommunikationsplanen.

Stemningsmålingen foretages som en spørgeskemaundersøgelse eller som interviews med medarbejdere/grupper og foregår typisk i begyndelsen af implementeringsfasen samt løbende i projektførelsen.

Hvor det er den samlede projektvision, som bestemmer, hvor man skal hen og hvilken vej, man bør følge, er det stemningsbarometeret, der viser hullerne i vejen.

Forventet resultat ved anvendelse af værktøjet

Stemningsmålingen er en effektiv måde løbende at evaluere projektets fremdrift og resultater på. Målingerne giver projektledelsen et billede af projektets forankring i organisationen og derved en mulighed for at sætte ind med passende aktiviteter, hvis videns- eller engagementsniveauet ikke er højt nok. Inspiration til aktiviteter kan hentes fra værktøjet *Kommunikationsplan*

Deltagere og roller

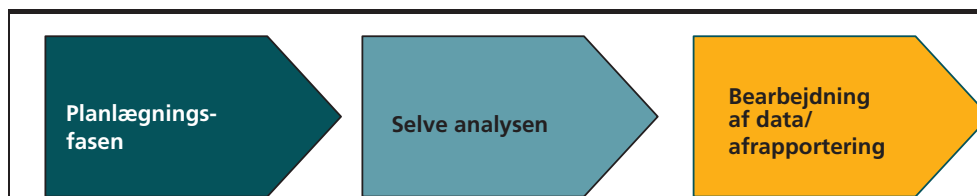
Et stemningscheck udføres af projektgruppen eller eventuelt af en/et udpeget ressourceperson/team. Alle ledere og medarbejdere, der berøres af forandringen, er relevante deltagere i analysen. Er målgruppen stor, kan man vælge en mindre gruppe (stikprøve).

Forudsætninger for brug af værktøjet og relation til metoderammen

Forud for et stemningscheck ligger en undersøgelse af medarbejdernes forandringsparathed, samt en kommunikationsplan, som sikrer formidlingen af information om e-indkøbsprojektet rundt i organisationen. Stemningscheckene har til formål at eftervise om målene i kommunikationsplanen er nået.

Fremgangsmåde ved brug af værktøjet

Udførelsen af et stemningscheck løber i 3 faser:



1. Planlægningsfasen

I planlægningsfasen afgøres hvilke temaer, der skal måles på, hvilke personer, der skal indgå samt hvordan og hvor ofte målingen skal foretages.

Stemningsmålingen kan foregå enten ved hjælp af interviews eller spørgeskemaer.

- Afgør hvilke enkeltpersoner/grupper, det er interessant at foretage en stemningsmåling på. Som udgangspunkt kan bruges målgruppeanalysen i værktøjet Kommunikationsplan, som netop har til formål at skabe overblik over hvilke personer/grupper, der er påvirket af projektet.
- Beslut hvilke temaer, der skal måles på. I opstartsfasen af et projekt vil man almindeligvis måle på hvor mange, der kender til e-indkøbsprojektet. Løbende i projektforsløbet vil det være relevant at måle på medarbejdernes engagement og forståelse for projektet.
- Beslut ved hjælp af målgruppeanalysen hvilket resultat (målt i procent positive tilkendegivelser), der skal være indenfor de forskellige medarbejdergrupper, for at den ønskede holdning og viden er opnået.
- Beslut hvorledes målingen skal foregå - enten ved hjælp af interviews eller spørgeskemaer.
- Beslut hvornår i projektforsløbet de enkelte målinger skal foretages.

2. Selve analysen

I denne fase udarbejdes selve spørgerammen, de endelige deltagere udvælges og interviews eller spørgeskemaundersøgelsen gennemføres. Se inspiration til spørgeramme under afsnittet Skabeloner på www.digitalekoebmand.dk

- Udarbejd en spørgeramme, som nøje tager højde for ønsket input samt den tid, der er til rådighed. Hvis målingen gøres via spørgeskemaer, skal man være opmærksom på, at jo længere listen med spørgsmål er, jo lavere bliver svarprocenten!
- Udarbejd følgeskrivelse til spørgeskemaet så deltagerne ved hvad formålet med målingen er, og hvad der sker med resultatet.
- Udsend spørgeskemaerne eller gennemfør interviews.

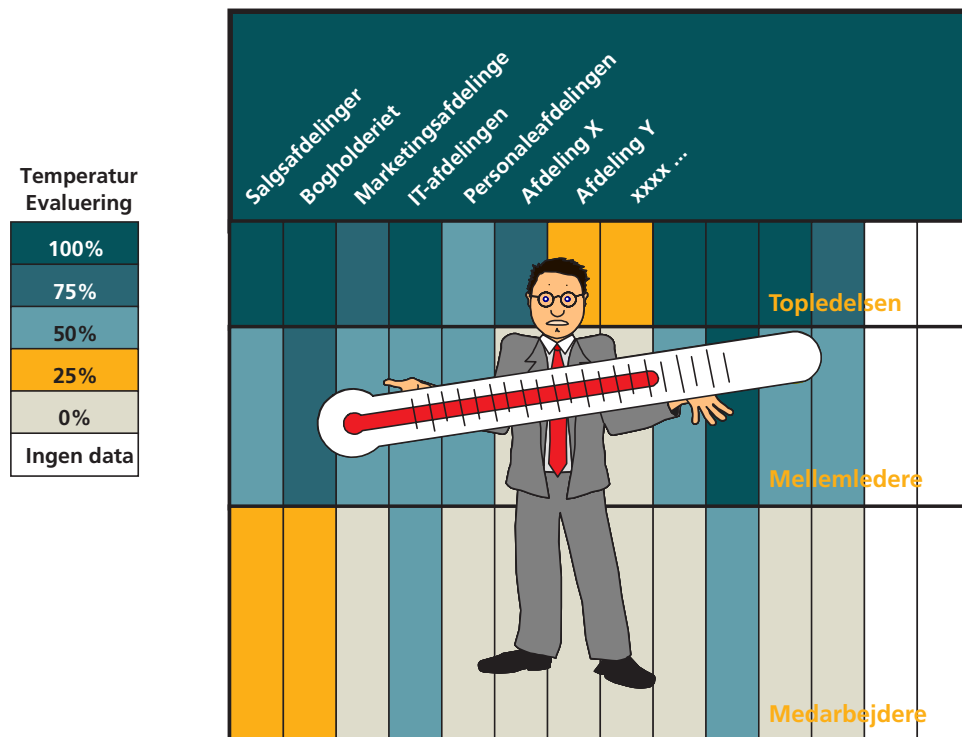
3. Bearbejdning af data og rapportering

Afrapportering af stemningsmålingen kan indeholde anbefalinger til aktiviteter, der bør gennemføres i tilfælde af, at procentdelen af positive svar ikke når det forventede. Inspiration til passende aktiviteter kan hentes i værktøjet Kommunikationsplan. Bearbejdning af data:

- Vurdér data i forhold til hinanden og fremhæv karakteristika i undersøgelsen - for eksempel hvad er der af trends og hvad er der af afvigende svar.
- Vurdér disse i relation til om projektet kan siges at have det ønskede niveau (grad af kendskab og positiv holdning til projektet)
- Vurdér hvilke årsager der kan ligge bag svarene
- Vurdér eventuelt hvilke aktiviteter der skal til for at flytte organisationen til det sted, man ønsker den.
- Præsenter ovenstående for projektledelsen/-gruppen - gerne i både skriftlig og mundtlig form.

Eksempel der illustrerer brugen af værktøjet:

Nedenfor et eksempel på en måde at præsentere resultatet af et stemningscheck. Brugen af farver og to måle-dimensioner: afdelingerne og de organisatoriske lag, giver et konkret billede af hvor i organisationen, der er udfordringer i forhold til forankring af projektet. Se skabelon for stemningsbarometer på www.dendigitalekoebmand.dk



Baseret på: Undersøgelse af dd/mm/yy, Interviews af dd/mm/yy - dd/mm/yy,

10.5 Gode råd om idriftsættelse

Formål og baggrund for anvendelse af værktøjet

Når man har etableret sin e-handelsløsning, er det vigtigt, at idriftsættelsen sker på en fornuftig måde, således at systemet får en positiv modtagelse i institutionen. Efterfølgende er det vigtigt at fortsætte med at følge op på, hvordan systemet bruges, indtil det er blevet daglig rutine at anvende det. Dette værktøj indeholder en række gode råd om tiltag, man kan gøre for at sikre dette.

Forventet resultat ved anvendelse af værktøjet

Inspirationskilder til at sikre en positiv modtagelse af systemet i institutionen.

Forudsætninger for brug af værktøjet og relation til metoderammen

Dette værktøj kan anvendes, fra man sætter e-handelsløsningen i drift, indtil det nye elektroniske system opfattes som en naturlig del af den daglige arbejdsgang.

Deltagere og roller

Vigtige deltagere er det projektteam, der har arbejdet med at indføre systemet, superbrugere og de personer i den almindelige institution, som efterfølgende får ansvar for, at indkøbsprocedurer og systemet fungerer hensigtsmæssigt.

Fremgangsmåde ved brug af værktøjet

Når det elektroniske handelssystem skal tages i brug, er det vigtigt at give det en god start. Hvis der fra starten kan skabes en positiv holdning til systemet, vil dette hjælpe indkøringen meget markant.

Rygter spredes som bekendt som ringe i vandet, og for megen negativ omtale i den første tid vil gøre det vanskeligt at opnå en tilstrækkelig accept af den nye måde at købe ind på. For at sikre dette er det vigtigt, at man allerede tidligt efter ibrugtagelsen har nogle initiativer klar, som kan hjælpe med til at skabe en god stemning omkring systemet.

En række af disse initiativer er beskrevet i herefter:

- Erfaringsopsamling med brugere. Inviter udvalgte repræsentative brugere og afhold kort tid efter idriftsættelsen et møde, hvor initiale erfaringer omkring brugen af systemet og de nye indkøbsprocedurer opsamles. Vær sikker på, at alle gode forslag, kendte fejl og mangler bliver noteret ned og efterfølgende behandlet hurtigt. En hurtig og seriøs behandling vil skabe en goodwill omkring systemet, som kan brede sig naturligt ud i institutionen. Gentag efter behov erfaringsopsamlingen en til to gange i den første tid efter idriftsættelsen.
- Erfaringsopsamling med leverandører. Inviter nøgle-leverandører til et statusmøde, hvori der kan udveksles erfaringer omkring brugen af de nye mere integrerede arbejdsgange. Herved kan det sikres, at der kommer en naturlig og åben dialog med leverandørerne, og eventuelle problemer kan blive fanget, mens de stadigvæk er overskuelige at løse. Leverandørerne vil desuden ofte være en meget god kilde til at vurdere rekvirenternes indkøbsadfærd, da de har adgang til detaljerede data om indkøbsordrer, der ikke er afgivet gennem systemet.
- Tilpasning af indkøbssortiment. Næsten ligegyldigt hvor grundig analysen til valg og opbygning af indkøbssortiment har været, kan der være behov, som ikke er medtaget. Dette kan både være rent sortimentsmæssigt, og det

kan være omkring opbygningen af struktur, billeder etc. i kataloget. Det er vigtigt at sikre, at dette tilpasses kontinuerligt, således at brugerne kan få dækket deres indkøbsbehov via systemet og dermed bliver motiveret til at benytte systemet.

- Sikring af support. Det er vigtigt, at supportfunktionen er etableret korrekt (se værktøjet Etablering af supportfunktion), og at der gives hurtig tilbagemelding på de problemer, som brugerne støder på. Det er meget demotiverende for brugerne, hvis deres problemer eller spørgsmål enten ikke besvares, eller hvis dette tager alt for lang tid. Derfor skal supportfunktionen have en meget høj prioritet. Dette gælder både for det rent indkøbsmæssige og for det systemmæssige.
- Løbende kommunikation. Det er vigtigt, at alle relevante brugere informeres om ændringer til brugen af systemet. Dette kan omfatte alt fra planlagte systemlukninger, ændringer i det sortiment, der kan købes gennem systemet til nye forretningsgange og lignende. Ligeledes bør forretningsgange med opgaver og roller, brugermanualer samt nyttige tips og tricks være tilgængelige for brugerne. Derfor kan man med fordel oprette en informationsside om e-handelssystemet på sit intranet samt en mailingliste hvor igennem alle relevante brugere kan få den nødvendige information.
- Løbende opfølgning. Ved at måle periodisk på brugen af systemet er det muligt overfor brugerne at synliggøre, hvordan systemet og de nye forretningsgange fungerer. Derved kan man undgå, at der opstår utilsigtede rygter, og at småproblemer kommer til at give et negativt billede af det nye system. Som bekendt huskes en dårlig oplevelse meget bedre end en god. Samtidig kan en løbende opfølgning bruges som middel til at påvirke eventuelle budgetansvarlige rundt om i institutionen til at være mere årvågne overfor de ressourcer og midler, der anvendes på indkøb. Og slutteligt giver de et godt input til den løbende dialog med leverandørerne.
- Konkurrencer og andre tiltag. Som en lille gimmick kan man afholde en konkurrence omkring brugen af systemet, som alle brugere kan være med i. Denne kan eksempelvis bestå af en række relevante spørgsmål omhandlende det at søge i online varekataloget. Dette er en sjov måde for brugerne at lære det nye værktøj at kende på, og svarprocent (inklusive antal rigtige) kan give et rimelig godt billede af, hvor svært brugerne har det med at anvende systemet. Samtidig er en præmie på fem flasker rødvin betydelig billigere end, at skulle samle et antal brugere til eventuel ekstra undervisning i systemet.

Disse tiltag er alle nogle, som kan være relevante at anvende til at sikre, at det nye elektroniske indkøbssystem bliver godt modtaget. Brugen af konkrete tiltag afhænger af den specifikke situation, som man befinder sig i.

10.6 Support

Formål og baggrund for anvendelse af værktøjet

Et e-handelsprojekt vil ændre på mange af de aktiviteter, der bliver udført i forbindelse med de daglige indkøb. Da indkøb for mange ikke er den primære arbejdsfunktion, kan det nogle gange være svært for alle at opnå tilstrækkelig kendskab til de nye rutiner og systemer. Derfor er det specielt i opstartsfasen vigtigt at have en velfungerende supportfunktion eller supportrolle, som kan hjælpe disse brugere.

Supportfunktionen/supportrollen er en del af den organisation, der skal være på plads, for at et elektronisk indkøbssystem kan fungere i dagligdagen. Derfor er det vigtigt, at de personer, der udøver supporten, har den rette viden til at afhjælpe de problemer, der opstår. Værktøjet bør bruges som inspiration til, hvorledes funktionen kan opbygges. Man skal huske, at den viden, der skal til, for at de enkelte medarbejdere kan løse deres supportopgaver, fås bedst gennem praktisk deltagelse i selve e-handelsprojektet eller via daglige erfaringer med brugen af systemet.

Forventet resultat ved anvendelse af værktøjet

Dette værktøj giver inspiration til opbygning af en supportfunktion/supportrolle, som kan sikre, at brugerne får tilstrækkelige råd og vejledning til, at de kan komme godt i gang med at anvende det elektroniske indkøbssystem.

Forudsætninger for brug af værktøjet og relation til metoderammen

Supportfunktionen er en del af den organisation, som skal være på plads for, at et e-handelssystem kan fungere i dagligdagen. Derfor er det vigtigt, at funktionen etableres hensigtsmæssigt, samt at personer i den har den rette viden til at afhjælpe de problemer, der opstår. Værktøjet bør bruges som inspiration til, hvorledes funktionen kan opbygges.

Husk, at den viden de enkelte medarbejdere skal have, for at de kan løse deres supportopgaver, bedst opnås gennem aktiv deltagelse i selve implementeringsprojektet eller alternativt via daglige erfaringer med brugen af systemet.

Deltagere og roller

Der vil være behov for såvel centralt og som decentralt placerede personer til at varetage supportfunktionerne i relation til elektronisk indkøb. Hvor mange, der skal inddrages, afhænger af institutionens størrelse, af hvor store ændringer, der sker i arbejdsgangene, og af den valgte elektroniske indkøbsløsning. Det skal dog som minimum sikres, at følgende kompetencer er repræsenteret: indkøb, bogholderi og IT-afdeling.

Fremgangsmåde ved brug af værktøjet

Selv om elektronisk handel i stor udstrækning er til at arbejde med, så kan der opstå tilfælde, hvor en bruger støder på et problem, som vedkommende ikke selv er i stand til at løse.

Typisk opstår disse problemer hyppigst for nye brugere eller for brugere, der ikke jævnligt køber ind via systemet. De mest almindelige fejl kan (og bør) afhjælpes i forbindelse med brugeruddannelsen, information i brugermanualer og lignende, men det vil både tids- og ressourcemæssigt være en for stor opgave at give svar på alle spørgsmål på denne måde. Derfor er det vigtigt at etablere en supportfunktion/supportrolle, som hurtigt og effektivt kan hjælpe de brugere, der af den ene eller anden grund støder ind i et problem.

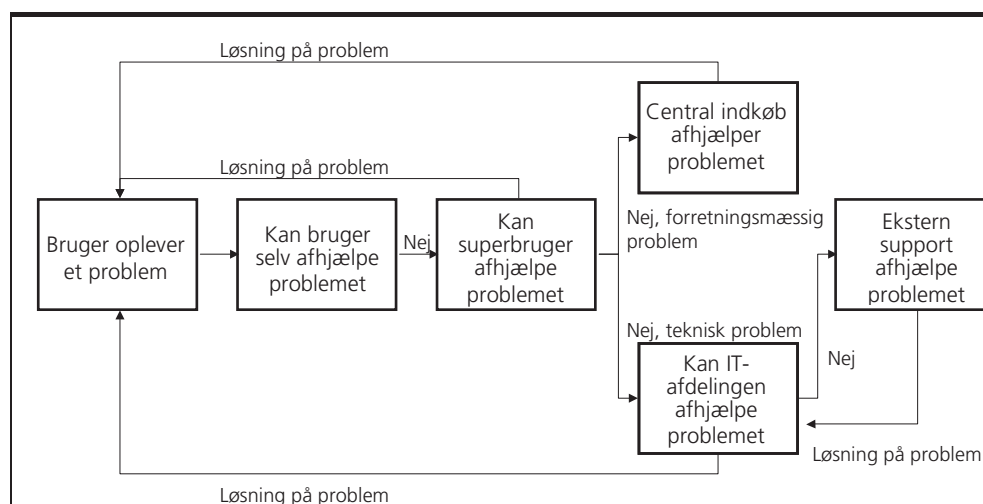
I forbindelse med et e-handelsprojekt vil de fleste brugere opleve, at der sker ændringer både i den måde, som arbejdsgangen omkring indkøb fungerer på, og i den måde som IT-systemet skal bruges på. Derfor vil de typiske problemer være relateret til såvel brugen af selve det elektroniske system, som til den måde arbejdsgangene skal udføres. Det skal derfor sikres, at supportfunktionen/supportrollen kan håndtere spørgsmål af begge typer.

En normal måde at opbygge en supportfunktion på er at opbygge såvel centrale og decentrale supportroller.

Den decentrale support består i princippet af to led: brugeren selv og en superbruger, som er mere fortrolig med arbejdsgange og system. Hvis et spørgsmål kan løses i den decentrale support, vil dette være både lettest og hurtigst. Kun hvis den decentrale support ikke er tilstrækkelig, bør den centrale support inddrages.

Den centrale support vil typisk udgøres enten af personer i indkøbsafdelingen, som kan svare på spørgsmål af forretningsmæssig karakter og håndtere problemer i relation til leverandører, eller af personer i IT-afdelingen, som vil tage sig af problemer af teknisk karakter. Afhængigt af behovet kan den centrale support så yderligere suppleres af eksterne eksperter. Dette vil typisk kun være relevant på den tekniske side.

Nedenstående figur viser, hvordan en typisk arbejdsgang i en supportorganisation kan opbygges.



Bemærk, at det bør overvejes, om institutionen har de rette kompetencer til selv at varetage den tekniske support. Et alternativ hertil er, at lade Den Offentlige Indkøbsportal varetage supporten og lade superbrugerne få direkte adgang hertil. Da supporten via Den Offentlige Indkøbsportal koster et fast beløb per spørgsmål, der stilles, vil beslutningen om, hvorvidt det er bedst at have den tekniske viden internt eller eksternt afhænge af det antal problemer, der skal løses.

For at kunne gøre sin support effektiv, er det således vigtigt at have klarhed over hvilke medarbejdere, der skal varetage hvilke supportroller. I valget af medarbejdere til de forskellige roller skal det sikres, at de pågældende medarbejdere har den rette viden til at afhjælpe de problemer, der opstår.

Den bedste måde at få denne viden på er ved at deltage i den projektgruppe, som står for indførslen af det elektroniske indkøbssystem. Herigennem får disse medarbejdere en stor indsigt i såvel brugen af det nye indkøbssystem, som i de arbejdsgange der skal understøttes. Derfor er det en god ide, at de medarbejdere, der skal varetage centrale supportroller, har været med i gennemførslen af projektet.

Superbrugerne kan ligeledes have deres viden fra deltagelse i gennemførslen af projektet, men de kan også være brugere, der i kraft af deres arbejdsopgaver, oparbejder stor erfaring med brugen af systemet i dagligdagen.

Udover den viden som deltagende medarbejdere har fået ved at deltage i implementeringen af projektet, kan det være en god ide at etablere et fælles sted, hvor alle de indkomne problemer og problemløsninger skrives ned. Hvis dette gøres på en struktureret måde, er det let for andre at finde og genbruge disse løsninger, og dermed er det muligt at spare megen tid på supportopgaverne.

Alt afhængig af ambitionsniveau kan denne informationsdeling eksempelvis skabes via et regneark tilgængelig på et fælles drev, via en side på intranettet eller via en søgbar database i specielt supportprogram. Ofte kommer man dog langt også med en simpel løsning.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at supportfunktionen er til for brugernes skyld, og at indkøbssystemet kun er en succes, hvis brugerne anvender det. Jo bedre supportorganisationen er til at løse de problemer, som brugerne løber ind i, jo større er derfor sandsynligheden for at systemet opfattes positivt og dermed bliver brugt.

Derfor er det vigtigt, at superbrugerne og de centrale supportere er hurtige til at give tilbagemeldinger til den brugere der har haft et problem. Samtidig er det vigtigt at gøre brugerne opmærksomme på, at de skal bruge supportfunktionen, hvis de får problemer. En god måde at sikre dette på er ved at lade superbrugerne varetage undervisningen af de "almindelige brugere". Dette giver superbrugerne en mulighed for lære så meget som muligt omkring systemet og arbejdsgangene, og samtidig introduceres superbrugere og brugere for hinanden.

Dermed kommer brugerne til at føle, at det er naturligt at kontakte superbrugerne, når der opstår problemer.



> III. SKABELONER



Skabelon

I tilknytning til en del af værktøjerne er der udarbejdet skabeloner, som kan findes på www.digitalekoebmand.dk. under *Skabeloner*.

Det drejer sig om følgende:

- Skabelon for projektcharter i forbindelse med projektplanlægning.
- Skabelon for “business case” (indstilling) til ledelsen om iværksættelse af e-handelsprojekt.
- Skabelon til produktanalyser.
- Skabelon for måling af arbejdsgange.
- Skabelon til kompetenceanalyse.
- Skabelon for uddannelsesplan.
- Skabelon for valg af e-indkøbsapplikation.
- Skabelon for vurdering af forandringsparathed.
- Skabelon for kommunikation.
- Skabelon til stemningsbarometer.



> IV BILAG
Den offentlige indkøbsportal



Den offentlige indkøbsportal

Den Offentlige Indkøbsportal (DOIP) er en elektronisk markedsplads, hvor alle offentlige indkøbere og deres leverandører har adgang, og hvor funktionalitet, grænseflade, sikkerhed og transaktionsomkostninger er reguleret af det offentlige.

Når en offentlig indkøber bruger Den Offentlige Indkøbsportal, er det fortsat den enkelte indkøber, der træffer alle kommercielle beslutninger. For eksempel valget imellem at bruge de fælles SKI-rammeaftaler på portalen eller aftaler etableret ved egne udbud.

Den Offentlige Indkøbsportal er et redskab, som gør det eksisterende indkøbsarbejde nemmere og mulighederne for at effektivisere indkøbene væsentligt større.

Baggrund og intention

Som led i ønsket om at fremme effektiviseringen af indkøb og systematisk brug af e-handel har staten gennemført en række konkrete initiativer:

- *Analyse af potentialet for e-handel.* En analyse af indkøb i staten har vist, at 22 varegrupper er umiddelbart egnede til e-handel. Alene i staten er der således et betydeligt potentiale. Se www.doip.dk.
- *Etablering af Den Offentlige Indkøbsportal (DOIP).* En særlig elektronisk markedsplads for den offentlige sektor, som giver adgang til de rammeaftaler, Statens og Kommunernes Indkøbs Service A/S (SKI) har indgået, sammen med institutionernes egne aftaler.
- *Krav om at udforme indkøbspolitik samt udarbejdelse af et nyt indkøbscirkulære.* Der forventes udsendt et cirkulære med krav om, at statslige institutioner skal foretage elektroniske indkøb.

På sigt er det meningen, at flere og flere indkøb i det offentlige skal foregå elektronisk, og det skal være muligt med elektronisk betaling.

Fælles infrastruktur giver effektivisering

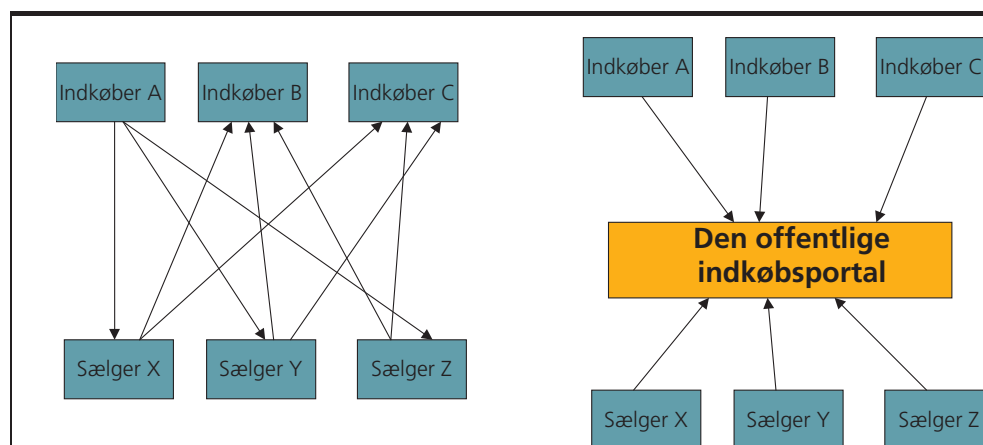
Etableringen af Den Offentlige Indkøbsportal er et vigtigt led i strategien for effektivisering af indkøb og er iværksat ud fra et ønske om at skabe en fælles infrastruktur for samhandlen mellem de offentlige institutioner og leverandørerne.

En fælles infrastruktur vil lette indkøbernes og leverandørernes udveksling af data og herunder give bedre muligheder for elektronisk håndtering af indkøb og fakturabehandling.

Hidtil har offentlige indkøb været foretaget af flere tusinde offentlige enheder med hver især flere hundrede eller flere tusinde leverandører og uden koordinerede standarder og procedurer for indkøb.

Fælles standardløsninger er til fordel for både indkøbere og leverandører, fordi man med Den Offentlige Indkøbsportal får én fælles IT-infrastruktur med ét fælles sæt af standarder for samhandelen, som de offentlige enheder og leverandørerne kan koble sig op imod.

Samtidig er det muligt i den enkelte organisation at styre adgangen til aftaler, således at det stadig er den enkelte indkøber, der træffer alle kommercielle beslutninger, herunder for eksempel valget mellem at bruge de fælles SKI-rammeaftaler på portalen eller aftaler etableret ved egne udbud.



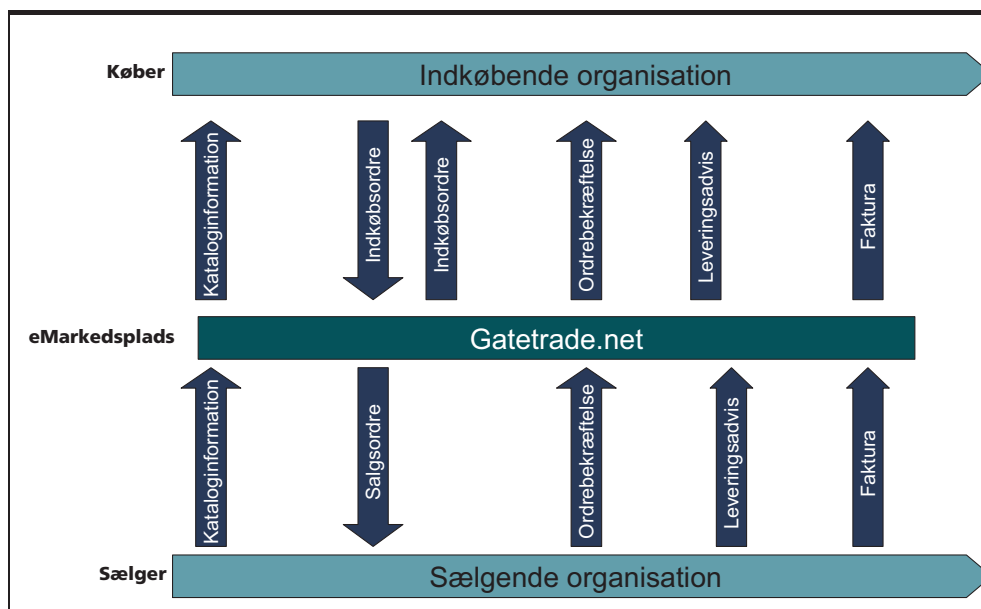
Brugen af indkøbsportalen sker på baggrund af en rammeaftale med gatetrade.net. (Gatetrade.net er etableret som et aktieselskab ligeligt ejet af Mærsk Data, Danske Bank, Post Danmark og TDC). Aftalen indebærer, at den offentlige sektor definerer kravene til portalen, og at gatetrade.net stiller systemet til rådighed.

Hele indkøbsprocessen bliver understøttet

Det er målsætningen, at Den Offentlige Indkøbsportal i videst muligt omfang skal understøtte de processer, som de offentlige institutioner udfører i forbindelse med indkøb.

Lige fra erkendelse af behovet for en given vare, og indtil fakturaen er betalt. Herunder også registrering og administration af de rammeaftaler, som den offentlige enhed måtte have.

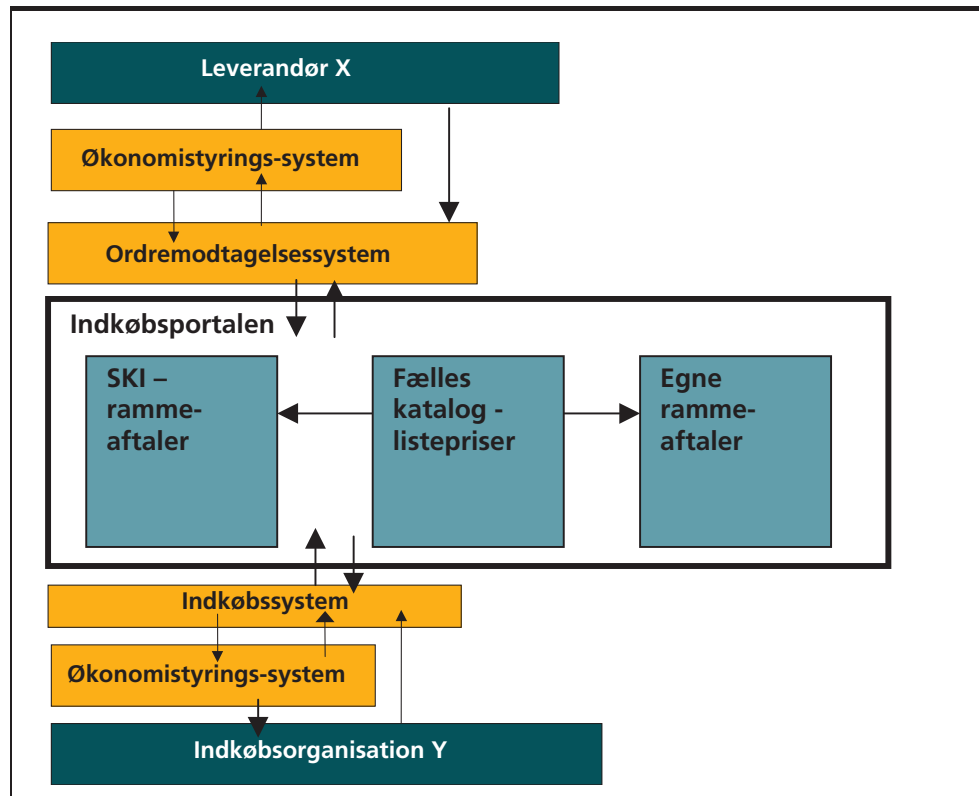
Når Den Offentlige Indkøbsportal er færdigudviklet, vil den understøtte leverandørens opdatering af varekatalog og indkøberens opdatering af rammeaftaler. Herudover giver Den Offentlige Indkøbsportal mulighed for at udveksle alle de nødvendige elektroniske dokumenter som vist i figuren.



Integration med egne systemer

Adgangen til aftaler og kataloger på portalen kan ske direkte via Internettet eller via den offentlige institutions indkøbssystem og virksomhedens ordremodtagelsystem, som således integreres med markedspladsen.

Institutionerne sparer derved udgifter til elektroniske varekataloger og til integration med leverandører, som allerede har kataloger på portalen.



Den enkelte indkøbsorganisation kan på sigt etablere eller tilpasse sit indkøbssystem og sørge for integration til sine økonomisystemer.

Samarbejdet med leverandørerne

Offentlige indkøbere kan som udgangspunkt købe ind hos alle de leverandører, som SKI har lavet rammeaftaler med, forudsat at man har abonnement hos SKI.

Hvis der ønskes etableret øvrige (individuelle) aftaler, er det imidlertid den enkelte offentlige enheds eget ansvar at lave disse aftaler med de relevante leverandører.

I de tilfælde, hvor leverandørens produktdata ikke i forvejen ligger i gatetrade.nets produktkatalog, er det endvidere nødvendigt, at den offentlige enhed aftaler med leverandøren, at denne tilslutter sig gatetrade.net og etablerer et produktkatalog for de varer, som er omfattet af aftalen.

Under alle omstændigheder er det vigtigt, at der er en fornuftig dialog mellem indkøbere og leverandører, hvor effektiviseringsmulighederne og gevinsterne for begge parter drøftes.



> V. KILDER



Kilder

Vejledning om effektive statslige indkøb. Finansministeriet, januar 2000.

Finansministeriets cirkulære om indkøb i staten.

Effektive indkøb - gennem portalen. Om Den Offentlige Indkøbsportal. IT- og Forskningsministeriet og Økonomistyrelsen, august 2001.

Analyse af statslige indkøb. KPMG for Forskningsministeriet, september 2000.

Elektronisk handel - kom i gang. En guide for mindre og mellemstore virksomheder. Arbejdsgruppen under Fokus på e-handel, november 1999.

E-handel i Praksis - fra strategi til handlingsplan. KL, juli 2001.

E-springet. Et debatoplæg om elektronisk indkøb i de offentlige virksomheder. Forskningsministeriet og Erhvervsministeriet, oktober 2000.

Indkøb og Konkurrence på de kommunale serviceområder. Finansministeriet, maj 2000 (www.fm.dk)

Innføring i elektronisk handel i offentlig innkjøb. Statens Forvaltningstjeneste, Statskjøb. Norge, 1998 (www.ehandel.dep.no).

Erfaringsantologi. Erfaringer fra de første e-handelsprojekter i det offentlige, www.doip.dk.

“Startpakke”, www.doip.dk

DEN DIGITALE INDKØBER

Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling ønsker med initiativet Den Digitale Købmand, at forbedre mulighederne for at danske virksomheder kan komme i gang med e-handel.

Undersøgelser viser, at IT-anvendelsen vil blive en vigtig konkurrencefaktor i dansk erhvervsliv i den kommende tid, og kravene til e-handel vil udfordre de danske underleverandører.

De første skridt er altid de svære - både for leverandørerne og for indkøberne. Med initiativet Den Digitale Købmand ønsker Ministerier for Videnskab, Teknologi og Udvikling at udstyre såvel offentlige institutioner som private virksomheder med en række værktøjer, som kan gøre omstillingen til elektronisk handel lettere og mere succesrig.