

# DFØs e-handelstjeneste

Underveisevaluering

---

Oppdragsgiver: Direktoratet for økonomistyring

---

Dato: 19.06.2012

---

## **SAMMENDRAG**

E-handelstjenesten er en løsning for innkjøp og fakturahåndtering, der prosessene fra bestilling til betaling håndteres gjennom et IT-system og hvor enkelte prosesser er helt eller delvis automatisert. Direktoratet for økonomistyring (DFØ) tilbyr tjenesten til statlige virksomheter som er regnskapskunder av DFØ. Formålet med e-handelstjenesten er å bidra til at virksomhetene kan effektivisere egne prosesser og forbedre de kommersielle betingelsene ovenfor sine vare- og tjenesteleverandører.

Terramar har på oppdrag for DFØ gjennomført en underveisevaluering av e-handelstjenesten. Oppdraget er gjennomført i perioden fra medio mars til medio juni 2012 og har omfattet følgende hovedproblemstillinger:

- Har e-handelstjenesten god kvalitet og er den kostnadseffektiv?
- Er det lagt godt til rette for gevinstrealisering i e-handelsprosjektene?
- Er det god kundetilfredshet hos de som har tatt i bruk tjenesten?
- Ønsker de øvrige virksomhetene å ta i bruk løsningen og hva er eventuelt til hinder for å ta i bruk e-handel?

I tillegg har vi gjennomført en overordnet vurdering av konseptvalget.

Evalueringen er basert på dokumentstudier, intervjuer med eksisterende kunder og utvalgte potensielle kunder, samt en spørreundersøkelse rettet mot alle (øvrige) potensielle kunder.

### ***Kvalitet***

Per mai 2012 har seks statlige virksomheter implementert løsningen. Erfaringene så langt tyder på at e-handelstjenesten leverer grunnleggende funksjoner for virksomhetenes innkjøpsprosesser, men at det er noe forbedringspotensial i forhold til videreutvikling av dagens funksjoner for tjenestekjøp og brukervennlighet. Tjenesten oppfattes som stabil og robust. Virksomhetene mener særlig at e-handelsløsningen gir dem gevinst i form av bedre sporbarhet, bedre styringsinformasjon knyttet til innkjøp og økonomioppfølging (for eksempel bedre disposisjonsregnskap), og en bedre mulighet for å etterleve statlig regelverk for økonomistyring og offentlige anskaffelser. Implementering av tjenesten fordrer at virksomhetene bedrer innkjøpsprosessene sine. Dette bidrar til økt systematisering og bevisstgjøring rundt innkjøpsprosesser og leverandørrelasjoner, og styrker således innkjøpskompetansen i virksomhetene.

### ***Kostnadseffektivitet***

E-handelstjenesten innebærer en delvis automatisering av enkelte innkjøpsrelaterte prosesser og legger slik grunnlaget for mer kostnadseffektive innkjøp primært gjennom forventet redusert tidsbruk. Lavere driftsutgifter, bedre innkjøpsbetingelser og riktigere innkjøp er også forventede effekter av tjenesten.

Automatisk matching av ordre mot faktura er en av de viktigste forutsetningene for den forventede effektivisering hos kundene ved innføring av e-handelstjenesten. For å oppnå automatisk match må leverandør sende faktura som omfatter samme beløp som ordren, og altså ikke sende delfaktura eller samlefaktura. Fakturaen må være merket på avtalt måte og må bli skannet inn uten feil. Videre må varemottak være registrert i systemet hos kunden før matching. Så langt har det vært

utfordringer med å få en høy andel automatisk fakturamatch, primært som følge av feil beløp på faktura fra leverandør eller manglende registrering av varemottak hos kunden.

Virksomhetene har relativt nylig implementert tjenesten. Blant annet som følge av en ressurskrevende innføring og utfordringen med automatisk matching av ordre mot faktura, har virksomhetene foreløpig bare i beskjeden grad kunnet realisere effektiviseringsgevinster. De forventer at slike gevinster vil realiseres over tid, som følge av både forbedringer i e-handelstjenesten, bedre bruk internt i virksomhetene og tilvenning hos leverandørene. Effektiviseringsgevinstene som enkelte kunder sier de har opplevd så langt handler primært om redusert tidsbruk til repeterende fakturaer ved hjelp av kontraktsmatching og at en reduksjon i antall bestillere gir mer rutinerne bestillere.

Store aktører ser ut til å kunne forbedre sine kommersielle vilkår ved å inngå få og store avtaler, mens de mindre kundene primært kan hente gevinster fra e-handel ved at bestillerne blir mer lojale til rammeavtaler og de avtaleproduktene hvor man har de beste prisene. Kataloger som legger tilrette for å finne avtaleprodukter bidrar til å forbedre avtalelojalitet og slik sett også til å realisere bedre vilkår.

Kundene sier at e-handel så langt til en viss grad bidrar til riktigere innkjøp som følge av at bestillinger må forhåndsgodkjennes. Tilrettelegging for kjøp av avtaleprodukter i kataloger bidrar til riktigere kjøp, og det samme kan sies om den økte sentralisering av innkjøpsfunksjonen som ofte viser seg å følge med innføring av e-handelstjenesten.

### ***DFØs tilrettelegging for gevinstrealisering***

Tilbakemeldingene i underveisevalueringen viser at DFØs gevinstrealiseringsplan i utgangspunktet oppfattes som et nyttig verktøy for systematisk registrering og dokumentasjon av virkninger av e-handelsløsningen. Registreringer over tid av sentrale parametere gir grunnlag både for styring og avsjekk, er en god logg på fremdrift og bidrar til å sikre at virksomhetene opprettholder fokus på arbeidet med å realisere gevinster fra e-handelsløsningen. Virksomhetene har imidlertid i mindre grad operasjonalisert mål i sine planer, og det er lite sannsynlig at de vil foreta målinger av effekter langs andre dimensjoner enn det som automatisk kan generes av informasjon fra rapportmodulen i e-handelsløsningen.

DFØs kundeoppfølging og brukerstøtte er et vesentlig bidrag til at virksomhetene får implementert og driftet løsningen så smidig som mulig, og at virksomhetene dermed har best mulige forutsetninger for å realisere gevinster. Virksomhetene gir gode tilbakemeldinger på DFØs arbeid og kompetanse på dette området.

### ***Samlet kundetilfredshet***

Samlet kundetilfredshet er summen av kundenes oppfatninger av tjenesten (kvalitet, effektivitet, support etc.). Samlet sett er kundene av e-handelsløsningen fornøyd med løsningen og DFØ. Oppsummeringsmessig ser vi at kundene i hovedsak oppfatter at løsningen dekker behov knyttet til innkjøp, men de savner særlig noe bedre tilrettelegging for spesielle tjenestekjøp (primært timebaserte tjenester). Det er også potensial for å gjøre løsningen ytterligere brukervennlig. Kundene er svært fornøyd med DFØs kundeoppfølging og brukerstøtte.

## ***Potensielle nye kunder på e-handelstjenesten***

Inntrykket fra spørreundersøkelsen og intervjuene er at mange av de potensielle kundene på noe sikt ønsker å ta i bruk e-handelstjenesten. Mens de fleste ser ut til å ønske å avvente litt før de starter innføring, er det likevel mange virksomheter (ca. 25 prosent) som forventer å innføre tjenesten i løpet av de kommende par årene.

Inntrykket både fra spørreundersøkelsen og fra intervjuene med mulige nye kunder på e-handel er at noen forhold oppfattes som barrierer mot å ta tjenesten i bruk på det nåværende tidspunkt. Først og fremst gjelder dette forventningene om et stort og krevende prosjekt for å implementere løsningen i virksomheten og for å innføre nye rutiner i organisasjonen for hele innkjøpsprosessen fra bestilling til betaling. Dernest er det usikkerhet om gevinstpotensialet som ser ut til å holde mange virksomheter tilbake. Mens de fleste mener at e-handel blir riktig bra på sikt og regner med å implementere det etterhvert, synes mange å mene at det er litt tidlig akkurat nå, og tror gevinstbildet vil se bedre ut hvis de venter litt med innføringen. Her er bakteppet at mange tror e-handelstjenesten enn så lenge er noe umoden på enkelte områder og har hørt om innkjøringsproblemer med fakturamatching og leverandøraktivering som de gjerne vil slippe.

Ikke alle virksomhetene er så langt like overbevist om at e-handelstjenesten er for dem. Holdningene til innføring av tjenesten ser ut til å avhenge av transaksjonsvolum, men også av slike forhold som leverandørstruktur (mange små eller få store leverandører), hva man kjøper mye av (varer egnet for katalog eller mer spesialiserte varer og tjenester) samt størrelsen på egen innkjøpsorganisasjon (fra én person med ansvar for innkjøp til større innkjøpsavdeling med mer av både kompetanse og ressurser).

Inntrykket fra intervjuene er at den videre utrulling av tjenesten hos nye kunder med fordel kan skule til flere forhold enn bare transaksjonsvolum samt små og oversiktlige virksomheter. Virksomheter med få og store leverandører, og hvor det handles mye katalogprodukter sies å egne seg best for en tidlig innføring av e-handel. Det pekes også fra enkelte på at tidlige kunder bør ha en innkjøpsorganisasjon av noe størrelse for enklere å kunne håndtere utfordringene i innføringsfasen.

## ***Videreføring av konseptvalget***

En felles e-handelstjeneste fra DFØ integrert med DFØs øvrige tjenester er valgt som et bedre konsept enn å la enkeltvirksomheter selv anskaffe sine egne løsninger, blant annet med utgangspunkt i en samfunnsøkonomisk analyse. En gjennomgang av sentrale premisser i den samfunnsøkonomiske analysen endrer ikke denne overordnede vurderingen av konseptvalget. Det fremstår som riktig å videreføre arbeidet med en fellesløsning gjennom å utbedre løsningen og implementere den i større skala.

Tilbakemeldingene i forbindelse med denne underveisevalueringen antyder at gevinstene av tjenesten realiseres noe langsommere enn i de opprinnelige analysene og muligens i noe mindre omfang, og at ressurser til implementering i virksomhetene trolig er noe høyere enn forutsatt. Generelt vil dette redusere den samlede beregnede netto nytten av tiltaket.

Imidlertid oppfatter vi at hovedårsakene til dette ligger i utfordringer knyttet til tilpasninger til løsningen i virksomhetene og hos leverandørene. Det er liten grunn til å tro at dette ville ha vært annerledes i en situasjon der hver virksomhet skal anskaffe hver sin egen løsning. At DFØ fortsatt

videreutvikler e-handelstjenesten på vegne av mange, og opparbeider seg dybdekompetanse på én løsning innebærer stordriftsfordeler som vil gi seg utslag i det samlede gevinstbildet.

### **Videreutvikling**

Utrulling av en fellestjeneste for e-handel vil forenkles ved kontinuerlig fokus på videreutvikling av sentrale premisser. Utfordringene knyttet til implementering og gevinstrealisering som følge av e-handelstjenesten er både relatert til videreutvikling av e-handelstjenesten i seg selv og til forhold som ligger utenfor selve tjenesten. Dette betyr at e-handelsløsningens «suksess» er avhengig av forhold som DFØ selv kan kontrollere eller påvirke, men også forhold hos andre premissleverandører og forhold hos kundene og deres leverandører.

I Tabell 1 har vi oppsummert hovedmomenter som vi mener samlet påvirker en vellykket videre utrulling av e-handelstjenesten, samt hvilke aktører som har en hovedrolle.

*Tabell 1 Oppsummering av utfordringer og hovedaktører for oppfølging*

<b>Utfordringer</b>	<b>Hovedaktører</b>
Funksjonalitet i tjenesten (spesielt timebaserte tjenestekjøp)	Basware (DFØ)
Brukervennlighet	Basware (DFØ)
Aktivering av leverandører på e-handelsplattformen	Difi
Innføring av e-faktura	Difi/leverandørene
Leverandørtilpasning (e-faktura, oppfylging av faktureringsrutiner o.l.)	Leverandørene
Kundetilpasning (organisasjonsendringer, oppfylging av rutiner o.l.)	Kundene

Det ligger innenfor DFØs ansvarsområde å påvirke videreutvikling av tjenesten. Det er en utfordring å få opp volum innkjøp som kanaliseres gjennom e-handelstjenesten. Etter planene skal det foreligge en forbedret versjon av tjenesten høsten 2012, primært med en styrket fakturamodul. Ut i fra kundenes tilbakemeldinger synes det også viktig å prioritere arbeidet med å forbedre den generelle brukervennligheten og videreutvikle funksjoner for spesielt tjenestekjøp. Kundene oppfatter at funksjonalitet for særlig timebasert tjenestekjøp foreløpig ikke er fullgod. Dette virker begrensende på volum innkjøp gjennom tjenesten. Disse forholdene er viktige, ikke bare for eksisterende kunder, men vel så mye for å sikre utrulling mot nye kunder. Løsningen må være overbevisende med hensyn til at den gir gevinster, og ytterligere forbedringer før følges opp for å tilrettelegge for videre utrulling. For å bidra til videre gevinstrealisering vil det også være viktig å videreføre arbeidet knyttet til brukerstøtte og kundeoppfølging.

Tilbakemeldingene tyder på at det spesielt er to utenforliggende forhold som synes å spille inn på i hvilken grad virksomhetene raskere og enklere kan implementere tjenesten og realisere gevinster; e-faktura og aktivering av leverandører på e-handelsplattformen i Difi. Noen av problemene dagens kunder av tjenesten har opplevd ville sannsynligvis ha vært unngått hvis e-faktura hadde vært fullstendig integrert i hos statlige virksomheter og deres leverandører. Når det gjelder Ehandelsplattformen må leverandørene aktiveres på denne for å kunne levere innenfor deler av e-handelstjenesten (katalog/punchout, men ikke fritekst/rekvisisjon). Det er kostnader knyttet til å koble seg opp mot e-handelsplattformen, og for små aktører synes dette å være en barriere. I tillegg har vi fått tilbakemeldinger på at e-handelstjenesten vil være mer attraktiv hvis det foreligger felles

statlige rammeavtaler. Vi er kjent med at det foregår et arbeid knyttet til vurdering av det siste innenfor statsforvaltningen.

Som et siste moment er det også viktig for suksess i bruken av e-handelsløsningen at virksomhetene selv og leverandørene gjennomfører nødvendige tilpasninger.

Det er stordriftsfordeler i at DFØ bidrar til videreutvikling også av slike felles utfordringer utenfor selve tjenesten og på tvers av virksomhetene. Dette vil sannsynligvis lette implementeringen av løsningen for nye virksomheter og være av betydning for hvilken utrullingstakt DFØ kan forvente på tjenesten og hvilket volum av innkjøp som vil kanaliseres gjennom tjenesten.

### ***Samlet vurdering***

Alt i alt fremstår e-handelstjenesten fra DFØ som en sentral tjeneste for å bidra til å effektivisere og forbedre offentlige innkjøpsprosesser. Videreutvikling av tjenestefunksjonalitet og brukervennlighet, videreføring av kundeoppfølging og brukerstøtte samt samspill mellom DFØ og øvrige premiss-leverandører vil styrke mulighetene for vellykket videre gevinstrealisering og ressurseffektiv utrulling av tjenesten til nye kunder.

# Innhold

<b>SAMMENDRAG .....</b>	<b>2</b>
<b>1. OPPDRAGET.....</b>	<b>9</b>
1.1 Problemstillinger i underveisevalueringen.....	9
1.2 Metode .....	10
<b>2. E-HANDELSTJENESTEN.....</b>	<b>12</b>
2.1 Målene med e-handelstjenesten .....	12
2.2 Innholdet i e-handelstjenesten .....	12
<b>3. VURDERING AV KVALITET.....</b>	<b>15</b>
3.1 Brukervennlighet .....	15
3.2 Stabilitet/robusthet i løsningen .....	17
3.3 Mulighet for tidsriktig og korrekt styringsinformasjon .....	18
3.4 Mulighet for bedre utnyttelse av kompetanse i virksomhetene .....	19
<b>4. VURDERING AV KOSTNADSEFFEKTIVITET .....</b>	<b>21</b>
4.1 Ordrematch og avtalelojalitet er sentralt for kostnadseffektivitet.....	21
4.2 Effektivitet i innkjøpsprosessene .....	23
4.3 Konsekvenser for vilkår i leverandørmarkedet .....	25
4.4 Riktigere innkjøp?.....	26
<b>5. DFØS TILRETTELEGGING FOR GEVINSTREALISERING .....</b>	<b>27</b>
5.1 Metodikk og malverk.....	27
5.2 Kundeoppfølging og brukerstøtte .....	28
5.3 Samlet kundetilfredshet .....	29
<b>6. E-HANDELSTJENESTEN HOS POTENSIELLE NYE KUNDER.....</b>	<b>31</b>
6.1 Hvem er potensielle kunder? .....	31
6.2 Ønsker flere statlige virksomheter e-handelstjenesten? .....	31
6.3 Barrierer mot å ta i bruk e-handelstjenesten.....	34
<b>7. OVERORDNET VURDERING AV KONSEPTVALGET.....</b>	<b>39</b>
7.1 Nyttevirkninger.....	39
7.2 Kostnadsvirkninger .....	42
7.3 E-handelstjenestens egnethet for DFØ kunder/kundenes innkjøp.....	43
7.4 Gevinstrealisering.....	45
7.5 Utrullingstakt.....	46
7.6 Oppsummering.....	46

REFERANSER/DOKUMENTER .....	47
VEDLEGG 1 RESULTATER FRA SPØRREUNDERSØKELSEN .....	48



## 1. OPPDRAGET

Målet om elektronisk innkjøp i offentlige virksomheter er forankret i eNorge 2009 og St. meld. nr. 17 (2006-2007) Eit informasjonssamfunn for alle. Der heter det at alle offentlige virksomheter skal ha en strategi som omfatter bruk av elektroniske verktøy innen 2007 og at 25 prosent av driftsinnkjøp i staten skal skje elektronisk i løpet av 2009. I St. meld. nr. 36 (2008-2009) Det gode innkjøp ble riktignok det kvalitative målet for elektronisk handel utelatt, men Statsråden i Fornyings-, kirke- og administrasjonsdepartementet understreket i brev av 8.6.2009 til Stortinget at ambisjonsnivået på dette feltet ikke er senket.

Direktoratet for økonomistyring (DFØ) har siden høsten 2007 arbeidet med å tilrettelegge for en løsning for elektronisk handel og utarbeidet "Ehandels strategi for Senter for statlig økonomistyring", levert til Finansdepartementet 15.11.07. DFØs Ehandelsprosjekt ble etablert januar 2008 og leverte per 15.08.10 en sluttrapport fra pilotfasen, revidert samfunnsøkonomisk analyse samt rapport fra ekstern kvalitetssikrer. DFØ anbefalte leveranse av e-handel til DFØs kunder fra januar 2011. Finansdepartementet har i brev av 21.09.10 gitt rammene for en videreføring av e-handelsprosjektet. En av føringene innebar at DFØ skulle gjennomføre en underveisevaluering som skulle forelegges departementet (DFØ 2010).

E-handelstjenesten er en IT-løsning for innkjøp og fakturahåndtering, der alle prosesser fra bestilling til betaling håndteres elektronisk i virksomheten. Tjenesten innebærer også implementering, veiledning og rådgivning fra DFØs side. I perioden fra 2009 til utgangen av 2011 er e-handelstjenesten implementert hos seks ulike statlige virksomheter.

På oppdrag for DFØ har Terramar gjennomført en underveisevaluering av DFØs e-handelstjeneste for statlige virksomheter. Evalueringen er gjennomført i perioden medio mars til medio juni 2012.

### 1.1 Problemstillinger i underveisevalueringen

DFØs formål med underveisevalueringen er å få et grunnlag for å vurdere e-handelstjenesten som en varig tjeneste i DFØs tjenestetilbud. Oppdraget har omfattet følgende hovedproblemstillinger:

- Har e-handelstjenesten god kvalitet og er den kostnadseffektiv?
- Er det lagt godt til rette for gevinstrealisering i e-handelsprosjektene?
- Er det god kundetilfredshet hos de som har tatt i bruk tjenesten?
- Ønsker de øvrige virksomhetene å ta i bruk løsningen og hva er eventuelt til hinder for å ta i bruk e-handel?

Vurderingene av problemstillingene har tatt utgangspunkt i målene med tjenesten slik de er beskrevet i styringsdokumentet for prosjektet, og har hatt hovedfokus på forhold som ligger innenfor DFØs ansvarsområde. Der det har vært naturlig, drøfter vi imidlertid tema som har betydning for utbredelse av e-handelsløsningen selv om dette ikke er en del av DFØs ansvarsområde. Vi har lagt til grunn at evalueringen skal belyse kvaliteten i e-handelsløsningen i betydningen i hvilken grad den tilfredsstillende sentrale behov hos brukere og derigjennom i hvilken grad den legger til rette for realisering av gevinster hos kundene på sikt. Det har ikke vært grunnlag for vurdering av de samfunnsmessige effektene eller brukereffektene (faktisk gevinstrealisering) i denne evalueringen.

Oppdraget har også omfattet en vurdering av konseptvalget, det vil si e-handel som en integrert tjeneste mot DFØs egne fagsystemer og samhandling med e-handelsplattformen, med utgangspunkt i den foreliggende reviderte samfunnsøkonomiske analysen av tjenesten (DFØ, 2010b).

Vi er kjent med at Basware arbeider med en videreutviklet versjon av e-handelstjenesten som hensyntar noen av de forholdene vi peker på i denne rapporten.

## **1.2 Metode**

Evalueringen skal danne grunnlag for å vurdere videre utvikling av DFØ sine tjenester. Evalueringsopplegget har derfor vært basert på innhenting av erfaringer og synspunkter fra eksisterende brukerne av løsningen og potensielle brukere av løsningen i tillegg til DFØ sin prosjektledelse for e-handelstjenesten.

Vi har benyttet følgende metoder for informasjonsinnhenting i prosjektet:

- Gjennomgang av eksisterende dokumenter og data knyttet til e-handelstjenesten.
- Intervjuer av eksisterende brukere av e-handelstjenesten og potensielle brukere av tjenesten.
- Spørreundersøkelse rettet mot potensielle brukere av e-handelstjenesten.

Nedenfor utdyper vi dette.

### ***Gjennomgang av dokumenter og data***

Vi har gjennomgått og lagt til grunn følgende relevante dokumenter og data:

- Kravspesifikasjon for E-handelsløsningen gitt av DFØ
- Mal for gevinstrealiseringsplan
- Evalueringsskjema fra DFØs seks kunder av e-handelstjenesten (implementeringsprosjektet)
- Gevinstrealiseringsplanene fra kundene av e-handelstjenesten
- DFØs registrering av måltall knyttet til kundenes bruk av e-handelsløsningen
- Revidert samfunnsøkonomisk analyse for Ehandelsprosjektet
- Styringsdokumentet for Ehandelsprosjektet i DFØ

### ***Intervjuer***

Formålet med intervjuene har vært å innhente kvalitativ informasjon om spørsmålene i evalueringen. Informasjon fra intervjuene supplerer også den kvantitative informasjonen som er innhentet gjennom spørreundersøkelsen (se under).

Vi har gjennomført intervjuer med følgende:

- Representanter for alle nåværende kunder av e-handelstjenesten (seks statlige virksomheter)
- Representanter for utvalgte potensielle kunder (tre statlige virksomheter)

I tillegg har vi hatt jevnlige møter med prosjektledelsen for e-handelsprosjektet hos DFØ, samt gjennomgått en demonstrasjon av e-handelsløsningen.

Til støtte for intervjuene har vi benyttet en intervjuguide. Intervjuobjektene har på forhånd fått oversendt en oversikt over temaer til diskusjon med utgangspunkt i intervjuguiden.

### ***Spørreundersøkelse***

Vi har gjennomført en avgrenset spørreundersøkelse rettet mot potensielle nye brukere av DFØs e-handelstjeneste. Formålet med spørreundersøkelsen har vært å innhente kvantitativ informasjon om de aktuelle spørsmålene i evalueringen.

Undersøkelsen er gjennomført elektronisk basert på en web-basert løsning (Questback). Det er sendt én purring til de som ikke svarte første gang. Alle respondentene har mottatt de samme spørsmålene. Undersøkelsen er sendt til 59 virksomheter basert på en liste over potensielle kunder fra DFØ, og vi har bedt om 1-2 svar pr virksomhet. Vi har mottatt 39 svar fra 33 virksomheter, hvilket vil si at vi har fått svar fra 56 prosent av virksomhetene.

Resultatene av undersøkelsen omtales i kapittel 6 om potensielle nye kunder, og er dessuten gjengitt i sin helhet i vedlegg 1.

## 2. E-HANDELSTJENESTEN

### 2.1 Målene med e-handelstjenesten

Målene med e-handelsprosjektet og e-handelsløsningen er beskrevet i Styringsdokumentet for Ehandelsprosjektet i DFØ (DFØ 2010).

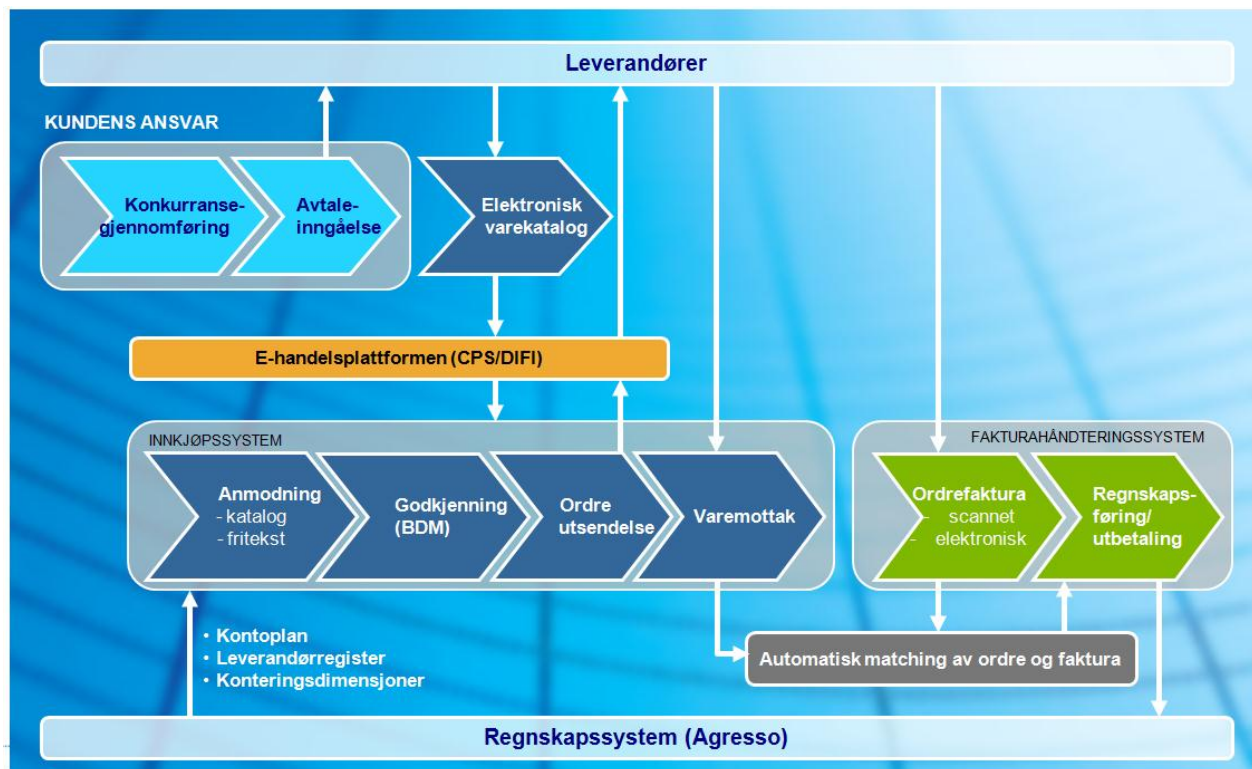
Det overordnede målet med DFØs e-handelsprosjektet er at statlige virksomheter skal komme raskt og enkelt i gang med e-innkjøp og gjennom dette oppnå bedre, sikrere og enklere innkjøp over tid. Tjenesten har til hensikt å effektivisere hele innkjøpsprosessen fra bestilling til betaling. Konkret skal e-handelstjenesten gi følgende effekter for brukerne:

- Bidra til at kundene kan effektivisere egne prosesser og forbedre de kommersielle betingelsene ovenfor sine vare-/tjeneste leverandører og dermed kunne ta ut gevinster.
- Dette innebærer å tilby kundene innkjøpsstøtte som integrerer innkjøpssystem, implementeringsbistand og applikasjonsbasert rådgivning til statlige virksomheter slik at de:
  - sparer prosesskostnader
  - totalt sett oppnår gode innkjøpsbetingelser
  - overholder økonomi- og anskaffelsesregelverket
  - oppnår tidsriktig og korrekt styringsinformasjon
  - og slik at staten samlet oppnår sine mål om elektroniske innkjøp.

### 2.2 Innholdet i e-handelstjenesten

I figuren under er elementene i e-handelstjenesten (innkjøpssystemet) illustrert.

Figur 2-1 Illustrasjon av e-handelstjenesten fra bestilling til betaling



Kilde: DFØ

Innkjøps- og fakturahåndteringssystemet fra Basware er kjernen i e-handelstjenesten. Basware er en anerkjent systemleverandør med en sterk markedsposisjon blant større offentlige og private virksomheter i mange land. Sluttbrukere som kun skal bestille noe, aksesserer normalt tjenesten gjennom en egen webklient. Systemet er modulært oppbygd, og superbrukere samt brukere på regnskapssiden må forholde seg til disse modulene. De mest sentrale er henholdsvis PM (purchase management) og IP (invoice processing). I PM-modulen gjøres alt fra anmodning om kjøp via godkjenning og ordreutsendelse til varemottak. IP-modulen handler om håndtering av faktura, utbetaling samt integrasjon med regnskap (Agresso).

I tillegg til disse to modulene finnes egne moduler for rapportering (Basware IP Monitor), fakturaadministrasjon (Basware IP Master) og systemvedlikehold (Basware IP Admin). Det er også en egen modul som brukes til matching av ordre mot faktura samt til oppsett og matching av kontrakter med repeterende fakturaer (Basware Matching). Det kreves per i dag separat innlogging for hver modul, slik at superbrukere som benytter flere moduler må logge seg inn flere ganger.

E-handelstjenesten legger til rette for flere måter å gjøre innkjøp på:

- Interne kataloger: Leverandør utarbeider elektronisk varekatalog (via Ehandelsplattformen) som lastes inn i innkjøpssystemet. Katalogen er skreddersydd for den enkelte virksomhet. Virksomheten må selv godkjenne katalogen og endringer som leverandøren gjør i katalogen før den er tilgjengelig for kjøp via innkjøpssystemet.
- Eksterne kataloger (punch-out): Her rutes bestilleren til leverandørens egen nettbutikk. Tilgjengelige varer i varekatalog styres og oppdateres av leverandøren.
- Fritekstbestillinger: Innkjøp av produkter som ikke er tilrettelagt i noen katalog. Herunder engangskjøp og tjenestekjøp.
- Kontraktsmatching: Automatisk behandling av repeterende fakturaer basert på en forhåndsgodkjent betalingsplan
- Planbaserte innkjøp: Forhåndsgodkjente budsjetter for innkjøp til kampanjer, prosjekter eller lignende.

DFØs e-handelstjeneste er tett integrert med regnskapssystemet Agresso. Alle opplysninger om leverandører og begrepsverdier som konto, koststed osv. opprettes og vedlikeholdes i regnskapssystemet og overføres automatisk til innkjøpssystemet.

Tjenesten er videre integrert med Ehandelsplattformen til Difi. Denne plattformen inneholder tjenester for å tilrettelegge, knytte og drifte elektroniske forretningsprosesser mellom kjøpende og selgende virksomheter. Formålet med Ehandelsplattformen er å knytte offentlige kjøpere og deres leverandører sammen i en felles infrastruktur, hvor deltakerne kan utveksle sine forretningsdokumenter elektronisk. Tjenestene skal bidra til bedre, enklere og sikrere innkjøp gjennom elektronisk kobling mellom offentlige kjøpere og deres leverandører.

Leverandører som skal tilgjengeliggjøre sine produkter i en katalog må aktiveres på Ehandelsplattformen før de kan levere til kunder som bruker DFØs e-handelstjeneste. Det er kostnader knyttet til en slik aktivering, noe som kan være en utfordring for små leverandører som leverer begrensede volumer varer eller tjenester til én eller få virksomheter gjennom e-handelstjenesten.

Difi legger premissene også for innføringen av elektronisk faktura i standardformatet EHF (elektronisk handelsformat) for statlige virksomheter. Fra 1.juli 2012 skal statlige virksomheter i alle nye avtaler kreve av sine leverandører at de sender faktura og kreditnota elektronisk. Innføringen av elektronisk faktura vil være fordelaktig for DFØ sine e-handelskunder, da man vil unngå faktura-skanning og følgelig ikke lenger vil oppleve at feilskanning kan bidra til problemer med ordre-matching. Dette omtales nærmere i kapittel 4.

### 3. VURDERING AV KVALITET

Formålet med e-handelstjenesten er som nevnt at innkjøpsprosessene skal effektiviseres og at virksomhetene (kundene) skal forbedre kommersielle betingelser overfor sine vare- og tjenesteleverandører. Dette krever at løsningen har god kvalitet og er legger til rette for effektivitet. I dette kapitlet vurderer vi kvalitet i e-handelstjenesten.

Vi har definert kvalitet til å omfatte følgende parametre, basert på målsettingen for tjenesten:

- Brukervennlighet: I hvilken grad oppfattes tjenesten å dekke brukernes behov og i hvilken grad oppfattes den å være enkel og oversiktlig å betjene?
- Stabilitet/robusthet: I hvilken grad oppfattes tjenesten som stabil og robust for virksomhetene som har implementer tjenesten?
- Styringsinformasjon: I hvilken grad oppfattes tjenesten å gi mulighet for tidsriktig og korrekt styringsinformasjon som kan gi:
  - bedre oversikt over innkjøp
  - kontroll og sporbarhet på innkjøp
  - økonomisk oversikt, bedre samsvar med økonomireglement
  - mulighet for strategisk innkjøpsplanlegging, bedre innkjøpsbeslutninger
- Kompetanse: I hvilken grad oppfattes tjenesten å bidra til bedre utnyttelse av kompetanse i virksomhetene, herunder oppbygging av innkjøpskompetanse, profesjonalisering av innkjøp?

e-handelsløsningen er basert på standard løsning i markedet (jf. kapittel 2). Vi har belyst spørsmålet om kvalitet ut i fra opplevd kvalitet hos kundene av e-handelstjenesten. Tilbakemeldingene må ses i lys av at kundene er i en tidlig fase i forhold til bruk av e-handelsløsningen, og at kompetansen om løsningen og forståelse av mulige funksjonaliteter vil styrkes over tid. Det kan derfor være at forhold som kundene oppfatter som problematiske er løsbare innenfor den eksisterende løsningen, og at tilpasninger og utvikling av erfaringer over tid vil styrke kundenes opplevelse av kvalitet.

#### 3.1 Brukervennlighet

E-handelstjenesten dekker innkjøpsprosessen fra bestilling til betaling. Med utgangspunkt i dette er tilbakemeldingene fra intervjuene med virksomhetene som har tatt i bruk tjenesten at løsningen i hovedsak inneholder funksjoner som dekker deres behov knyttet til disse innkjøpsfasene.

Gjennom intervjuene har vi fått tilbakemeldinger på forhold ved e-handelsløsningens funksjonalitet som oppfattes som begrensende eller problematisk av kunden. I flere av disse tilfellene har imidlertid e-handelsløsningen tilpasningsmuligheter. Denne problemstillingen oppstår fordi kundene er i en tidligfase i bruken av løsningen, og i ferd med å utvikle kunnskap om løsningens muligheter. Dette er dermed forhold som man kan forvente vil forbedres etter hvert som kundene utvikler erfaringer i bruken og løsningen utvikles.

Følgende forhold har blitt fremhevet i forhold til funksjonalitet i løsningen:

- Innkjøp av varer/tjenester når prisen ikke er gitt på forhånd: For noen typer kjøp fremheves det at prisen ikke er kjent på forhånd eller det ikke nødvendigvis er hensiktsmessig å innhente den på forhånd, for eksempel hotell. Så langt vi forstår gir e-handelsløsningen i dag

imidlertid mulighet for at hotell kan bestilles gjennom fritekstbestilling når prisen er kjent. Tilbakemeldingene fra kundene indikerer at de ikke oppfatter tjenesten som optimal for denne typen kjøp.

- Innkjøp av timebaserte tjenester, for eksempel konsulent tjenester: Kunden oppfatter at løsningen per i dag ikke er innrettet på en egnet måte for kjøp av tjenester hvor fakturagrunnlaget baseres på et timeregnskap for leverte tjenester. Dette er for eksempel typisk for kjøp av konsulent tjenester, juridiske tjenester og administrative tjenester som vikarer. En vesentlig andel av innkjøp i statlige virksomheter er innkjøp av denne typen tjenester. Det er også mulig å benytte fritekstbestilling på denne typen kjøp etter at timelister foreligger fra leverandør. På samme måte som for forholdet over, oppfatter ikke kundene dette som en optimal løsning i dag.
- Planbaserte innkjøp: Planbasert innkjøp innebærer at en person gis en fullmakt til innkjøp innenfor en definert grense, for eksempel knyttet til gjennomføringen av et bestemt prosjekt. Noen virksomheter har oppfattet at det må defineres en kontostreng som relaterer innkjøpene til en bestemt konto på forhånd, mens de for eksempel ønsker at kontostrengen relateres til et høyere nivå i kontoplanen (eksempelvis kostnadssted). Basert på vårt kjennskap til løsningen er dette tilpasningsmuligheter som eksisterer, avhengig av hvordan virksomhetene innretter løsningen i forhold til sin fullmaktsstruktur.

I kravspesifikasjonen til anskaffelsen av e-handelsløsningen (DFØ 2008) heter det at løsningen skal fremstå som logisk, enkel, oversiktlig og lett å betjene i de daglige arbeidssituasjonene. I hovedsak oppfatter kundene av e-handelstjenesten at tjenesten er enkel og oversiktlig å betjene etter en viss innførings- og bruksperiode. Det er likevel slik at flere av virksomhetene som har implementert tjenesten har valgt å begrense innloggingen i bestillingsmodulen til de som bestiller ofte fordi det vil være krevende for de som bestiller sjeldent å lære seg systemet (se for øvrig kapittel 3.4).

Intervjuobjektene fremhever følgende forhold som forbedringsmuligheter for å bedre brukervennligheten i tjenesten:

- Mer effektiv innlogging: I dag må enkelte typer brukerne logge seg inn og ut av de ulike modulene i tjenesten. Dette oppfattes som tungvint og lite effektivt. Innlogging bør helst skje én gang og gi tilgang til alle modulene. Dette problemet oppstår for såkalte superbrukere, som betjener flere eller alle modulene. Mange av brukerne forholder seg til én enkeltmodul og opplever ikke dette problemet.
- Bedre likhet/gjenkjennbarhet på tvers av moduler: I dag har like funksjonstaster ulik betydning avhengig av hvilken modul man er logget inn på. For eksempel har funksjonstasen TAB (tabulator) ulike funksjoner i ulike moduler. Ulik funksjon på like taster virker forvirrende. En samkjøring av funksjonsbruken på tvers av ulike moduler vil øke brukervennligheten. Dette problemet er også mest fremtredende for superbrukere.
- Enklere rapporteringsmodul: Rapportmodulen i e-handelstjenesten gir mulighet for å hente ut oversikt over ulike forhold ved innkjøpene. Tilbakemeldingen fra virksomhetene er at det oppfattes som komplisert å ta ut enkel statistikk/rapportering selv. En forbedring av denne funksjonen vil øke brukervennligheten.



- Bedre fysisk/visuell tilrettelegging:
  - Tungvinn manøvrering: Flere virksomheter peker på at det kreves et betydelig antall «klikk» for å manøvrere i deler av løsningen. Bedre manøvreringsmuligheter og redusert behov for å klikke seg videre vil øke brukervennligheten.
  - Mangel på universell utforming: Flere av brukerne har påpekt at skjermbildene i tjenesten er krevende å bruke for personer som har ulike former for nedsatt funksjonsevne, for eksempel er sterkt svaksynte eller lignende. En forbedring av det visuelle inntrykket vil bedre brukervennligheten.
- Forenklet småinnkjøp: Flere av virksomhetene oppfatter at e-handelstjenesten er lite egnet til småinnkjøp. Dette skyldes at leverandørene må registreres full ut med adresser, kontopplysninger o.l.<sup>1</sup> Det er imidlertid mulig å bruke rekvisisjonsløsningen.

Også når det gjelder brukervennlighet er det forhold som oppfattes som problematiske av kunden, men hvor løsningen kan tilpasses per i dag. Et slikt område er søkemuligheter. Noen kunder oppfatter at en person som benytter løsningen kun kan søke på sin egen godkjenningshistorikk. Ofte vil det være et behov for å søke på godkjenningshistorikk i et bredere perspektiv, og at andre enn de som har godkjent kan gjennomføre søk, for eksempel vikarer. Basert på vår kjennskap til løsningen er dette forhold som kan tilpasses kundens behov innenfor dagens løsning.

Et annet område er opplegget for godkjenningsrutiner. Noen kunder har nevnt at løsningen legger opp til at godkjenning av bestillinger går direkte til den som har riktig fullmakt. Ulike ledernivåer i virksomhetene har ulike fullmaktsgrenser i forhold til å godkjenne innkjøp. Dersom kjøpet i verdi overstiger den primære aktuelle fullmaktsgrensen går godkjenningen videre til neste godkjenningsnivå. Det har blitt fremhevet at godkjenningen uansett bør inntre innen det primære godkjenningsnivået for å verifisere/kontrollere selve innkjøpet. Så vidt vi forstår er dette forhold som avhenger av hvordan fullmaktsstrukturen i virksomheten defineres og at det er fullt mulig å innrette dette på den ønskede måten. Det er grunn til å anta at erfaringer med bruk av løsningen over tid vil bidra til at oppfatninger av brukervennlighet vil endre seg.

Oppsummeringsmessig er det vår vurdering at e-handelstjenesten dekker de sentrale behovene i de aktuelle innkjøpsfasene, men at det er noe forbedringspotensial både i videreutvikling av funksjoner rettet mot spesielt tjenestekjøp og i brukeropplevelsen. Det er også grunn til å anta at erfaringer med bruk av løsningen og kjennskap til funksjonaliteter vil styrke kundens oppfatning av mulighetene i løsningen over tid.

Basware arbeider med en forbedret versjon av innkjøpssystemet. Det er primært fakturamodulen som kommer i en oppgradert versjon høsten 2012, mens en forbedret versjon av bestillingsmodulen er forventet i løpet av 2013. Det er forventninger blant virksomhetene til de oppgraderte versjonene.

### **3.2 Stabilitet/robusthet i løsningen**

Med stabilitet/robusthet i løsningen menes her at løsningen er tilgjengelig for virksomhetene når de har behov for det (opptid) og at systemet har kort responstid.

---

<sup>1</sup> Leverandørene må registreres i Agresso for de som ikke er på e-handel.

Inntrykket fra intervjuene er at stabiliteten i løsningen i hovedsak vært god. Tjenesten er tilgjengelig for virksomhetene når de har behov for det, og brukerne har ikke opplevd problemer med ustabilitet eller nedetid.

Kun én virksomhet har opplevd ustabilitet i løsningen, at brukerne kastes ut av systemet og må begynne på nytt. Det er imidlertid uklart om dette skyldes e-handelstjenesten eller problemer med systemer/ infrastruktur i andre deler av verdikjeden.

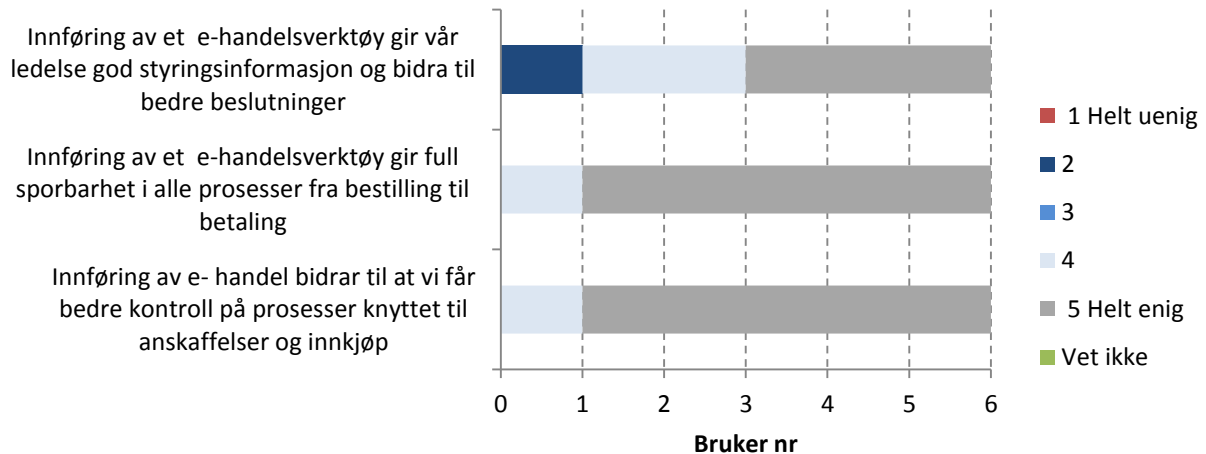
### 3.3 Mulighet for tidsriktig og korrekt styringsinformasjon

Det er en sentral målsetting at e-handelstjenesten skal gi virksomhetene mulighet for tidsriktig og god styringsinformasjon knyttet til innkjøp. Mulighet for tidsriktig og korrekt styringsinformasjon kan igjen gi:

- bedre oversikt over innkjøp
- kontroll og sporbarhet på innkjøp
- økonomisk oversikt, bedre samsvar med økonomireglement
- mulighet for strategisk innkjøpsplanlegging, bedre innkjøpsbeslutninger

DFØ gjennomfører en kundeevaluering etter at e-handelstjenesten er tatt i bruk av virksomhetene (etter implementering). DFØ ber i denne evalueringen kundene ta stilling til hvordan de oppfatter at tjenestene gir bedre informasjon. Svarene er gjengitt i Figur 3-1.

Figur 3-1 Kundenes vurdering av e-handelsløsningen



Kilde: Kundeevaluering av innføringsprosjektet

Som vi ser av figuren er brukerne av løsningen i tilbakereporteringen til DFØ enige/helt enige i at løsningen bidrar til sporbarhet og kontroll med innkjøpsprosesser og innkjøp. Brukerne er mindre tydelige på hvorvidt løsningen bidrar til å gi ledelsen god styringsinformasjon og derigjennom gir grunnlag for bedre beslutninger.

Våre intervjuer med kundene bekrefter bildet etter at virksomhetene har noe lengre erfaring med bruk av tjenesten.

Det er et gjennomgående inntrykk fra intervjuene at bedre styringsmulighet og kontroll over innkjøpene ofte en hovedmotivasjon for å innføre e-handelsløsningen, det vil si at e-handelsløsningen oppfattes som en kanal for å få kontroll over innkjøpene. At løsningen svarer på dette behovet er derfor sentralt.

Etter virksomhetenes oppfatning gir e-handelsløsningen klart mer informasjon om innkjøpene og innkjøpsprosessene i virksomheten enn situasjonen før løsningen ble implementert. E-handelsløsningen legger opp til at alle bestillinger/innkjøp skal godkjennes før de gjennomføres. Gitt at løsningen faktisk benyttes av alle som bestiller i virksomheten, vil den til en hver tid gi oversikt over hvilke bestillinger som er gjort/er aktive, verdi på utestående ordrer, hvem som er leverandører og hvem som har anmodet og godkjent bestillingen. Dette gir høy grad av sporbarhet både på den enkelte bestilling og samlet sett, samt god oversikt over hvilke innkjøp virksomheten har forpliktet seg til. Dette kan benyttes til å følge opp bestillinger mot budsjett, det vil si at man kobler sammen informasjon om hva man har bestilt og levert med regnskapsinformasjon om hva man har tilgjengelig og forbrukt (bedre disposisjonsregnskap).

Det er videre virksomhetenes oppfatning at e-handelstjenesten gir oversikt og kontroll over innkjøpsprosessene som helhet, noe som også gjør det lettere å styre. Dette skyldes i hovedsak at innføringen av e-handelsløsningen fordrer en profesjonalisering og standardisering av innkjøp og innkjøpsprosessene, både internt og integrert mot leverandørene. Profesjonalisering og standardisering bidrar til å sikre at innkjøp gjøres på samme måte og i henhold til fastsatte krav og regler, blant annet krav i statens økonomireglement og i regelverket for offentlige anskaffelser.

I virksomhetenes gevinstrealiseringsplaner er det i liten grad konkretisert hvilke gevinster virksomhetene ser for seg knyttet til bedre informasjon. Ett par av kundene nevner at informasjon fra løsningen skal danne grunnlag for rapportering til ledelsen. Én kunde konkretiserer en gevinst i form av bedre regnskapsprognoser basert på bedre informasjon om innkjøp, definert som maksimale avvik mellom prognoser og endelig resultat.

Det er vårt inntrykk gjennom intervjuene at økonomiansvarlige og innkjøpsansvarlige i virksomhetene oppfatter at e-handelsløsningen gir dem bedre styringsinformasjon knyttet til sine ansvarsområder. Det er imidlertid vår vurdering at virksomhetene i mindre grad per i dag benytter informasjon fra e-handelsløsningen til strategisk styring i virksomhetene.

### **3.4 Mulighet for bedre utnyttelse av kompetanse i virksomhetene**

Formålet med e-handelstjenesten er også å legge til rette for bedre utnyttelse av kompetanse i virksomhetene. Bedre utnyttelse av kompetanse kan oppnås ved at innkjøpskompetanse samles og styrkes som følge av implementering av e-handelsløsningen.

Innkjøpsansvaret har ulik organisatorisk forankring i de virksomhetene som har implementert e-handelsløsningen. Den organisatoriske forankringen er knyttet til faktorer som virksomhetens størrelse, virksomhetens fysiske struktur (mange/få enheter lokalisert på ulike geografiske steder) samt hvilke type innkjøp virksomhetene foretar. Rene innkjøpsavdelinger finnes primært i store virksomheter, mens innkjøpsfunksjonene i mindre virksomheter ofte er kombinert med økonomifunksjoner eller med andre stabsfunksjoner.

Vi ser en viss grad av sentralisering av innkjøpsfunksjoner i de virksomhetene som har implementert e-handelsløsningen. Sentraliseringen synes imidlertid ikke nødvendigvis å være en direkte implikasjon av implementering av løsningen, men mer ett av flere tiltak knyttet til videreutvikling av innkjøpsfunksjonene samlet sett.

Sentraliseringen er primært knyttet til at avtaleinngåelser (rammeavtaler) og at ansvaret for oppfølging av avtaler og leverandører sentraliseres (mer sentralstyrte avtaler). Dette betyr at kompetanse knyttet til disse funksjonene i større grad samlet på et sted, og at kompetansen rundt disse funksjonene har forutsetninger for å bli styrket.

Vi ser også at virksomhetene til en viss grad sentraliserer eller konsentrerer antallet ansatte som har innloggingsmulighet i ordre-/bestillingsdelen av løsningen. Innlogging konsentreres og begrenses til de som bestiller ofte eller mye, for eksempel ansatte som har ansvar for IT-utstyr og IT-tjenester, ansatte som har ansvar for kontormøbler/rekvisitalager og lignende. En konsentrasjon rundt slike funksjoner vil også styrke kompetansen til de aktuelle ansatte gjennom stordrift, og vil også sikre kompetanse knyttet til å bruke selve e-handelsløsningen.

Denne formen for konsentrasjon innebærer i liten grad at virksomhetene sentraliserer selve anmodningsfunksjonen eller muligheten for å be om en bestilling. Flere av virksomhetene har utpekt en ansatt til å være «innloggingsportalen» for enkeltbestillinger. Dette er organisert ved at anmodningsprosessen standardiseres i skjemaform som må fylles ut og sendes til den utpekte ansatte.

I kundenes gevinstrealiseringsplaner er konkretiserte gevinster som følge av bedre kompetanse i hovedsak definert i form av at virksomhetene ikke skal ha revisjonsmerknader knyttet til innkjøpene og inngående fakturaer, samt ingen feil eller brudd på regelverk.

Samlet sett er det virksomhetenes oppfatning at e-handelsløsningen legger til rette for å styrke kompetansen knytte til innkjøp, og at virksomhetene derigjennom oppnår en høyere grad av profesjonalisering av innkjøpsfunksjonen.

## **4. VURDERING AV KOSTNADSEFFEKTIVITET**

Formålet med e-handelsløsningen er som nevnt at innkjøpsprosessene skal effektiviseres og at virksomhetene skal forbedre kommersielle betingelser overfor sine vare- og tjenesteleverandører. For å oppnå dette må løsningen legge til rette for effektivitet. I dette kapitlet vurderer vi kostnadseffektivitet.

Kostnadseffektivitet innebærer blant annet at:

- Innkjøp gjennomføres med mindre ressurser gjennom standardiserte og delvis automatiserte prosesser (for eksempel lavere tidsforbruk og lavere driftskostnader).
- Innkjøpene kan gjøres til gunstigere vilkår i leverandørmarkedet som følge av blant annet færre leverandører, lavere priser som følge av redusert ressursbruk hos leverandør i bestillingsprosessen samt bedre innkjøpsbetingelser på grunn av økt avtalelojalitet.
- Innkjøpene blir riktigere ved å redusere feil og ukurans i anskaffelser.

Nedenfor drøfter vi disse forholdene nærmere. Vi har belyst spørsmålet om kostnadseffektivitet ut i fra virksomhetenes egne vurderinger av dette.

### ***Hva kan forventes av kostnadseffektivitet på dette stadium?***

De fleste gevinstene av å innføre et nytt system eller en ny tjeneste vil man normalt realisere først etter at et innføringsprosjekt er ferdig. Kun unntaksvis kan man forvente å se betydelige gevinster allerede under implementering eller i innkjørfasen.

For e-handelstjenesten er det slik at de som nå er kunder på denne kun relativt nylig har implementert den i egen organisasjon. Inntrykket er at ingen av kundene så langt kan si at den organisatoriske endringsprosessen knyttet til innføringen er fullført. Kundene er med andre ord fortsatt i en fase hvor e-handel i praksis er under innføring blant medarbeiderne, slik at bruken av tjenesten ikke er å anse som fullt ut innarbeidet.

I lys av dette kan man altså ikke forvente at en stor andel av gevinstpotensialet fra e-handel allerede skulle være realisert. Tvert imot har kundene vært gjennom en ressurskrevende implementeringsjobb som kun på lengre sikt kan forventes å bli oppveiet av gevinster. Det er i dette lys man må tolke alle resultater og inntrykk relatert til løsningens kostnadseffektivitet.

### **4.1 Ordrematch og avtalelojalitet er sentralt for kostnadseffektivitet**

Det er særlig to forhold som har betydning for kostnadseffektivitet; automatisk matching av ordre mot faktura samt avtalelojalitet i virksomhetene.

#### ***Automatisk matching av ordre mot faktura***

Automatisk matching av ordre mot faktura er en av de viktigste forutsetningene for å kunne effektivisere interne prosesser hos kundene ved innføring av e-handelstjenesten. Gjennom å redusere behovet for manuelle prosesser på bestillings- og regnskapssiden hos kundene skal automatiseringen kunne frigjøre tid til andre oppgaver.

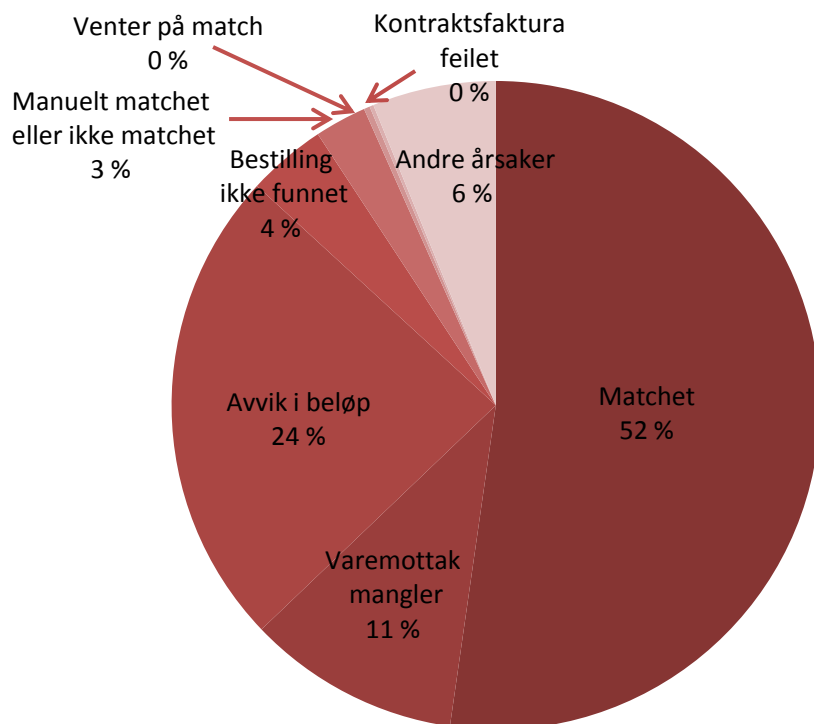
Automatisk matching forutsetter at leverandøren sender en faktura som stemmer overens med den aktuelle ordren. Det vil si at den må omfatte de samme produktene og ha samme beløp som ordren. En sentral kilde til problemer med den automatiske matchingen er at leverandøren sender enten en samlefaktura for flere ordre eller en faktura for bare deler av en ordre, mens matchingen forutsetter at det verken delfaktureres eller samlefaktureres.

En annen forutsetning for automatisk match er at varemottak er registrert i systemet før faktura matches. Hvis mottak av varene ikke er registrert, kan ikke fakturaen automatisk behandles selv om fakturabeløpet stemmer med ordren.

Andre feilkilder knyttet til automatisk matching er for eksempel at leverandør ikke har merket fakturaen på den måte som er avtalt, feil som kan oppstå ved skanning av papirfakturaer hos DFØ samt feilprising.

Det er med andre ord mange kilder til utfordringer med automatisk matching. De fleste av feilkildene er knyttet til manglende etterlevelse av avtalte prosedyrer hos leverandører eller kunder, mens DFØ selv i liten grad kan påvirke dette. Figur 4-1 viser statistikk over automatisk ordrematch for eksisterende kunder på e-handelstjenesten i perioden fra januar til mai 2012.

Figur 4-1 Årsaker til manglende match, januar til mai 2012



Kilde: DFØ

Som det fremgår av figuren er det slik at et flertall av kundenes fakturaer matcher automatisk, mens det også er en del fakturaer som matches manuelt i Basware. Av årsakene til manglende match ser vi at avvik i beløp er den klart viktigste årsaken, med manglende varemottak som nummer to.

## Avtalelojalitet

En annen viktig faktor for kostnadseffektivitet i en virksomhets innkjøp handler om avtalelojalitet blant dem som bestiller varer og tjenester. Virksomheter som har inngått rammeavtaler med utvalgte leverandører på ett eller flere områder vil som regel ha fordel av i størst mulig grad å benytte inngåtte avtaler.

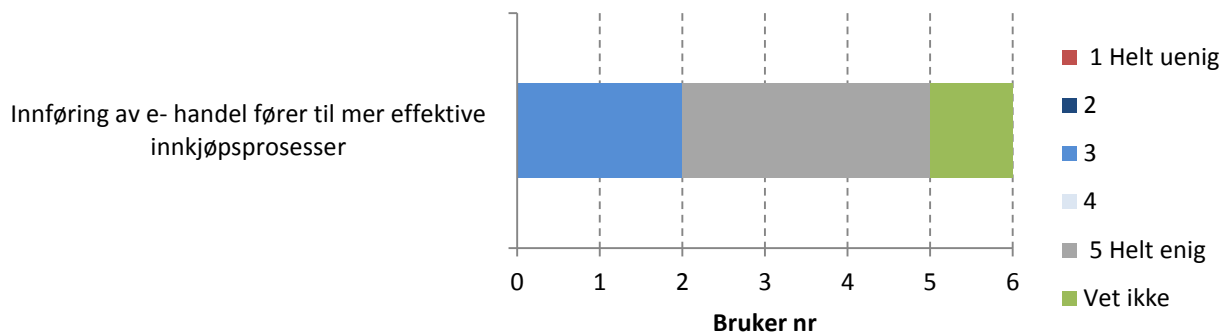
Som regel må man kunne anta at avtaler inngått etter en åpen konkurranse vil innebære at man kan kjøpe avtaleprodukter til relativt gunstige priser. Det kan også være slik at innkjøpsvolum kan påvirke prisingen på en slik måte at høy lojalitet til avtaler gir lavere priser som følge av høyere volum hos den aktuelle leverandøren.

Inntrykket fra intervjuene med kunder på e-handelstjenesten er at en god del av forventet kostnads-effektivisering er knyttet til avtalelojalitet og kjøp av avtaleprodukter. Det innebærer at de kundene som allerede fra før har god lojalitet til avtaler og avtaleprodukter i mindre grad opplever en forbedring ved innføring av e-handel. For de som ikke har vært like flinke før, fungerer innføring av e-handelstjenesten som et middel til å forbedre avtalelojaliteten og slik realisere forbedringer i kostnadseffektivitet. I gevinstrealiseringsplanene har et flertall av kundene som mål å oppnå 100 prosent avtalelojalitet.

## 4.2 Effektivitet i innkjøpsprosessene

I DFØs egen kundedevaluering av innføringsprosjektet bes kundene vurdere om innføring av e-handelsløsningen har ført til mer effektive innkjøpsprosesser. Svarene er gjengitt i Figur 4-2.

Figur 4-2 Kundenes vurdering av effektivitet



Kilde: Kundedevaluering av innføringsprosjektet

Halvparten av kundene er helt enige i at innføring av e-handelsløsningen har gitt mer effektive innkjøpsprosesser, mens to av kundene verken er enig eller uenig. Den sjette kunden har svart vet ikke.

Også i våre intervjuer med kundene gis et noe delt bilde av hvorvidt man har kunnet realisere noen økt effektivitet i innkjøpsprosessene. Kundene har hatt forventninger til effektivisering gjennom en automatisering av deler av innkjøpsprosessen, men så langt er disse i liten grad innfridd. Noen kunder svarer at de opplever at innkjøpsprosessene så langt ikke har blitt særlig mer effektive enn før, andre svarer at de har opplevd mindre forbedringer på noen områder, men at de kan ha noen områder som krever mer arbeid enn tidligere.

Inntrykket fra kundene er preget av opplevde utfordringer og problemer knyttet til oppstart og innføring av et nytt system. Mens de fleste sier at de så langt ikke har kunnet forbedre kostnads-effektiviteten i innkjøpsprosessene, så mener likevel alle at dette vil de i større eller mindre grad kunne realisere på sikt.

Få av kundene sier de har opplevd noe særlig reduksjon i innkjøpsrelaterte driftsutgifter ved innføring av e-handelstjenesten. Dette er også et mål som i liten grad er konkretisert i gevinstrealiseringsplanene til kundene. Én kunde har spesifisert at gevinster i form av at det ikke skal forekomme purregebyr på fakturaer fra leverandører på e-handelsløsningen.

Når det gjelder tidsbruk ser man effekter, både positive og negative. Følgende er de viktigste utfordringene kundene påpeker når det gjelder tidsbruk (se også kapittel 3):

- Systemet Basware tar relativt mye tid i bruk. Flere innlogginger (for superbrukere) samt utfordringer med brukergrensesnittet kan øke tidsbruken noe.
- Noen mener at det er tungvint å foreta en bestilling i systemet hvis leverandøren ikke allerede ligger inne. Normalt er leverandører registrert i Agresso og gjort tilgjengelig i Basware, men hvis noe haster kan ny leverandør også registreres av bruker i Basware.
- Det tar mye tid å få kataloger på plass i løsningen på grunn av tidkrevende aktivering på Ehandelsplattformen (Difi).
- Det har vært utfordringer med den automatiske ordrematchingen, noe som har krevd manuell håndtering og i noen tilfeller jobb enn tidligere.

Problemer i skanningen av fakturaer har vært en betydelig utfordring, da manglende match altså for flere kunder har medført økt total tidsbruk snarere enn mindre. Her sier derimot kundene at det har vært en klar positiv utvikling mot bedre matching over tid.

Det krever også en del jobb mot leverandørene for å få tilpasset fakturaene slik at det skal være mulig å få ordrematch. Dette innebærer blant annet at fakturaer merkes på riktig måte, og at leverandørene ikke delfakturerer selv om det leveres delbestillinger på ulike tidspunkt. Fakturaen må omfatte det samme og ha samme beløp som bestillingen for å få match i systemet. Det er ressurskrevende for særlig små enkeltkunder av e-handelstjenesten å aktivere leverandørene på en riktig måte ut i fra systemets krav.

Flere av kundene har påpekt at e-faktura burde vært på plass før innføring av e-handelstjenesten. Når alle fakturaene kommer elektronisk i et bestemt format vil det være mulig å se større positive effekter, og kundene kan slippe noen av de problemene man i dag opplever som følge av redusert ordrematch. Dette fordi feilkilder til matchingen fra selve skanningsprosessen vil bli borte. Andre feilkilder til matchingen blir derimot ikke borte selv om alle fakturaer blir elektroniske.

Effektiviseringsgevinstene som enkelte kunder sier de har opplevd så langt handler primært om redusert arbeidstid til repeterende fakturaer ved hjelp av kontraktsmatching og at en reduksjon i antall bestillere gir mer rutiner og effektive bestillere. Det er også noe tid å spare på regnskaps-siden ved at varegrupper kan være forhåndsdefinert i systemet med riktig kontering.

Når det gjelder gevinstrealisering av effektivisering i tidsbruk så er det generelle inntrykket at kundene av e-handelstjenesten i liten grad vil foreta målinger av tidsbruk for å se om denne går opp eller ned på ulike områder. Dette gjenspeiler seg også i gevinstrealiseringsplanene hvor kundene i



svært liten grad har konkretisert denne type gevinster. Kun én kunde har målsatt innsparinger i tid knyttet til fakturabehandling.

Det er likevel vårt inntrykk at kundene forventer at de automatiserte prosessene vil gi redusert tidsbruk til innkjøp selv om de ikke fokuserer på å tallfeste eller måle denne typen effekt. Virksomhetenes fokus på dette er til dels relatert til innkjøpsvolumet. Kunder med et begrenset innkjøpsvolum er mindre opptatt av denne effekten. Kunder med større innkjøpsvolum ser et større potensial for å spare noe tid knyttet til innkjøp, men mener også at det i liten grad er hensiktsmessig å foreta målinger av dette. Generelle tall for hvor mye tid man kan anta å spare oppfattes å være tilstrekkelig.

De fleste kundene sier at de ser et potensial for mer kostnadseffektive innkjøp på sikt. Dette er i stor grad knyttet til at de forventer å ha noe færre leverandører og økt avtalelojalitet i bestillingene. Kataloger som legger tilrette for å finne avtaleprodukter bidrar til å realisere bedre vilkår. Også i gevinstrealiseringsplanene ser vi at flere kunder setter mål om en reduksjon i antallet leverandører og økt avtalelojalitet i bestillinger. Når det gjelder videre effektivisering av tidsbruk ved bruken av e-handelstjenesten forutsetter kundene at ny versjon av løsningen vil forbedre brukeropplevelsen og slik sett legge tilrette for mer effektiv tidsbruk.

Noen av kundene nevner at e-handelstjenesten i noen tilfeller kan bidra til lavere kostnadseffektivitet og kanskje høyere priser. Dette gjelder i forhold til små leverandører som leverer varer eller tjenester fra katalog og i begrenset omfang til bare én e-handelskunde. Kostnader og nødvendig innsats for å nytte seg til Ehandelsplattformen kan medføre at leverandøren må vurdere å øke sine priser, eller det kan skje at leverandøren ikke ser seg i stand til lenger å levere til kunden på e-handelstjenesten. I noen tilfeller kan dette problemet unngås ved at de minste leverandørene ikke legger opp sine produkter i katalog, men baserer seg på fritekstbestillinger som ikke krever aktivering på Ehandelsplattformen.

Alle kundene sier at det har gått mye tid til innføringsprosjektet, og de fleste sier det har vært mer enn forventet. Inntrykket er at noe av dette er knyttet til spesifikke utfordringer ved å være pilotkunde eller tidlig kunde. Nye kunder må ganske sikkert også innstille seg på å yte en betydelig innsats ved innføring av e-handel, men noen av utfordringene som eksisterende kunder har opplevd bør være ryddet av veien for dem som kommer senere.

Oppsummert kan vi si at e-handelstjenesten så langt i liten grad har medført en samlet reduksjon i tidsbruk til innkjøp. Dette skyldes i stor grad at det er ressurskrevende å innføre systemet, og at man må bruke tid på å oppdra organisasjonen til å jobbe på nye måter med innkjøp. Spesielle utfordringer i innkjøringen (primært begrenset fakturamatch) har medført en del ekstra arbeid. Det er således ikke å forvente at dagens kunder allerede skal ha kunnet realisere tidsmessige innsparinger ved å innføre e-handelstjenesten. På sikt derimot forventer kundene merkbar effektivisering i tidsbruken knyttet til delvis automatisering av prosesser, men de har ikke planer om å måle denne.

### **4.3 Konsekvenser for vilkår i leverandørmarkedet**

De fleste kundene sier at de så langt ikke har opplevd at de oppnår bedre betingelser på det de kjøper gjennom e-handelstjenesten. Mange av kundene har mange små leverandører, og selv om det skulle bli noen færre leverandører forventer de ikke så store volummessige utslag at vilkårene vil bli bedre.

To større kunder (innkjøpsmessig sett) rapporterer at de forventer å kunne spare store beløp på bedre betingelser fordi de på utvalgte områder velger å inngå rammeavtale med kun én aktør. Da blir volumene for denne leverandøren store, og betingelsene bedre. En av kundene har konkretisert at bedre betingelser skal gi to prosent innsparing i priser på nye innkjøp. De fleste kundene forventer imidlertid ikke store gevinster knyttet til bedre vilkår hos leverandørene, og har heller ikke dette som konkrete mål i gevinstrealiseringsplanene.

Flere av kundene nevner derimot at man kan realisere gevinster ved at man blir flinkere til å kjøpe avtaleprodukter hos leverandørene, hvor man får bedre priser enn ellers. Bruken av e-handelstjenesten gjør det enklere å finne avtaleprodukter og bidrar således til at man kan kjøpe til bedre priser.

Slik sett er inntrykket at store aktører kan forbedre sine vilkår ved å inngå få og store avtaler, mens de mindre kundene primært kan hente gevinster ved at bestillerne blir mer lojale til rammeavtaler og de avtaleproduktene hvor man har de beste prisene.

#### **4.4 Riktigere innkjøp?**

På spørsmål om e-handelstjenesten bidrar til riktigere innkjøp får vi litt ulike svar fra kundene. Flere av virksomhetene svarer at det er et mål at de skal kunne kjøpe riktigere, men de ser kun i liten grad slike effekter så langt.

Noen rapporterer at det er eksempler på at forhåndsgodkjenningen har fanget opp uheldige bestillinger eller for store bestillinger, slik at disse har blitt unngått. Omfanget av dette er derimot lite, og det er så langt snakk om enkelt eksempler. Likevel viser det at det er en effekt i retning av riktigere innkjøp som følge av at bestillinger må forhåndsgodkjennes. I tillegg må det antas å ligge en effekt i at løsningen gjør det lettere å vite hvilke avtaleprodukter man kan bestille hos leverandørene, og man må anta at det normalt ikke er feil å bestille et avtaleprodukt.

Et annet forhold knyttet til innføringen av e-handelstjenesten kan også bidra til riktigere innkjøp. Flere av kundene sier at de har valgt å sentralisere deler av innkjøpsfunksjonen i forbindelse med innføringen av e-handel. Dette medfører gjerne bedre innkjøpskompetanse hos innkjøperne og en antatt effekt i retning av at det inngås bedre avtaler og foretas riktigere innkjøp.

Sentraliseringen bidrar også til en mer helhetlig tenkning omkring innkjøpsfunksjonen, mer bevisstgjøring samt mer standardiserte måter å foreta innkjøp på. Dette forventes også på sikt å bidra til riktigere og mer effektive innkjøp (se også kapittel 3).

## 5. DFØS TILRETTELEGGING FOR GEVINSTREALISERING

e-handelstjenesten skal legge til rette for gevinstrealisering hos kundene. Det er imidlertid virksomhetene som selv er ansvarlige for å ta ut gevinstene gjennom endring og tilrettelegging av prosesser og organisering. I evalueringen har vi hatt fokus på tilrettelegging som DFØ gjør for å fremme gevinstrealisering i virksomhetene.

Tilrettelegging fra DFØ for gevinstrealisering i virksomhetene skjer på ulike måter:

- Gjennom en god e-handelstjeneste i seg selv
- Gjennom metodikk og malverk
- Gjennom veiledning og rådgivning i kundeoppfølging og brukerstøtte

I kapittel 3 og 4 har vi drøftet oppfattet kvalitet og kostnadseffektivitet i e-handelsløsningen sett fra nåværende brukers side. God kvalitet og en kostnadseffektiv løsning er hovedforutsetninger for at virksomhetene kan realisere gevinster. I hovedsak oppfattes e-handelsløsningen å ha relativt god kvalitet og legge til rette for kostnadseffektivitet på sikt. Vi har i de nevnte kapitlene pekt på noen forbedringsmuligheter.

I dette kapitlet ser vi nærmere på tilrettelegging for gevinstrealisering gjennom metodikk, malverk og gjennom veiledning og rådgivning fra DFØ i kundeoppfølging og i brukerstøtten. Tilrettelegging for gevinstrealisering i virksomheten selv har ikke vært fokus i denne evalueringen.

### 5.1 Metodikk og malverk

DFØ har blant annet utarbeidet en standard intensjonsavtale om gevinstrealisering og en mal for gevinstrealiseringsplan for virksomhetene. I tillegg følger DFØ opp virksomhetene gjennom at de registrerer ulike forhold knyttet til utviklingen i bruken av løsningen.

Gevinstrealiseringsavtalen er en enkel intensjonsavtale som forplikter virksomhetene til å jobbe systematisk med gevinstrealisering. Gevinstrealiseringsplanene er et regneark som systematiserer potensielle mål med e-handelstjenesten og som kundene benytter for å sette sine mål og operasjonalisere gevinster. I praksis er det gevinstrealiseringsplanene som eventuelt er verktøyet for å systematisere arbeidet med gevinstrealisering.

Vi har sett nærmere på om gevinstrealiseringsplanene er realistiske, konkrete, med oversikt over de gevinster som skal realiseres med konkrete aktiviteter, ansvar og frister for gevinstuttak samt om de reelt er i bruk. I tillegg har vi vurdert om det er hensiktsmessig kommunikasjon mellom DFØ og kunden vedrørende gevinstrealisering.

Det er et hovedinntrykk fra intervjuene med virksomhetene at gevinstrealiseringsplanene i utgangspunktet oppfattes som et nyttig verktøy for systematisk registrering og dokumentasjon av virkninger av e-handelsløsningen. Registreringer over tid av sentrale parametere gir grunnlag både for styring og avsjekk. Registreringer i planen gir en god logg på fremdrift og bidrar til å sikre at virksomhetene opprettholder fokus på arbeidet med å realisere gevinster fra e-handelsløsningen.

Likevel oppfattes gevinstrealiseringsplanen som noe teoretisk. Virksomhetene mener at det vil oppstå positive effekter av løsningen dersom de får tilrettelagt løsningen på en riktig måte. Noen har uttrykt at fokus på utfylling av planen oppfattes som mindre nyttig i en fase hvor løsningen

innarbeides. Dette forsterkes nok av at planen innebærer rapportering på faktorer som virksomhetene ikke direkte kan hente ut av rapporteringsmodulen i løsningen. All rapportering som utløser en form for egenmåling oppfattes som krevende av virksomhetene.

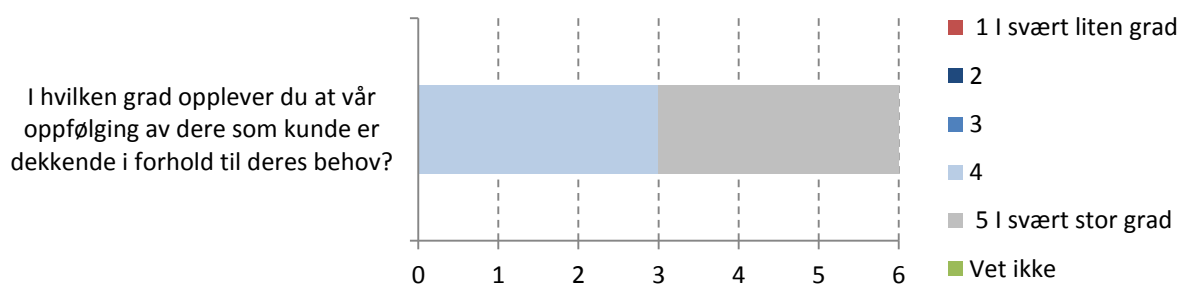
Vi har i kapittel 3 og 4 dokumentert hvordan virksomhetene har konkretisert og operasjonalisert sine mål og gevinster i sine respektive gevinstrealiseringsplaner innenfor kvalitet og kostnadseffektivitet. Som vi har sett er det variabelt i hvilken grad de ulike målene oppfattes som relevante, og om mål operasjonaliseres. Det er dermed også mindre relevant med tiltak og tidsfrister.

Det er vår vurdering at tilbakemeldingene i intervjuene og observasjonene av gevinstrealiseringsplanene må forstås ut i fra at virksomhetene så langt har hatt fokus på at e-handelsløsningen skal virke på et tilfredsstillende nivå. Dette innebærer arbeid med å få på plass avtaler og leverandører, kataloger som fungerer samt ordrematch og kontraktmatch. Virksomhetene legger ned betydelig arbeid med dette, og kan i perioder faktisk benytte mer ressurser enn tidligere. De understreker at det som er viktig i denne fasen er å forstå hvor problemene ligger og å få korrigert disse slik at gevinstene på sikt kan hentes ut. Først når løsningen er tilfredsstillende oppe og går i den enkelte virksomheten, vil det ligge til rette for at gevinstene realiseres. Og da vil det også være enklere for virksomhetene å følge opp sitt eget arbeid med å hente ut virkningene og å benytte gevinstrealiseringsplanene som et mer aktivt verktøy.

## 5.2 Kundeoppfølging og brukerstøtte

I DFØs egen kundedevaluering bes kunden vurdere DFØs oppfølging av dem som enkeltkunde. Svarene er gjengitt i Figur 5-1.

Figur 5-1 Kundenes vurdering av DFØs oppfølging av dem som enkeltkunde



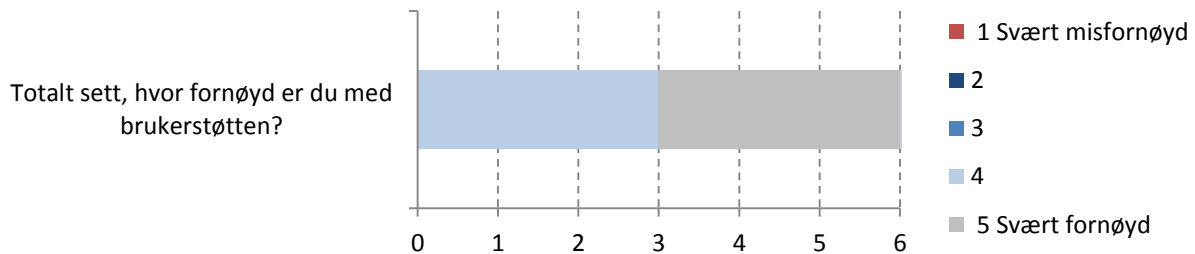
Kilde: Kundedevaluering av innføringsprosjektet

Som figuren viser har kundene gitt tilbakemelding på at de oppfatter at DFØs oppfølging av dem som enkeltkunde oppleves som god i forhold til de behovene den enkelte har.

Intervjuene med virksomhetene bekrefter dette inntrykket. Virksomhetene fremhever at DFØ har gitt tett og god oppfølging hele veien både i selve implementeringsfasen og over i driftsfasen. Det fremheves som særlig positivt at det er opprettet en egen kundecontact for hver enkelte virksomhetene, som er det primære kontaktpunktet (i tillegg til brukerstøtten). Oppfølgingssamtaler og/eller møter gjennomføres regelmessig og oppfattes i hovedsak som nyttig av virksomhetene. Ulike forhold som gevinstrealisering, innholdet og funksjoner i løsningen, opplæring, informasjon og tilbakemelding på brukerstøtten gjennomgås. En viktig del av oppfølgingssamtalene er at virksomhetene oppfatter at det er en åpen kanal inn til DFØ, og det har en selvstendig positiv betydning.

I DFØs kundeevaluering bes kunden også vurdere DFØs mer generelle brukerstøtte. Svarene er gjengitt i Figur 5-2.

Figur 5-2 Kundenes vurdering av DFØs brukerstøtte



Kilde: Kundeevaluering av innføringsprosjektet

Som figuren viser er kundene er svært fornøyd/ fornøyd med DFØs brukerstøtte.

Intervjuene med virksomhetene bekrefter også dette inntrykket. Virksomhetene gir svært gode tilbakemeldinger på brukerstøtten. Det er flere forhold som fremheves:

- Brukerstøtten oppleves som tilgjengelige. Når behovet oppstår er det enkelt å få kontakt med brukerstøtten.
- Brukerstøtten responderer raskt på henvendelsene. Dette innebærer at kundene i svært liten grad må vente på avklaringer for å komme videre.
- Brukerstøtten har høy kompetanse og kjenner e-handelsløsningen svært godt. Dette gjør at de gir kvalitativt gode tilbakemeldinger på problemene som virksomheten møter og at problemene løses.
- Det oppleves å være en god organisering av brukerstøtten og rollefordeling mellom primærkundekontaktene og brukerstøtten.
- Tilfeller som kan oppleves som problematiske er når det er uklart hvor problemet ligger, det vil si om problemet ligger i kundens infrastruktur eller i e-handelsløsningen.

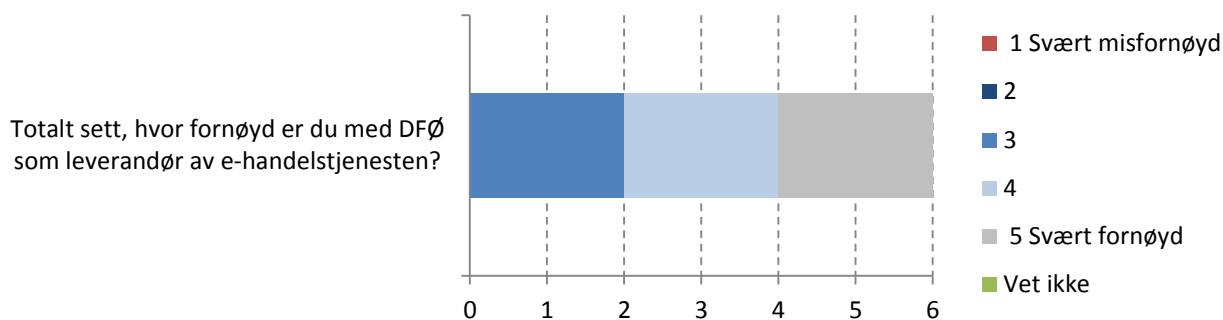
Samlet sett er det vår vurdering at kundeoppfølgingen og brukerstøtten gir et viktig bidrag til at virksomhetene får e-handelsløsningen i drift så smidig som mulig, og at virksomhetene dermed har best mulige forutsetninger for å realisere gevinster.

### 5.3 Samlet kundetilfredshet

Samlet kundetilfredshet er summen av kundenes oppfatninger av tjenesten (kvalitet, effektivitet, support etc.).

I DFØs egen kundeevaluering bes kunden vurdere hvor fornøyd de er med DFØ som leverandør av e-handelsløsningen totalt sett. Svarene er gjengitt i Figur 5-3.

Figur 5-3 Kundenes samlede vurdering av DFØ som leverandør av e-handelsløsningen



Kilde: Kundeevaluering av innføringsprosjektet

Som vi ser av figuren er kundenes samlede vurdering av DFØ som leverandør noe mer nyansert enn vurderingene av brukerstøtten og oppfølgingen, men alt i alt får DFØ også gode tilbakemeldinger totalt sett.

- Dette bildet stemmer godt med det samlede bildet av kundenes oppfatninger av DFØ og e-handelstjenesten i denne underveisevalueringen. Oppsummeringsmessig ser vi at kundene i hovedsak oppfatter at løsningen dekker behov knyttet til innkjøp, men savner noe tilrettelegging for spesielle tjenestekjøp.
- Det er potensial for å gjøre løsningen ytterligere brukervennlig.
- Kundene gir svært positive tilbakemeldinger på DFØs kundekontakter og brukerstøtte.

## **6. E-HANDELSTJENESTEN HOS POTENSIELLE NYE KUNDER**

Per april 2012 var seks virksomheter i drift på DFØs e-handelstjeneste. Et betydelig antall andre offentlige virksomheter kan potensielt også innføre tjenesten. I dette kapitlet ser vi på holdninger blant potensielle nye kunder til å innføre tjenesten, og på eventuelle barrierer som disse virksomhetene opplever mot å gå i gang med en innføring av e-handelstjenesten.

For å kunne si noe om i hvilken grad potensielle nye kunder ønsker å innføre e-handelstjenesten, og hvilke barrierer som eventuelt hindrer dem i å gjøre det, har vi intervjuet tre potensielle kunder og gjennomført en spørreundersøkelse som ble sendt til 59 potensielle kunder. Alle svarene på spørreundersøkelsen finnes i vedlegg 1.

### **6.1 Hvem er potensielle kunder?**

E-handelstjenesten er en tjeneste som DFØ kan tilby til de offentlige virksomhetene som allerede er regnskapskunder hos dem. Tjenesten innebærer en løsning hvor innkjøpssystemet Basware (både bestillings- og fakturahåndtering) er integrert med regnskapssystemet og således gir en mer sømløs og helhetlig tjeneste for kundene enn andre mulige løsninger for e-handel.

I prinsippet kan alle DFØs regnskapskunder være potensielle kunder også på e-handel, men i praksis anser man at tjenesten neppe er hensiktsmessig for virksomheter med et svært lavt antall innkjøps-transaksjoner. Kun virksomheter som betaler minst 2000 fakturaer årlig anses per i dag å være innenfor målgruppen for e-handelsprosjektet i DFØ. Dette utgjør 71 virksomheter, hvorav åtte virksomheter allerede enten er i drift eller har startet et prosjekt for innføring av tjenesten. Av de 63 potensielle nye kundene var det fire virksomheter som ikke ønsket å besvare en slik spørreundersøkelse nå. Spørreundersøkelsen ble derfor sendt til 59 virksomheter.

### **6.2 Ønsker flere statlige virksomheter e-handelstjenesten?**

Inntrykket fra spørreundersøkelsen og intervjuene er at mange av de potensielle kundene på noe sikt ønsker å ta i bruk e-handelstjenesten. Mens de fleste ser ut til å ønske å avvente litt før de starter innføring, er det likevel mange virksomheter som forventer å innføre tjenesten i løpet av de kommende par årene.

Ikke alle virksomhetene er overbevist om at e-handelstjenesten er for dem. Holdningene til innføring av tjenesten ser ut til å avhenge både av transaksjonsvolum, men også av slike forhold som leverandørstruktur (mange små eller få store leverandører), hva man kjøper mye av (varer egnet for katalog eller mer spesialiserte varer og tjenester) samt størrelsen på egen innkjøpsorganisasjon (fra én person med ansvar for innkjøp til større innkjøpsavdeling med mer av både kompetanse og ressurser).

#### ***Utvalgte svar fra spørreundersøkelsen***

I følgende tabeller gjengis svarene på to av spørsmålene i spørreundersøkelsen som mest direkte angår om virksomhetene ønsker å innføre e-handelstjenesten, og i så fall innenfor hvilken tids-horisont. Merk at mange av virksomhetene svarer at de kun har begrenset kjennskap til e-handelstjenesten, slik at svarene til dels må oppfattes som en refleksjon av hva respondentene *tror* og har hørt fra andre om tjenesten.

Tabell 6-1 Svar på spørsmål om e-handelstjenestens egnethet for egen virksomhet

Basert på den kunnskap du idag har om DFØs e-handelstjeneste, hvor godt egnet tror du den er for deres virksomhet?	
Godt egnet for vår virksomhet	13%
Kan være egnet for vår virksomhet på noe sikt	46%
Antakelig ikke egnet for vår bedrift	10%
Vet ikke	31%

Svarene forteller tydelig at det er ganske få som mener e-handelstjenesten ikke er egnet for dem, men at det er en betydelig usikkerhet når nesten en av tre svarer «vet ikke». De fleste tror at tjenesten kan være egnet for egen virksomhet, men det er påfallende at nesten én av to svarer at det er først på noe sikt at de mener den vil være egnet. Det må nok bety at noen mener egen virksomhet ikke er helt klar for dette ennå, og at noen mener tjenesten ennå ikke er moden og feilfri nok til at de ønsker å innføre den umiddelbart.

Tabell 6.2 Svar på spørsmål om når virksomheten forventer å innføre e-handelstjenesten

Innenfor hvilken tidshorisontr tror du at virksomheten vil innføre DFØ sin e-handelstjeneste?	
Forventer at vi vil innføre den så raskt som overhode mulig	8%
Forventer at vi vil innføre den innen 2014	18%
Forventer at vi vil innføre den innen 2016	13%
Forventer at vi vil innføre den en gang etter 2016	8%
Forventer at vi kanskje vil innføre den, men det blir nok lenge til	13%
Forventer ikke at vi vil innføre DFØ sin e-handelstjeneste	3%
Vet ikke	38%

Mens disse svarene viser at relativt få ønsker å starte umiddelbart med innføring av e-handelstjenesten, så er det ca. én av fire som forventer å innføre den i løpet av to år, og nærmere 40 prosent som forventer å innføre innen 2016. Så selv om mange sier at de ønsker å avvente innføringen noe, så ser det ikke ut til at de har tenkt å vente så veldig lenge. Det kan altså se ut til at det kan bli god pågang av virksomheter som vil ta i bruk tjenesten i løpet av de nærmeste årene. Forøvrig er det verdt å påpeke at usikkerheten blant virksomhetene er stor, gitt at kjennskapen til tjenesten er begrenset. I tillegg til den høye «vet ikke»-andelen kan det nok være en del usikkerhet i de andre tallene her også.



## *Inntrykk fra intervjuene*

Alle de tre potensielle kundene vi har intervjuet sier at de kjenner godt til statlige initiativer for å fremme elektronisk handel, og ser at både FAD, Difi og DFØ jobber i den retning. I utgangspunktet er virksomhetene positive til dette, og ønsker å være lojale til de statlige initiativer på området. Noen sier at de i prinsippet kunne være positive til også å være tidlig ute med dette, og være en av dem som tidlig innfører e-handel. I praksis ser noen av dem likevel ulemper med å være tidlig ute, og inntrykket er derfor at de ønsker å avvete en periode ettersom de forventer at det blir enklere å innføre dette litt lengre ut i DFØs utrullingsløp.

En av virksomhetene sier at de på kort sikt er skeptiske til å innføre tjenesten, men understreker at den er aktuell på noe lengre sikt. En annen av virksomhetene uttrykker mindre skepsis til å innføre tjenesten, men understreker at andre verktøy står høyere på deres prioriteringsliste enn e-handel. De forventer større gevinster fra å få på plass verktøy for konkurransegjennomføring samt et avtale-register, og prioriterer derfor disse først. Denne virksomheten mener at de største prosessmessige gevinstene for dem vil være knyttet til konkurransegjennomføring, mens e-handel oppfattes mer som et verktøy for å få sporbarhet i transaksjoner samt bedre oversikt over innkjøp. Innstillingen til DFØ og tjenesten er positiv, og det understrekes at de på et senere tidspunkt gjerne går over til verktøy fra DFØ også innen avtaleregister og konkurransegjennomføring når dette eventuelt integreres i tilbudet fra DFØ. De har et klart ønske om helhetlige løsninger fra DFØ som dekker et bredere felt enn dagens e-handelstjeneste. E-handelstjenesten ser de uansett for seg å vurdere for innføring i løpet av et par år.

Et hovedinntrykk fra intervjuene er at holdningen til e-handelstjenesten avhenger av virksomhetenes leverandørstruktur. De som har mange og små leverandører er klart mer skeptiske til e-handel, mens tjenesten oppfattes som mer egnet for de med færre leverandører og et høyere fakturavolum for hver leverandør. Årsaken er blant annet redsel for å miste leverandører som følge av kostnader og jobb med å få disse aktivert på e-handelsplattformen fra Difi, noe som er en forutsetning for å etablere kataloger innenfor DFØs tjeneste. Rekvisisjon og fritekstbestilling er måter man kan kjøpe på uten å at leverandører må aktiveres på Ehandelsplattformen og betale avgift. Kundene oppfattes i liten grad å være bevisste på denne muligheten, enten på grunn av manglende kjennskap til den eller fordi de foretrekker katalogkjøp.

En av virksomhetene sier i intervjuet at de mener de har så begrenset innkjøpsvolum at de ikke er egnet til å være tidlig ute med å innføre tjenesten. De sier at DFØ gjerne vil ha dem som kunde nå, fordi de har en enkel og overskuelig organisasjon som kan være egnet for å skaffe seg mer erfaring med organisatorisk innføring av e-handelstjenesten. Men de ønsker selv å avvete fordi de mener at utfordringer i innføringsfasen ikke vil veies opp av de begrensede forventede gevinstene. Ved å komme inn i dette på et senere tidspunkt forventer de at tjenesten vil være modnere og ikke forbundet med like store utfordringer i innføringsfasen.

Et annet aspekt som ser ut til å påvirke holdningene til å innføre e-handel er innkjøpsavdelingens rolle i virksomheten, og dens relative styrke i forhold til linjeorganisasjonen. Dessuten er det avgjørende hva slags varer og tjenester virksomheten kjøper. Inntrykket er at der hvor linjen er sterk og bestemmer hva som skal kjøpes (fordi det gjerne er spesialiserte varer eller tjenester) så ser innkjøpsavdelingen færre fordeler med e-handel enn i virksomheter hvor Innkjøp kan legge sterkere føringer på hva som skal kjøpes. Dette henger ofte sammen med en sentralisert struktur for innkjøps-

avdelingen, og det gjelder typisk der hvor IT og rekvisita utgjør en betydelig del av innkjøpsvolumet, eventuelt andre varer som også er egnet for å bestille ved bruk av katalog. Virksomheter som har mesteparten av innkjøpsvolumet på konsulenttjenester eller andre spesialiserte tjenester som ikke egner seg for katalogkjøp, ser generelt et lavere gevinstpotensial knyttet til e-handel, og er følgelig mindre ivrige på å innføre tjenesten.

### 6.3 Barrierer mot å ta i bruk e-handelstjenesten

Inntrykket både fra spørreundersøkelsen og fra intervjuene med mulige nye kunder på e-handel er at det utvilsomt er noen forhold som oppfattes som barrierer mot å ta tjenesten i bruk på det nå-værende tidspunkt. Først og fremst gjelder dette forventningene om et stort og relativt krevende prosjekt for å implementere løsningen i virksomheten og innføre nye rutiner i organisasjonen for hele innkjøpsprosessen fra bestilling via godkjenning til varemottak og betaling.

Dernest er det usikkerhet om gevinstpotensialet som ser ut til å holde mange virksomheter tilbake. Mens de fleste mener at e-handel blir riktig og bra på sikt, og regner med å implementere det etterhvert, synes mange å mene at det er litt tidlig akkurat nå, og tror gevinstbildet vil se bedre ut hvis de venter litt med innføringen.

#### *Utvalgte svar fra spørreundersøkelsen*

I følgende tabeller gjengis svarene på to av spørsmålene i spørreundersøkelsen som handler om eventuelle barrierer virksomhetene opplever mot å innføre e-handelstjenesten.

Tabell 6.3 Topp tre svar på spørsmål om forventede utfordringer

Hvilke utfordringer tror du virksomheten kan oppleve ved å innføre DFØs e-handelstjeneste?	
Forventer at det blir mye jobb med et prosjekt for å innføre den nye tjenesten og lære opp alle i nye rutiner knyttet til innkjøp	41%
Forventer at det kan bli mer tungvint å gjøre innkjøp enn idag	18%
Forventer at det kan oppleves som en ulempe at bestillinger må godkjennes før et innkjøp effektueres	18%

Når det gjelder hvilke utfordringer virksomhetene forventer å møte ved en eventuell innføring av e-handel så ser vi at den dominerende faktoren er jobben med innføring av den nye løsningen i egen organisasjon og den medfølgende opplæring og oppfølging av de ansatte i nye innkjøpsrutiner. Bare i begrenset grad forventes det nevneverdige ulemper knyttet til selve bruken av tjenesten og de nye rutine som denne krever.

Tabell 6.4 Topp tre svar på spørsmål om årsaker til at e-handel ikke allerede er innført egen virksomhet

Hva mener du er årsaker til at virksomheten per idag ikke har innført e-handelstjenesten?	
Vi er usikre på om e-handelstjenesten fra DFØ vil gi noen særlige gevinster for oss	33%
Dette er så langt ikke prioritert av virksomhetens ledelse	26%
Det er vanskelig for oss å finne ressurser til et slikt innføringsprosjekt	21%

Fra disse svarene ser vi at alle de tre gjengitte svaralternativene er viktige forklaringsvariable som virker som barrierer mot å ta tjenesten i bruk. Nemlig både det faktum at gevinstpotensialet av mange oppfattes som begrenset, at innføringsprosjektet oppfattes å kreve betydelige ressurser samt at ledelsen i mange virksomheter ikke ser på dette som høyt prioritert.

### *Inntrykk fra intervjuene*

I intervjuene med potensielle kunder avdekkes et bilde som stemmer godt med svarene i spørreundersøkelsen. Usikkerhet om gevinster, spesielt i lys av forventninger om et omfattende innføringsprosjekt og om innkjøringmessige utfordringer med tjenesten, er det som fremstår som den fremste barrieren mot større etterspørsel etter e-handelstjenesten nå.

### *Andel kjøp som egner seg for katalog*

Som allerede nevnt under avsnitt 6.2 så er det ikke alle virksomhetene som kjøper like mye av varer som egner seg for katalogkjøp. Og selv om e-handelstjenesten legger til rette også for flere andre måter å kjøpe på, som for eksempel rene fritekstbestillinger på e-post, så anser flere av de potensielle kundene gevinstene av dette som begrensede. For virksomheter som for eksempel kjøper mye konsulenttjenester oppfattes det således som en barriere at tjenesten i hvert fall foreløpig ikke har en modul som er egnet for denne type timebaserte tjenester, hvor en timebasert ordre kan produseres for senere matching med faktura. Inntrykket er at virksomheter som kjøper mye av det som i e-handelstjenesten ville være fritekstbestillinger, ikke oppfatter at de har så mye å hente ved å bruke tjenesten.

### *Forventninger om begrenset ordrematch*

De potensielle kundene kjenner godt til at mange av de eksisterende kundene på e-handel har opplevd utfordringer knyttet til den automatiske matchingen av ordre med faktura, som er så viktig for å kunne realisere sentrale prosessmessige gevinster fra e-handel. Alle mulige nye kunder vi har snakket med frykter at den begrensede matchingen i praksis vil medføre at de i en periode vil få mer jobb enn før ved å gå over til e-handel. Dette fordi fakturaer som ikke matcher i praksis kan kreve mer jobb for kundene enn før. Dette ser ut til å være en viktig grunn til at så mange ønsker å vente med å innføre e-handel. Selv om de eksisterende kundene på løsningen melder om bedre automatisk matching, så er det flere av de potensielle kundene som mener at det er best å vente til elektronisk faktura er ordentlig på plass fra leverandørene ettersom de mener at enkelte av utfordringene med matching da blir borte.

### *Forventninger om en omfattende implementeringsjobb*

Alle de potensielle nye kundene vi har snakket med har understreket at de forventer at det vil være en relativt omfattende og krevende jobb å implementere e-handel og få nytt system og nye rutiner i bruk blant alle berørte medarbeidere. De mener et slikt prosjekt vil kreve betydelig med kompetanse og ressurser fra egen organisasjon, selv om DFØ stiller opp med kompetent implementeringsbistand. Dette er en av hovedårsakene til at mange ønsker å vente med e-handel til tjenesten i noe større grad har funnet sin form, ettersom de mener gevinstpotensialet på kort sikt ikke oppveier for jobben med å innføre tjenesten.

Små virksomheter ser ut til å mene at det er spesielt vanskelig for dem å kjøre et slikt innføringsprosjekt, nettopp fordi tilgangen på kompetente ressurser internt er så begrenset. De forventer at de vil trenge betydelig hjelp og støtte til å innføre e-handel. For eksempel har en av virksomhetene vi pratet med kun én person på innkjøp, og vedkommende frykter at det blir for krevende å skulle innføre e-handel i organisasjonen nå. De mener DFØ heller først bør søke å innføre tjenesten i virksomheter med en større innkjøpsavdeling, før man begynner med de små virksomhetene.

### *Oppfatning om at e-handelstjenesten er umoden*

Relatert til punktene om utfordringer med matching og en forventet stor implementeringsjobb er det forhold at de virksomhetene vi har pratet med er redde for å innføre en tjeneste hvor ikke alt allerede fungerer bra. De mener det kan skape unødig frustrasjon i egen organisasjon hvis de begynner å innføre en løsning de forventer vil være utsatt for fortsatte innkjøringsproblemer. Mange ønsker derfor å vente på videre utviklinger som de mener vil gjøre at e-handel vil fungere bedre og således lettere vil bli akseptert i organisasjonen. For eksempel er det forventninger om at en kommende ny versjon av Basware vil være mer brukervennlig enn dagens versjon, og mange mener at e-faktura helst bør være på plass hos leverandørene før innføring. Først da tror mange på at de vil kunne realisere merkbare prosessgevinster fra e-handel.

### *Forventninger om begrenset gevinstpotensial*

Det er ikke bare midlertidige innkjøringsproblemer eller ressursbehov til et implementeringsprosjekt som gjør at noen kunder mener gevinstene vil bli begrensede. Av de vi har intervjuet er det flere som mener at e-handelstjenesten i seg selv bare i begrenset grad vil gi gevinster.

Flere sier at de ikke tror e-handel vil gjøre det noe enklere å overholde regelverket om offentlige anskaffelser. De mener regelverket er komplisert, og ser ikke at e-handel vil bidra til at noe blir enklere i denne forbindelse. Det er også gjennomgående at de fleste ikke tror på nevneverdig lavere priser ved innføring av e-handel. En av kundene mener videre at siden DFØ allerede håndterer virksomhetens fakturaer, vil det antakelig være mer å hente for DFØ enn for virksomheten selv ved å innføre e-handel.

Av andre ting som nevnes i denne forbindelse er at reiser allerede hos mange bestilles elektronisk hos en leverandør som Via, og at det neppe er aktuelt å ta dette over i e-handelstjenesten.

Et forhold flere nevner er at kompetanse på innkjøp gjerne forbedres gjennom en viss sentralisering av innkjøpsfunksjonen. En del av gevinstbildet ved innføring av e-handel er knyttet til organisatoriske forhold rundt selve tjenesten som man i større eller mindre grad «tvinges» til å se på når e-handel skal innføres. Sentralisering av avtaleinngåelse og andre sider ved innkjøpsfunksjonen er et eksempel

på dette. Potensielle kunder som allerede har foretatt en sentralisering av innkjøpsfunksjonen mener at de med dette langt på vei allerede har realisert noen av de gevinstene man forbinder med e-handel, og at det gjenstående gevinstpotensialet ved tjenesten følgelig er mindre.

### *Krevende aktivering av leverandører*

Flere sier i intervjuene at de forventer betydelige utfordringer med å få alle leverandørene sine inn i nytt e-handelssystem, ettersom dette for leverandører som vil tilgjengeliggjøre sine varer og tjenester gjennom katalog, krever aktivering på Difis Ehandelsplattform. Dette gjelder naturlig nok i særlig grad virksomheter som kjøper en rekke spesialiserte varer og tjenester og som følgelig har mange små leverandører. Noen er redde for at små leverandører ikke har råd til å koble seg på e-handelsplattformen, med det resultat at konkurransen kan bli svakere og vilkårene dårligere. Disse kan være noe skeptiske til e-handel, nettopp fordi de mener det kan bli vanskeligere å bruke små leverandører. Igjen er det verdt å nevne at det faktisk er mulig ved hjelp av rekvisisjon eller fritekstbestilling å kjøpe fra små leverandører uten å måtte aktivere disse på Ehandelsplattformen til Difi.

### *Ledelsesfokus*

Vi har i flere intervjuer hørt at manglende fokus og prioritering fra ledelsen i egen virksomhet er en barriere mot innføring av e-handel. Noen har påpekt at i tillegg til at DFØ markedsfører e-handelstjenesten overfor sine kontaktpersoner i virksomhetene, som gjerne er knyttet til regnskap eller innkjøp, så burde det komme sterkere signaler til virksomhetenes ledelse om at e-handel er noe man bør innføre. For eksempel sier en potensiell kunde at FAD klarere bør kommunisere til statlige virksomhetsledere sine forventer om at disse sørger for å innføre e-handel i sine virksomheter. Flere understreker at dette ville kunne bedre ledelsesfokuset på innkjøp generelt og på e-handel spesielt.

Det er i hvert fall et faktum at innføring av e-handel i en virksomhet ikke kun berører regnskaps- og innkjøpsfunksjonene i virksomheten, men alle som er involvert i prosessen fra bestilling av en vare eller tjeneste, via godkjenning av bestillinger til mottak av leveranser. For en virksomhet med relativt beskjedent ledelsesfokus på innkjøp kan det fremstå som en betydelig barriere for en regnskaps- eller innkjøpsansvarlig å skulle fronte innføringen av e-handel i egen virksomhet.

### *Andre innkjøpsordninger og manglende statlige rammeavtaler*

Noen av de potensielle nye kundene sier at de er del av en bredere regional innkjøpsordning i samarbeid med andre virksomheter, og oppfatter at dette taler imot innføring av e-handelstjenesten. Slik sett er denne type innkjøpssamarbeid å betrakte som en barriere mot innføring av e-handel. DFØ understreker på sin side at slike innkjøpssamarbeid ikke er til hinder for at en eller flere aktører i innkjøpssamarbeidet kan ta i bruk e-handelstjenesten. Oppfatningen hos de potensielle brukerne kan være basert på liten kunnskap om den eksisterende løsningen.

Flere av dem vi har pratet med ønsker at e-handel følges av nye muligheter for å gjøre forenklede avrop hos utvalgte avtaleleverandører på Ehandelsplattformen (tidligere Markedsplassen) samt rammeavtaler i statlig regi slik at man kan forvente lavere priser enn i dag. Det er altså noen som knytter håp om forenklinger og bedre avtaler til innføring av e-handel, også på områder som strengt tatt må sies å være utenfor tjenestens domene.

### *Begrenset informasjon*

Flere nevner at de har fått relativt lite informasjon fra DFØ om e-handelstjenesten, og sier at de ønsker seg mer. Blant annet ønsker de å høre mer konkret om hva som gjøres for å løse opp i det som er problemområder for e-handelstjenesten. Samtidig vil de vite mer om funksjonaliteten i løsningen, som for eksempel om det finnes noe på avtalesiden.

Her ser det med andre ord ut til å være et potensial for DFØ til å være mer aktive i sin kommunikasjon mot potensielle nye kunder. Siden disse virksomhetene i ulike fora prater med folk fra virksomheter som allerede har innført e-handel, kan man forvente at de får høre om eventuelt problemer som de tidlige kundene har hatt ved innføring av tjenesten. Det er ikke sikkert at de får høre like mye om det som fungerer bra, og om hvordan ulike forhold bedrer seg over tid.

Mer kommunikasjon fra DFØ kan senke noen barrierer mot innføring av e-handel ved både gi bedre kunnskap om tjenesten hos mulige nye kunder, men også oppklare eventuelle misforståelser eller feiloppfatninger om tjenesten som noen måtte ha.

## 7. OVERORDNET VURDERING AV KONSEPTVALGET

Før oppstart av e-handelsprosjektet ble det gjennomført en vurdering av ulike konsepter for e-handel i statlige virksomheter, og det ble utarbeidet en samfunnsøkonomisk analyse som grunnlag for valg av konsept. Konseptet som ble valgt, som er grunnlaget for dagens e-handelstjeneste, var utvikling av en fellesløsning i regi av DFØ (den gang SSØ) implementert mot eksisterende systemer og tjenester fra DFØ samt mot Ehandelsplattformen i Difi. Det er senere utarbeidet en revidert samfunnsøkonomisk analyse, som inneholder en ny gjennomgang av konseptvalget og en oppdatering av den samfunnsøkonomiske analysen (DFØ 2010b). Konklusjonen i denne gjennomgangen var at det i gangsatte tiltaket fortsatt er det mest hensiktsmessige. Det valgte tiltaket er målt opp mot tiltaket «passiv integrasjon» som innebærer at DFØ gjennomfører en integrasjon mot økonomisystemer og elektronisk fakturabehandling basert på de ulike løsningene som kundene velger for e-handel, det vil si ingen fellesløsning.

Som en del av denne underveisevalueringen har vi gjennomført en overordnet vurdering av konseptvalget med utgangspunkt den reviderte samfunnsøkonomiske analysen. Dette innebærer at vi har gjennomført en vurdering av hvordan utvalgte, sentrale elementer i den foreliggende analysen (DFØ 2010b) har utviklet seg, og hvordan dette eventuelt påvirker vurderingene av det valgte tiltaket. Vurderingen er gjort kvalitativt.

Sentrale elementer i den samfunnsøkonomiske analysen som vi belyser nærmere er:

- Vurderinger av nyttevirksomheter
- Vurderinger av kostnadsvirkninger
- E-handelstjenestens egnethet for DFØs kunder
- Hindringer for implementering av løsningen
- Vurderinger av utrullingstakt

Vurderingene er gjort med utgangspunkt informasjon som er innhentet gjennom analysen av de øvrige spørsmålene i denne evalueringen. Resonnementene nedenfor bygger særlig på vurderingene i kapittel 3, 4 og 5. Det er ikke gjennomført en ny samfunnsøkonomisk analyse. For oversikt over de foreliggende beregningene viser vi til den reviderte samfunnsøkonomiske analysen (DFØ 2010b).

### 7.1 Nyttevirksomheter

Den reviderte samfunnsøkonomiske analysen legger til grunn de samme nyttevirksomhetene som følger av at en virksomhet innfører e-handel som Ehandelsstrategien fra 2007:

- Reduserte kostnader ved innkjøpsfunksjonen: Mer effektive innkjøpsprosesser (reduert tidsforbruk)
- Reduserte driftsutgifter: Lavere utgifter knyttet til hver innkjøpstransaksjon (porto, telefon etc.)
- Reduserte innkjøpskostnader: Mer effektive innkjøp vil resultere i lavere innkjøpskostnader
- Bedre informasjon til virksomhetens ledelse: Ikke-prissatt nyttevirksomhet
- Bedre utnyttelse av kompetanse og ressurser i virksomheten: Ikke-prissatt nyttevirksomhet
- Mer robust og sikker infrastruktur: Ikke-prissatt nyttevirksomhet.

Vi har i underveisevalueringen drøftet de samme nyttevirksomhetene.

### ***Reduserte kostnader ved innkjøpsfunksjonen***

De reduserte innkjøpskostnadene er beregnet med utgangspunkt i en estimert tidsbesparelse på henholdsvis 27 prosent i det implementerte tiltaket (fellesløsning fra DFØ) og 22 prosent i det andre alternativet. Forskjellen mellom alternativene er begrunnet i at integrasjon og datautveksling mot andre systemer er bedre i en fellesløsning, noe som igjen gir høyere tidsbesparelser i arbeidsprosessene.

Som beskrevet i kapittel 4 er inntrykket i underveisevalueringen at kundene opplever at det foreløpig er krevende å realisere tidsbesparelser i innkjøps-/fakturaprosessene som følge av innføring av e-handelstjenesten. Dette er knyttet til flere forhold, blant annet at det i en innkjøringsfase er problemer knyttet til matching mellom ordre, fakturaer og kontrakter, samt at deler av e-handelsløsningen oppfattes om noe tungvinn brukermessig sett. I tillegg er volumet av innkjøp som foreløpig kanaliseres gjennom løsningen lite, både fordi det tar tid å aktivere leverandører og fordi det er kjøp som per i dag oppfattes som mindre egnet for løsningen (særlig timebasert tjenestekjøp).

Tilbakemeldingene fra kundene av e-handelstjenesten er at kundene har nøkterne vurderinger av potensielle tidsbesparelser, men de forventer at automatiserte prosesser vil være mer effektive over tid, når innkjøpene er fullstendig integrert i e-handelsløsningen og når funksjonalitet (for eksempel rettet mot innkjøp av tjenester) og brukervennlighet er forbedret.

Det er vår vurdering at tilbakemeldingene fra kundene kan indikere at gevinstene knyttet til redusert tidsbruk muligens har et lavere omfang enn det som er lagt til grunn i den foreliggende analysen eventuelt at det tar tid å realisere gevinster. Imidlertid er det for tidlig å vurdere faktisk gevinstrealisering. Det er også grunn til å tro at de samme utfordringene vil gjøre seg gjeldende i begge tiltakene, og at det ikke påvirker rangeringen av tiltakene opp mot hverandre.

### ***Reduserte driftsutgifter***

Reduserte driftsutgifter omfatter lavere utgifter knyttet til hver innkjøpstransaksjon (porto, telefon etc.). De reduserte driftskostnadene per transaksjon er satt lik i begge tiltakene (25 kroner per transaksjon), men antallet transaksjoner er noe høyere i det implementerte tiltaket enn i det andre.

Tilbakemeldingene fra kundene gjennom intervjuene er at de i liten grad forventer reduksjoner i innkjøpsrelaterte driftsutgifter ved innføring av e-handelstjenesten. På samme måte som over er det vår vurdering at tilbakemeldingene fra kundene kan indikere at gevinstene knyttet til reduserte driftsutgifter foreløpig ikke er realisert, men at dette sannsynligvis ikke endrer vurderingen av tiltakene opp mot hverandre.

### ***Reduserte innkjøpskostnader***

Reduserte innkjøpskostnader er knyttet til at mer effektive innkjøp og økt avtalelojalitet vil resultere i lavere innkjøpskostnader gjennom gunstigere vilkår og rimeligere priser fra leverandørene. I den foreliggende analysen er innsparingspotensialet satt til to prosent besparelse i forhold til samlede innkjøp i begge tiltakene. Som følge av at volumet av innkjøp over e-handelsløsningen er større i det implementerte tiltaket enn i det andre, vurderes effekten som størst i dette.

Tilbakemeldingene fra kundene er at muligheten for å oppnå bedre betingelser og lavere priser i stor grad er knyttet til virksomhetens størrelse. Kun de store innkjøperne kan forvente å oppnå bedre



betingelser gjennom samling av større volum hos færre innkjøpere. Kundene forventer også en viss kostnadseffektivisering knyttet til økt avtalelojalitet og kjøp av avtaleprodukter. Dette gjelder først og fremst virksomheter som i utgangspunktet ikke har hatt høy grad av avtalelojalitet fra før. Kunder som allerede har god lojalitet til avtaler og avtaleprodukter forventer i mindre grad en forbedring ved innføring av e-handel.

Det er vår vurdering at tilbakemeldingene indikerer at kundene per i dag foreløpig ikke har realisert denne typen gevinster, men dette synes å være knyttet til forhold som er like på tvers av tiltakene.

### ***Bedre informasjon til virksomhetens ledelse***

Bedre informasjon til ledelsen bygger på at e-handelsløsningen gir bedre og mer tidsriktig informasjon knyttet til innkjøpsfunksjonen. Gevinsten er ikke prissatt i den reviderte samfunnsøkonomiske analysen, og ble vurdert å være lik for det implementerte tiltaket og tiltaket «passiv integrasjon». Dette er også den av de ikke-prissatte gevinstene som vurderes å gi mest nytte.

Tilbakemeldingene fra kundene av e-handelstjenesten er at systemet gir grunnlag for bedre informasjon, og derigjennom bedre oversikt og internkontroll. Løsningen gir sporbarhet på de enkelte innkjøpene og totalt sett god oversikt over hvilke innkjøp virksomheten har forpliktet seg til samt mulighet for å koble sammen informasjon om hva man har bestilt og fått levert med regnskapsinformasjon om hva man har tilgjengelig og forbrukt (bedre disposisjonsregnskap). Det er først og fremst vår vurdering at dette anses som en gevinst for økonomiansvarlige og innkjøpsansvarlige i virksomhetene, men at informasjonen i mindre grad per i dag benyttes i strategisk styring på et høyere nivå. Dette skyldes neppe løsningen i seg selv, men mer hva som er fokus hos ledelsen i de ulike virksomhetene.

Det er vår vurdering at tilbakemeldingene fra kundene indikerer at bedre informasjon er en gevinst, og også en gevinst de anser som sentral. At informasjonen i mindre grad benyttes på strategisk nivå er neppe relatert til valg av konsept, og påvirker ikke vurderingen av alternativene opp mot hverandre. Tilbakemeldingene synes å bygge oppunder de vurderingene som er gjort i den foreliggende analysen.

### ***Bedre utnyttelse av kompetanse og ressurser i virksomheten***

Bedre utnyttelse av kompetanse og ressurser i virksomheten bygger i hovedsak på at e-handelsløsningen gir en viss grad av sentralisering av innkjøp, redusert antall innkjøpere, økt forståelse av innkjøpsprosessene, mindre rutinearbeid og lignende. Gevinsten er ikke prissatt i den reviderte samfunnsøkonomiske analysen, og ble vurdert å være noe høyere for det implementerte tiltaket enn i tiltaket «passiv integrasjon». Bakgrunnen for dette er premissen om at det implementerte tiltaket gir bedre integrasjon mot andre løsninger, bedre funksjonalitet og bedre brukeropplevelse.

Tilbakemeldingene fra kundene av e-handelstjenesten er at den legger til rette for å styrke kompetansen knyttet til innkjøp, og at virksomhetene derigjennom oppnår en høyere grad av profesjonalisering av innkjøpsfunksjonen. Dette er i tråd med vurderingene i den foreliggende analysen. Forskjellen på alternativene i den foreliggende analysen er basert på at det implementerte tiltaket gir bedre integrasjon mot andre løsninger, bedre funksjonalitet og bedre brukeropplevelse.

Det er vår vurdering at tilbakemeldingene fra kundene knyttet til utfordringer med funksjonalitet og brukeropplevelse kan indikere at nytteverdien er noe lavere enn antatt. Dersom alternative løsninger

i større grad har en utviklet funksjonalitet og brukergrensesnitt vil dette eventuelt bidra til at alternativene er relativt like på dette området.

### ***Mer robust og sikker infrastruktur***

Mer robust og sikker infrastruktur er knyttet til at løsningen er tilgjengelig for virksomhetene når de har behov for det og at systemet har kort responstid. Gevinsten er ikke prissatt i den reviderte samfunnsøkonomiske analysen, og ble vurdert å være høyere for det implementerte tiltaket enn i tiltaket «passiv integrasjon».

Tilbakemeldingene fra kundene av e-handelstjenesten er at e-handelsløsningen oppfattes som en stabil og robust infrastruktur, og at det har vært små problemer knyttet til dette. Det er vår vurdering at situasjonen derfor synes å være i tråd med vurderingene i den foreliggende analysen.

## **7.2 Kostnadsvirkninger**

Den reviderte samfunnsøkonomiske analysen legger til grunn de samme kostnadsvirkningene som følge av at en virksomhet innfører e-handel som Ehandelsstrategien fra 2007:

- Investeringskostnader: Kostnader knyttet til innkjøp av en løsning for E-innkjøp
- Driftskostnader: Kostnader knyttet til årlig drift av en E-innkjøpsløsning
- Endrings- og omstillingskostnader: Kostnader ved omlegging til elektroniske innkjøpsprosesser

I underveisevalueringen har vi hatt fokus på virksomhetens (kundernes) implementeringskostnader (en del av investeringskostnaden) samt endrings- og omstillingskostnader i virksomhetene.

### ***Implementeringskostnader***

I den foreliggende analysen er implementeringskostnaden vurdert som høyere i det implementerte tiltaket enn i tiltaket «passiv integrasjon». Så vidt vi kan se skyldes forskjellen i hovedsak at antallet som implementerer er høyere i det valgte tiltaket, ikke at det er differensiert på virksomhetens implementeringskostnader per implementering. Det heter i analysen at ethvert integrasjonsprosjekt vil kunne beslaglegge store ressurser og også generere betydelige kostnader i form av konsulenthjelp, infrastruktur og kommunikasjon.

Tilbakemeldingene fra kundene av e-handelstjenesten er at implementeringen av e-handelsløsningen er ressurskrevende. I evalueringsskjemaene fra kundene til DFØ etter endt implementering anslår kundene hvor mye ressurser har benyttet fram til dette tidspunktet. Halvparten av kundene anslår om lag 100 dagsverk, eller i underkant av ½ årsverk.<sup>2</sup> Ytterligere to andre kunder oppgir ressursbruken til opptil 190 dagsverk. I tillegg påløper det ressurser i den etterfølgende fasen i forhold til å gjøre løsningen fullt tilpasset/operativ gjennom aktivering av leverandører, fullstendig innlegging av avtaler og lignende.

Tilbakemeldingene fra kundene er generelt at de har undervurdert ressursbehovet knyttet til implementering av løsningen. Om kostnadene per implementeringer er høyere enn lagt til grunn i den foreliggende analysen er vanskelig å vurdere. Det samme gjelder sammenlignet med tiltaket «passiv implementering».

---

<sup>2</sup> Forutsatt at et årsverk er 240 dagsverk

Basert på foreliggende informasjon er det vår vurdering at det ikke synes som at vurderingene knyttet til dette elementet er vesentlig endret. Eventuelt kan implementeringskostnaden være undervurdert, men trolig da i begge tiltakene. Det at DFØ gjennom en fellesløsning opparbeider seg kompetanse som vil lette implementeringen i virksomhetene samlet sett trekker i retning av at det valgte tiltaket samlet sett gir lavere kostnader per implementering enn det andre tiltaket.

### **Endrings- og omstillingskostnader**

Endrings- og omstillingskostnader er kostnader både knyttet til planlegging av organisasjonsendringer og selve organisasjonsendringen. Kostnaden er ikke prissatt i den foreliggende analysen.

Særlig planleggingskostnaden, men også kostnader knyttet til eventuell omstilling vurderes som lavere i den implementerte e-handelsløsningen enn i det øvrige alternativet.

- Bakgrunnen for forskjellen i planleggingskostnadene er at den implementerte e-handelsløsningen er basert på et standardisert og testet produkt og prosjektgjennomføringsmetodikk, og at dette etter pilotfasen vil lette gjennomføringen og implementeringen i øvrige virksomheter.
- Bakgrunnen for forskjellen i selve omstillingskostnaden er knyttet til at den implementerte e-handelsløsningen innebar mindre usikkerhet og stress fordi løsningen er standardisert og har et standardisert implementeringsløp. Forskjellen er imidlertid liten.

Generelt sett er det vårt inntrykk at kundene i liten grad har igangsatt store organisasjonsendringer som følge av implementering av e-handelsløsningen. Endringen på innkjøpssiden i virksomhetene er motivert ut i fra andre forhold enn e-handelsløsningen i seg selv. De største organisasjonsendringene er trolig relatert til tydeliggjøring/sentralisering av innkjøpsmyndighet og fullmakter, samt at løsningen innebærer en adferdsendring for innkjøperne. Omstillingskostnaden synes i størst grad å være relatert til å få virksomheten til å ta løsningen i bruk, og det fremheves av kundene at det kan være krevende å få organisasjonen til å være lojale mot systemet. Dette må også ses i sammenheng med at det har vært ulike utfordringer knyttet til innføringen av løsningen, og at dette vanskeliggjør en overgang fra etablerte rutiner og systemer. Dette bidrar nok også til å øke den generelle oppfatningen av stress knyttet til endringen. Det er grunn til å tro at dette problemet reduseres over tid, når løsningen videreutvikles og man kan høste av erfaringer i den videre implementeringen.

Basert på foreliggende informasjon synes det ikke som at vurderingene knyttet til dette elementet er vesentlig endret.

### **7.3 E-handelstjenestens egnethet for DFØ kunder/kundenes innkjøp**

I den foreliggende reviderte samfunnsøkonomiske analysen ble det anslått at 2000 årlige betalingskrav (inngående fakturaer m.m.) i en virksomhet er en nedre grense for når e-handel er egnet for virksomheten. Dette tilsvarte den gangen 59 virksomheter som utgjorde om lag 35 prosent av DFØs regnskapskunder.<sup>3</sup> Disse virksomhetene sto for 88 prosent av betalingskravene samlet sett. Antallet utgjør potensielle kunder for e-handelsløsningen.

---

<sup>3</sup> DFØ har om lag 160-170 regnskapskunder. Antallet varierer noe over tid grunnet sammenslåinger og etableringer.

Det ble videre lagt til grunn at om lag halvparten av virksomhetenes innkjøp<sup>4</sup> var egnet for bruk av e-handel i den implementerte løsningen og at denne andelen vil stige (opp til 60 prosent av betalingskravene) i takt med videreutviklingen av løsningen. Andelen kjøp som egner seg for e-handel ble vurdert som konstant på 50 prosent i det andre tiltaket. Forskjellen er basert på at det vil være lettere for DFØ å gi sine kunder en e-handelsløsning med mer innhold (tilpasset innkjøpstyper) enn at hver enkelt virksomhet skal gjøre dette på egenhånd (tiltaket passiv integrering). I tillegg vil kostnader forbundet med dette fordeles på flere.

Tilbakemeldingene fra intervjuer med både eksisterende kunder av e-handelsløsningen og potensielle kunder tyder på at flere forhold påvirker deres oppfatninger av i hvor stor grad løsningen egner seg for deres virksomhet.

*Sikkerhet for gevinster:* Løsningen må være overbevisende med hensyn til at den gir gevinster. Dette stiller krav til at løsningen raskt videreutvikles for å redusere utfordringer knyttet til ordrematch, brukervennlighet o.l. God løsning og fornøyde kunder vil påvirke hvordan potensielle kunder oppfatter hvor egnet løsningen er for dem. Det er vår vurdering at oppfatninger om problemer (riktig eller uriktig) kan virke som en brems på utrullingstakten (se under) fordi virksomhetene ikke tror løsningen er tilstrekkelig tilfredsstillende for dem. En god løsning og god informasjon om mulighetene er derfor viktig.

Potensielle gevinster oppfattes også å være knyttet til *strukturen på virksomheten*. Dersom virksomheten består av mange ulike geografiske lokasjoner og har en desentral innkjøpsstruktur oppfattes potensialet for gevinster å være større, noe som igjen kan påvirke hvordan virksomhetene ser på behovet for en e-handelsløsning. Slik sett kan egnethet også variere med virksomhetenes struktur.

*Volum på innkjøp er drivende:* Hvis virksomheten har mange innkjøp og mange fakturaer synes det å være et større potensial for å høste gevinster. Slik sett er antallet fakturaer som silingskriterium for potensielle kunder relativt godt egnet (her 2000 fakturaer). Vi har ikke informasjon som tilsier at denne grensen burde vært annerledes.

*Egnethet er knyttet til type innkjøp:* Som beskrevet over er det gjort en vurdering av hvor stor andel av innkjøpene (betalingskravene) som potensielt er egnet for e-handelsløsningen. Tilbakemeldingene fra intervjuene er at e-handelstjenesten per i dag oppfattes å være best egnet for kontormateriell og IKT med mer. Dette er områder hvor leverandører også i stor grad har tilrettelagt netthandel, og hvor innkjøp kan gjennomføres relativt effektivt uten en e-handelsløsning. Oppfatningen om egnethet er som vi tidligere har beskrevet knyttet til kompetanse og kunnskap om løsningen hos brukere, og er sannsynligvis påvirket av at bruken av løsningen nok er på et tidlig stadium. Økt bruk, erfaring og videreutvikling av løsningen vil sannsynligvis forsterke oppfatningen av nytten og løsningens egnethet.

Flere av kundene og potensielle kunder har vært opptatt av at de oppfatter at løsningen per i dag i liten grad legger godt til rette for enkelte typer tjenestekjøp. En rekke av virksomhetene har for eksempel store innkjøp knyttet til timebaserte konsulent tjenester/forretningsmessige tjenester, herunder relativt spesialiserte konsulent tjenester.

---

<sup>4</sup> Beregnet ut i fra relevante betalingskrav. 30 prosent er ikke fakturaer, men andre betalingskrav og utlegg som ikke er relevant for e-handel (for eksempel refusjoner og utlegg).

I den foreliggende reviderte samfunnsøkonomiske analysen legges det til grunn at e-handels-tjenesten ikke er egnet for mellom 20 og 10 prosent (over tid) av innkjøpene målt i betalingskrav. I det andre tiltaket er andel 20 prosent konstant.

Tilbakemeldingene fra intervjuene er at samlet sett synes e-handelstjenesten å være egnet for store deler av virksomhetenes innkjøp, men at tjenesten vil styrke seg på å videreutvikle funksjoner som tilrettelegger særlig for tjenestekjøp. På sikt er det grunn til å tro at tjenesten bør kunne fange opp en betydelig del av alle innkjøpene i virksomhetene. Forutsetningen om at DFØ gjennom en felles-tjeneste i større grad kan bidra til dette enn enkeltvirksomheter synes etter vår vurdering fornuftig.

## 7.4 Gevinstrealisering

Den foreliggende revidert samfunnsøkonomiske analysen legger til grunn at gevinstpotensielt tas ut over 4 år etter følgende formel:

Etter 1 år	Etter 2 år	Etter 3 år	Etter 4 år
33 prosent	50 prosent	75 prosent	100 prosent

Det skiller ikke på gevinstrealiseringstakten mellom det implementerte tiltaket og det øvrige tiltaket.

Tilbakemeldingene fra kundene av e-handelstjenesten er at arbeidet med å få innkjøpene og organisasjonen fullstendig over på e-handelsløsningen er tidkrevende og utfordrende. De eksisterende kundene har per mai 2012 hatt e-handelsløsningen i drift i en relativt kort periode. I gjennomsnitt har kundene ti måneders drift etter endt innføringsprosjekt. At innføringsprosjektet er avsluttet betyr imidlertid ikke at løsningen er fullt utrullet, men at det arbeides med å fase inn innkjøpene.

Tilbakemeldingene fra kundene indikerer at gevinstrealiseringen trolig er mer tidkrevende enn den foreliggende analysen legger opp til. Dette betyr at gevinstrealiseringen skyves utover i tid, og realiseres på et senere tidspunkt. Samfunnsøkonomisk påvirker dette beregningen av nettonytten (nåverdien) i det implementerte tiltaket ved at nettonytten reduseres.

Det er vår vurdering at takten i gevinstrealiseringen både er knyttet til utfordringene som oppleves med e-handelsløsningen og til virksomhetenes arbeid med å implementere av tjenesten internt.

Utfordringene som oppleves med e-handelsløsningen er dels løsningsspesifikke (eksempelvis brukervennligheten) og dels knyttet til eksterne forhold (eksempelvis aktivering av leverandører). Det er etter vår vurdering liten grunn til å tro at de eksterne forholdene er mer krevende i den valgte løsningen enn i den øvrige, det samme gjelder det virksomhetsinterne arbeidet med utrulling. Dersom de løsningsspesifikke utfordringene med den implementerte e-handelsløsningen bremser gevinstrealiseringen mer enn i det øvrige alternativet vil nettonytten isolert sett reduseres mer i den valgte løsningen. Vi har ikke grunnlag for å si at dette er tilfellet.

Basert på foreliggende informasjon synes det som om gevinstrealiseringstakten kan være overvurdert i den foreliggende analysen, men trolig vil dette gjelde begge tiltakene og ikke endre vurderingene av tiltakene opp mot hverandre.

## 7.5 Utrullingstakt

Utrullingstakten sier noe om hvor raskt virksomhetene vil implementere e-handelstjenesten og hvor stort volum av innkjøp og fakturaer som vil kanaliseres gjennom denne. I den foreliggende reviderte samfunnsøkonomiske analysen ble det lagt til grunn at det vil ta lengre tid enn opprinnelig forutsatt å innføre e-handelstjenesten hos potensielle kunder. Bakgrunnen for dette var blant annet at markedet for e-handel ikke var så modent som først antatt. Analysen legger til grunn at i 2016 er 100 prosent av den definerte målgruppen av potensielle kunder (totalt 71 virksomheter) på e-handelstjenesten.

Basert på tilbakemeldinger fra intervjuer samt spørreundersøkelse til potensielle kunder av e-handelstjenesten er det vårt inntrykk at statlige virksomheter er positive til digitale løsninger, herunder e-handelstjenesten. De er også positive til DFØ som leverandør av denne typen løsning. Det er flere grunner til dette, blant annet at dette er enkelt i forhold til anskaffelsesregelverket, at DFØ er leverandør av andre tjenester samt at de har en etablert relasjon til DFØ. Slik sett oppfatter vi at det er modenhet i virksomhetene for tjenesten.

I spørreundersøkelsen har vi bedt potensielle kunder om å svare på når de tror de vil implementere e-handelstjenesten i egen virksomhet. Nærmere 40 prosent svarer at de forventer å innføre tjenesten innen 2016, mens omtrent like mange svarer «vet ikke». Det er vår vurdering at disse tallene antas å være farget av at respondentene kjenner til at tjenesten for de første kundene har vært omfattet av noen innkjøringsproblemer, som for eksempel at andelen automatisk matching av ordre med faktura i starten var relativt lav. Inntrykket fra spørreundersøkelse og intervjuer er at noen av virksomhetene kvier seg litt for å gi seg i kast med å innføre e-handel før de føler seg trygge på at tjenesten vil fungere godt i egen virksomhet og ikke vil medføre for store ulemper i en innføringsfase.

Det er således vårt inntrykk at implementeringstakten vil være avhengig av utviklingen av e-handelstjenesten i seg selv samt forhold rundt, som leverandøraktivering på e-handelsplattformen, e-faktura fra leverandørene og lignende. En godt videreutviklet tjeneste vil bidra til at virksomhetene enklere kan implementere løsningen og raskere hente gevinster. En større sikkerhet for dette vil øke tilbøyeligheten hos de potensielle nye kundene til å ta i bruk tjenesten.

## 7.6 Oppsummering

Tilbakemeldingene i forbindelse med denne underveisevalueringen antyder at gevinstene av e-handelstjenesten realiseres noe langsommere enn i de opprinnelige analysene og muligens i noe mindre omfang, og at ressurser til implementering i virksomhetene trolig er noe høyere enn forutsatt. Generelt vil dette redusere den samlede beregnede nettoytten av tiltaket. Imidlertid oppfatter vi at årsakene til dette ligger i utfordringer knyttet til tilpasninger til løsningen i virksomhetene og hos leverandørene. Det er liten grunn til å tro at dette ville ha vært annerledes i en situasjon der hver virksomhet skal anskaffe hver sin egen løsning. At DFØ fortsatt videreutvikler e-handelstjenesten på vegne av mange, og opparbeider seg dybdekompetanse på én løsning vil etter vår vurdering innebære stordriftsfordeler som vil gi seg utslag i det samlede gevinstbildet.

En gjennomgang av sentrale premisser i den samfunnsøkonomiske analysen endrer derfor ikke den overordnede vurderingen av konseptvalget. Det fremstår som riktig å videreføre arbeidet med en fellestjeneste gjennom å utbedre løsningen og implementere den i større skala. Videre utrulling av en fellestjeneste fordrer imidlertid videreutvikling langs dimensjonene som er nevnt i denne rapporten.

## **REFERANSER/DOKUMENTER**

DFØ 2008: Ehandelsprosjektet SSØ – Prekvalifiseringsgrunnlag e-handelsløsning (kravspesifikasjon)

DFØ 2010: Styringsdokumentet for Ehandelsprosjektet i DFØ

DFØ 2010b: Revidert samfunnsøkonomisk analyse for Ehandelsprosjektet

Kundeevaluering av innføringsprosjektet: Evalueringsskjema fra DFØs seks kunder av e-handelstjenesten (desember 2011)

Gevinstrealiseringsplan e-handel: Mal fra DFØ

Gevinstrealiseringsplan Sjøfartsdirektoratet

Gevinstrealiseringsplan SSB

Gevinstrealiseringsplan Direktoratet for Arbeidstilsynet

Gevinstrealiseringsplan Statped Vest

## **VEDLEGG 1      RESULTATER FRA SPØRREUNDERSØKELSEN**

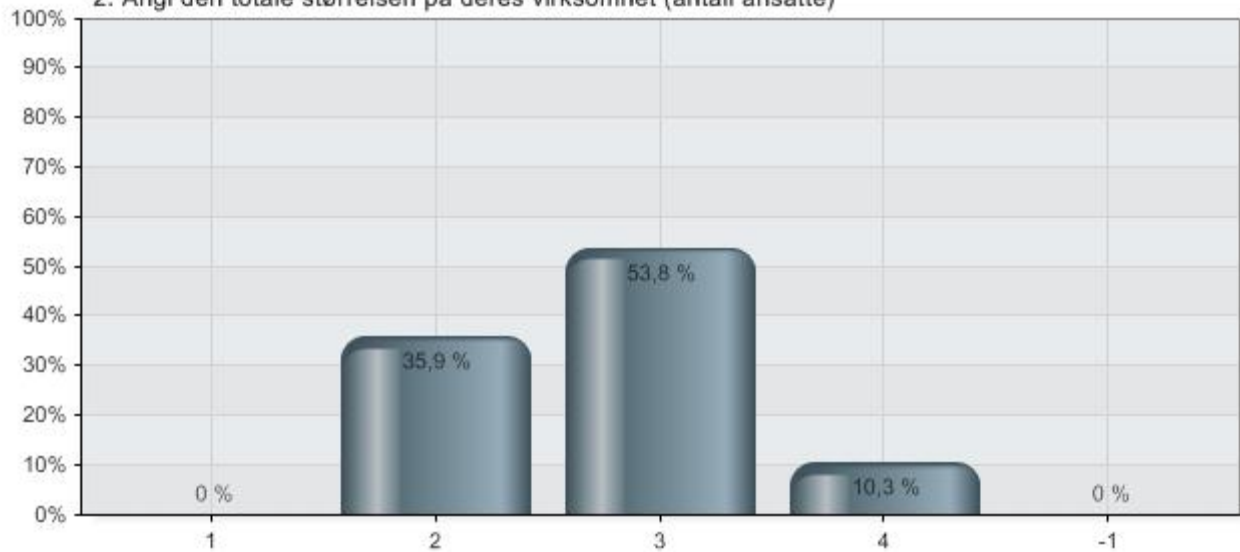
Spørreundersøkelse i Questback som ble sendt til 59 virksomheter som alle er definert som potensielle kunder på E-handelstjenesten. Svar er mottatt fra 39 respondenter (fra 33 ulike virksomheter).





Alternativer	Prosent	Verdi
1 Virksomhetsleder	0,0 %	0
2 Økonomisjef / administrasjonssjef	48,7 %	19
3 Leder av innkjøp / innkjøper	28,2 %	11
4 Annet. Spesifiser:	23,1 %	9
-1 Vet ikke	0,0 %	0
Total		39

2. Angi den totale størrelsen på deres virksomhet (antall ansatte)



Alternativer	Prosent	Verdi
1 Mindre enn 20 ansatte	0,0 %	0
2 20 - 100 ansatte	35,9 %	14
3 101 - 500 ansatte	53,8 %	21
4 Mer enn 500 ansatte	10,3 %	4
-1 Vet ikke	0,0 %	0
Total		39

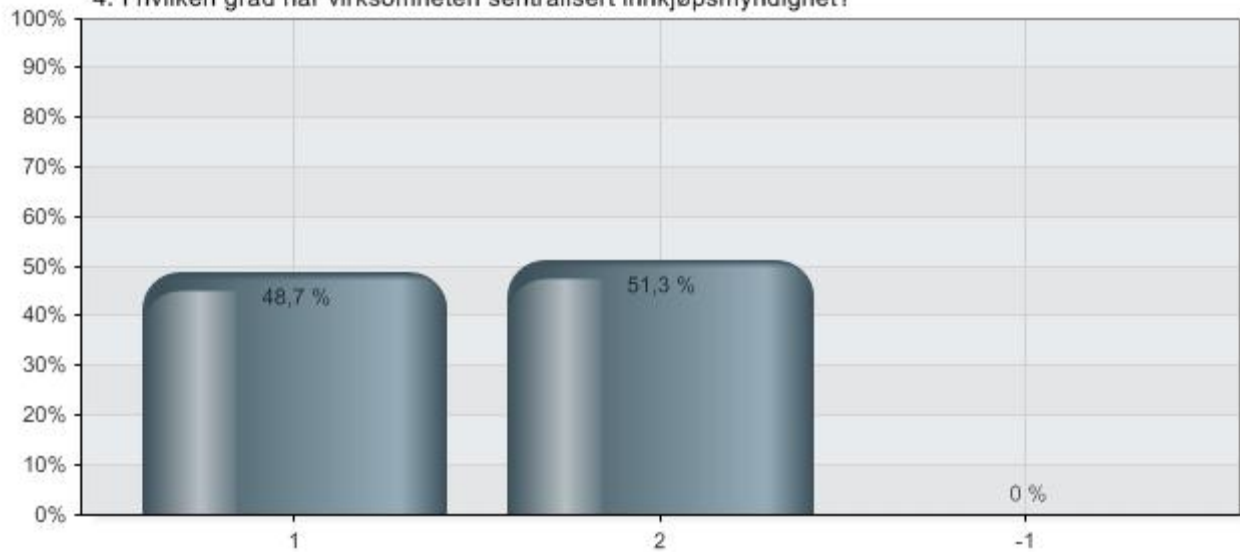


Alternativer	Prosent	Verdi
1 Egen innkjøpsavdeling	0,0 %	0
2 Del av regnskapsavdeling eller annen avdeling	53,8 %	21
3 Annet. Spesifiser:	46,2 %	18
-1 Vet ikke	0,0 %	0
Total		39

#### Svar under kategorien 'Annet':

Hver avdeling har ansvaret med juridisk bistand fra Administrasjonsavdelingen  
 Anskaffelsesutvalg på tvers av avdelingene  
 Del av administrasjonsavdeling  
 Det kjøpes inn i hver enhet  
 Store innkjøp er sentralt styrt av én ansvarlig, ellers har vi mange personer som står for mindre innkjøp.  
 IKT-avdelingen  
 Avdelingsvis, felles innkjøp hos økonomi og hr  
 følger budsjettdeponeringsfullmaktene  
 Anskaffelser sentralisert, innkjøp desentralisert  
 Gode innkjøpsrutiner fordelt på flere  
 Innkjøpskoordinator  
 Økonomiseksjonen på større anskaffelser/avtaler, delegert avdelingsvis på mindre anskaffelser  
 Koordinator og delegert ansvar i avdelingene  
 Desentralisert, følger budsjettansvar  
 Innkjøpskoordinator  
 Ansvarlig jurist i stab, desentral innkjøpsorganisasjon forøvrig  
 Innkjøpskoordinator koordinerer avtaler/anbud  
 Departementenes innkjøpstjenester

4. I hvilken grad har virksomheten sentralisert innkjøpsmyndighet?



Alternativer	Prosent	Verdi
1 Relativt sentralisert, slik at et mindre antall ansatte tar beslutninger om innkjøp	48,7 %	19
2 Relativt desentralisert, slik at mange ansatte kan ta beslutninger om innkjøp	51,3 %	20
-1 Vet ikke	0,0 %	0
Total		39

5. Har virksomheten utarbeidet en strategi for anskaffelser / innkjøp?



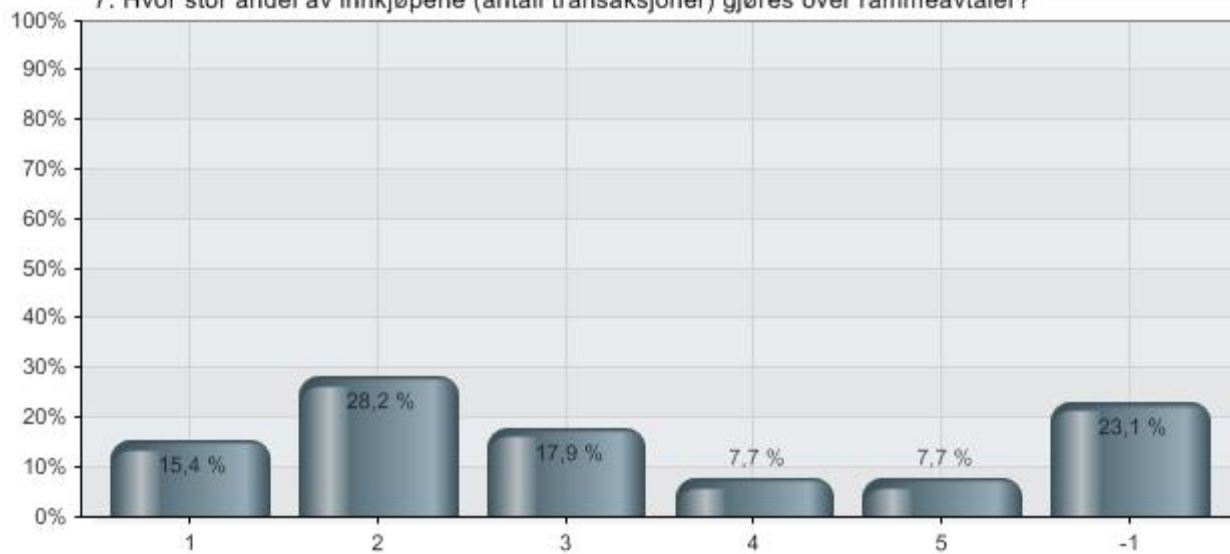
Alternativer	Prosent	Verdi
1 Har etablert en slik strategi	38,5 %	15
2 Er i gang med å utarbeide en slik strategi	28,2 %	11
3 Har så langt ikke utarbeidet noen slik strategi	33,3 %	13
-1 Vet ikke	0,0 %	0
Total		39

6. Hvor mange rammeavtaler knyttet til innkjøp har virksomheten pr idag?



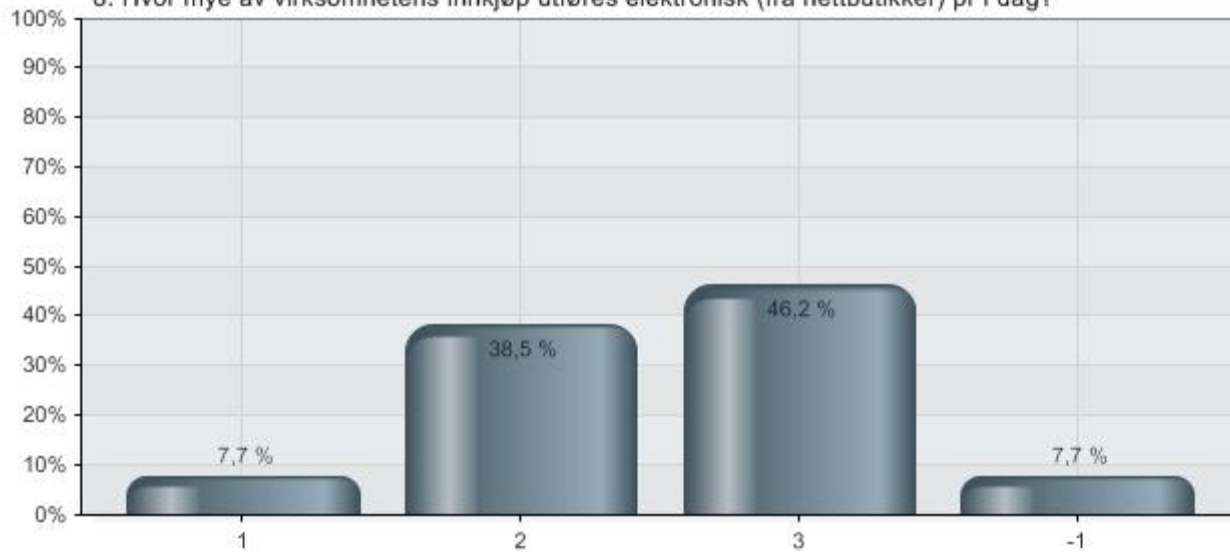
Alternativer	Prosent	Verdi
1 Flere enn 50	0,0 %	0
2 16 - 50	23,1 %	9
3 5 - 15	48,7 %	19
4 1 - 4	23,1 %	9
5 Ingen rammeavtaler	0,0 %	0
-1 Vet ikke	5,1 %	2
Total		39

7. Hvor stor andel av innkjøpene (antall transaksjoner) gjøres over rammeavtaler?



Alternativer	Prosent	Verdi
1 Mer enn 70 %	15,4 %	6
2 40 - 70 %	28,2 %	11
3 20 - 40 %	17,9 %	7
4 5 - 20 %	7,7 %	3
5 Mindre enn 5 %	7,7 %	3
-1 Vet ikke	23,1 %	9
Total		39

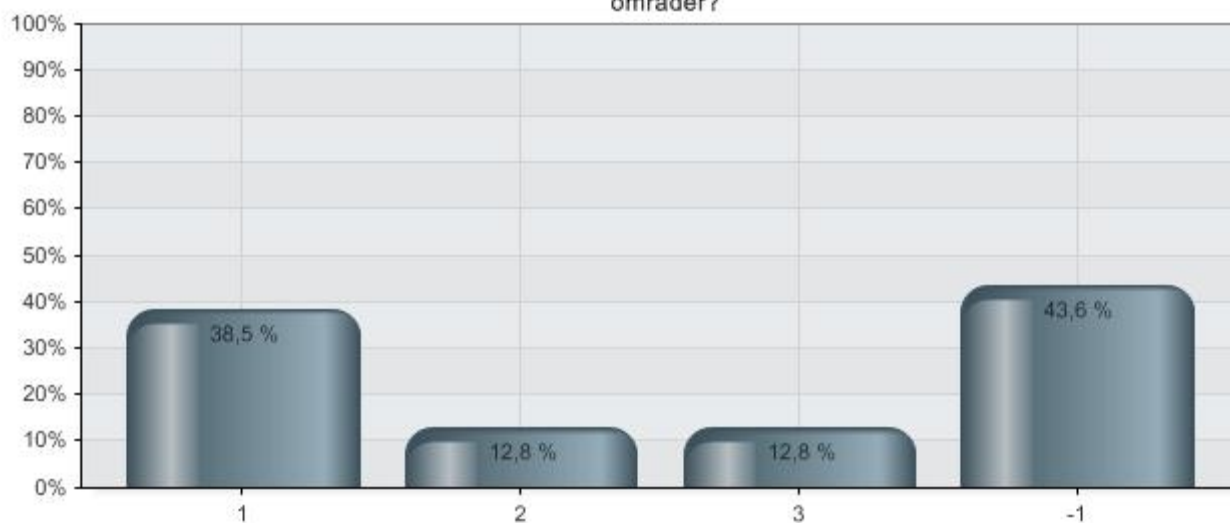
8. Hvor mye av virksomhetens innkjøp utføres elektronisk (fra nettbutikker) pr i dag?



Alternativer	Prosent	Verdi
1 En betydelig andel elektroniske innkjøp	7,7 %	3
2 En moderat andel elektroniske innkjøp	38,5 %	15
3 Liten eller ingen andel elektroniske innkjøp	46,2 %	18
-1 Vet ikke	7,7 %	3
Total		39

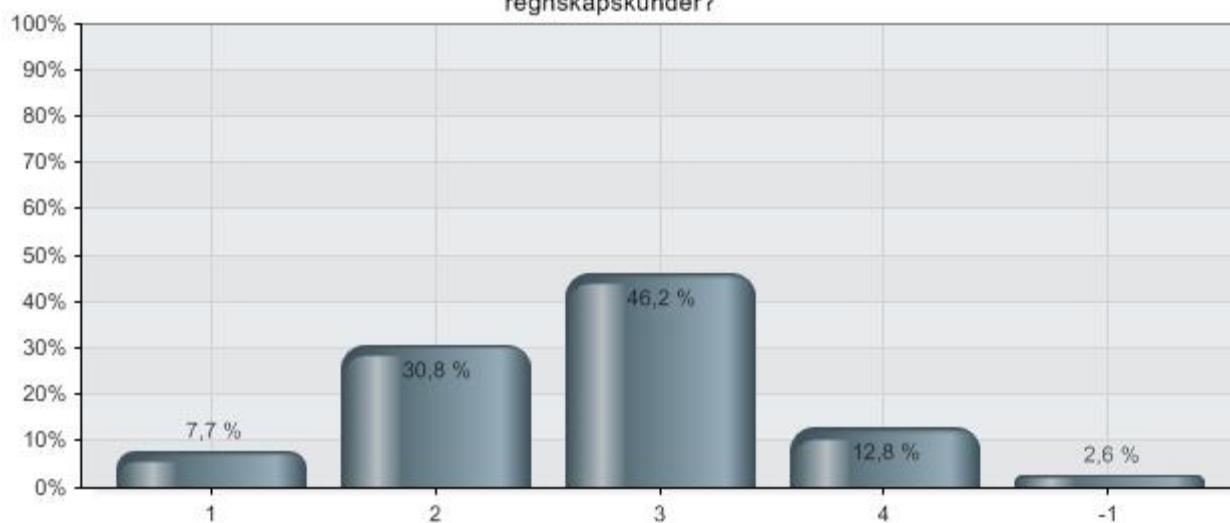


9. Har virksomheten per i dag noen løsning for elektronisk handel innenfor ett eller flere av følgende områder?



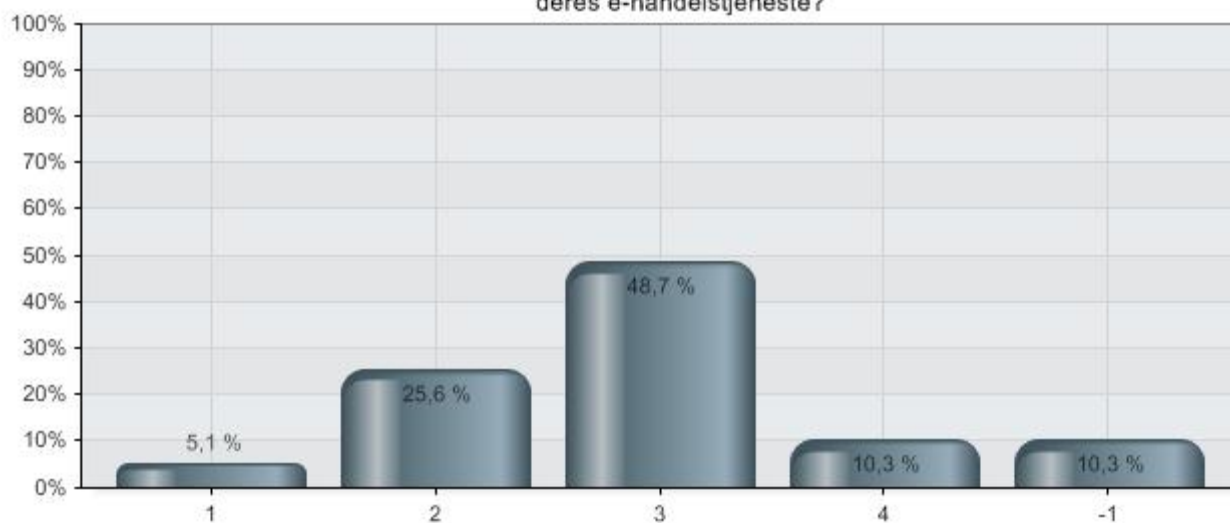
Alternativer	Prosent	Verdi
1 Elektronisk gjennomføring av konkurranser	38,5 %	15
2 Elektronisk ordrehåndtering	12,8 %	5
3 Elektronisk mottaksregistrering av leveranser	12,8 %	5
-1 Vet ikke	43,6 %	17
Total		39

10. Hvilken kjennskap har virksomheten til den e-handelstjenesten som DFØ kan tilby sine regnskapskunder?



Alternativer	Prosent	Verdi
1 Kjenner løsningen godt	7,7 %	3
2 Kjenner til løsningen i grove trekk	30,8 %	12
3 Har hørt om den, men vet ikke mye om løsningen	46,2 %	18
4 Liten eller ingen kjennskap til løsningen	12,8 %	5
-1 Vet ikke	2,6 %	1
Total		39

11. Hvilken kommunikasjon har funnet sted mellom virksomheten og DFØ om en eventuell innføring av deres e-handelstjeneste?



Alternativer	Prosent	Verdi
1 Vi er i dialog med DFØ med sikte på innføring av e-handelstjenesten	5,1 %	2
2 Vi har vært i dialog med DFØ om en eventuell innføring av deres e-handelstjeneste i virksomheten	25,6 %	10
3 Vi har kun mottatt noe informasjon om tjenesten fra DFØ	48,7 %	19
4 Vi har ikke mottatt noen informasjon om løsningen fra DFØ	10,3 %	4
-1 Vet ikke	10,3 %	4
Total		39

12. Basert på den kunnskap du pr i dag har om DFØs e-handelstjeneste, hvor godt egnet tror du den er for deres virksomhet?



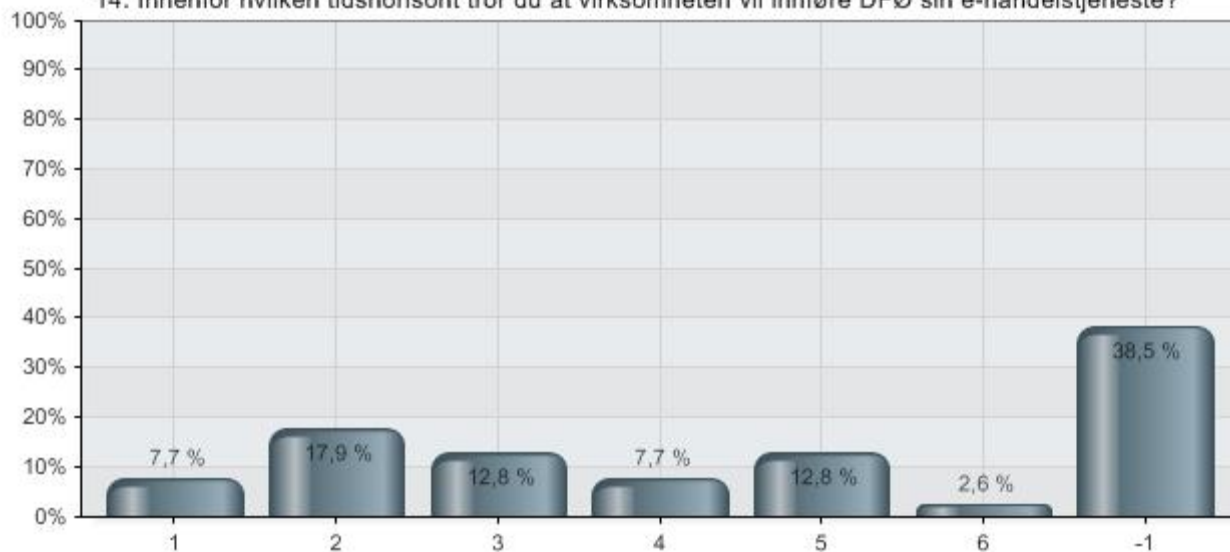
Alternativer	Prosent	Verdi
1 Godt egnet for vår virksomhet	12,8 %	5
2 Kan være egnet for vår virksomhet på noe sikt	46,2 %	18
3 Antakelig ikke egnet for vår virksomhet	10,3 %	4
-1 Vet ikke	30,8 %	12
Total		39

13. På hvilken måte mener du at e-handelstjenesten fra DFØ ikke passer for deres virksomhet, og hva skal evt til for at den skal kunne passe bedre?

*Følgende svar ble avgitt av dem som på spørsmål 12 hadde svart at tjenesten antakelig ikke er egnet for egen virksomhet:*

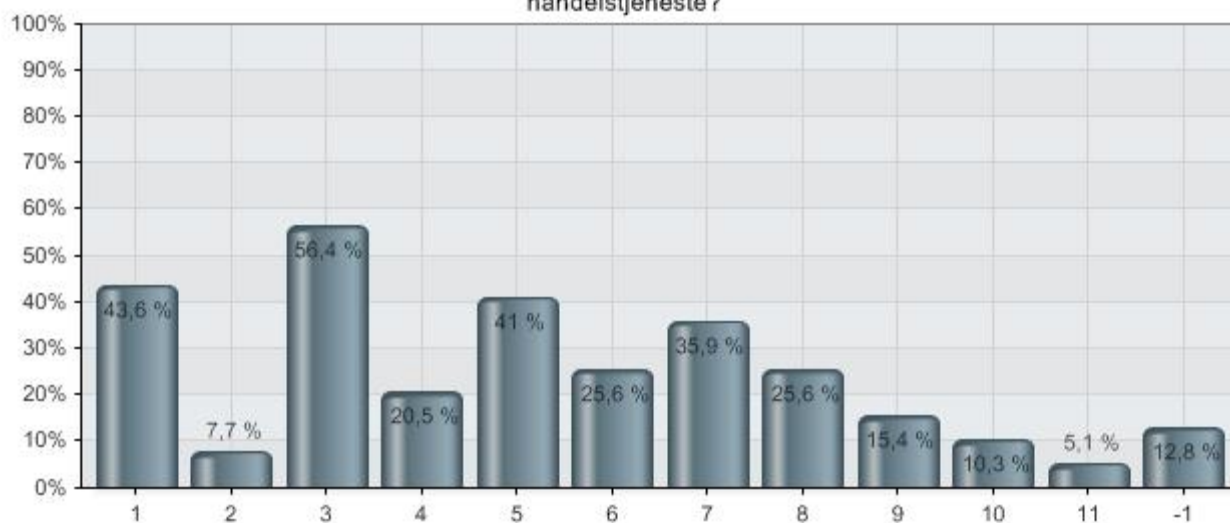
- For arbeidskrevende i forhold til gevinst
- Vi oppfatter at systemet er designet for å håndtere et betydelig større innkjøpsvolum enn det vi har. Gevinsten ved å innføre systemet vil derfor ikke være i samsvar med kostnadene.
- Virksomheten er liten med få innkjøp
- Vi gjør relativt små innkjøp, mange innkjøpere og har gode avtaler med leverandører som pr idag som sikrer raske og trygge leveranser, uten at man må gjøre det elektronisk

14. Innenfor hvilken tidshorisont tror du at virksomheten vil innføre DFØ sin e-handelstjeneste?



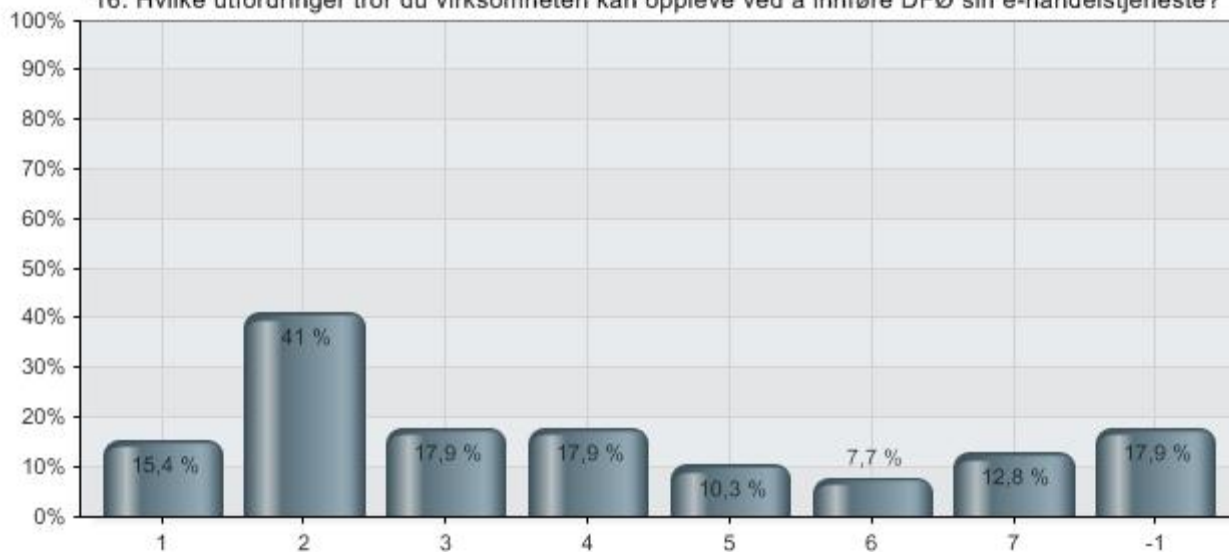
Alternativer	Prosent	Verdi
1 Forventer at vi vil innføre den så raskt som overhode mulig	7,7 %	3
2 Forventer at vi vil innføre den innen 2014	17,9 %	7
3 Forventer at vi vil innføre den innen 2016	12,8 %	5
4 Forventer at vi vil innføre den en gang etter 2016	7,7 %	3
5 Forventer at vi kanskje vil innføre den, men det blir nok lenge til	12,8 %	5
6 Forventer ikke at vi vil innføre DFØ sin e-handelstjeneste	2,6 %	1
-1 Vet ikke	38,5 %	15
Total		39

15. Hvilke fordeler eller gevinster tror du virksomheten kan hente ut ved å innføre DFØ sin e-handelstjeneste?



Alternativer	Prosent	Verdi
1 Bedre overholdelse av økonomi- og anskaffelsesregelverket	43,6 %	17
2 Bedre kommersielle betingelser hos leverandørene	7,7 %	3
3 Bedre og mer effektive innkjøp	56,4 %	22
4 Lavere utgifter til fakturahåndtering (porto og lignende)	20,5 %	8
5 Effektivisering av arbeidsprosesser internt (f.eks ordre- og fakturahåndtering og/eller mottaksregistrering av leveranser)	41,0 %	16
6 Enklere å gjøre innkjøp, som følge av standardisert grensesnitt mot ulike leverandører	25,6 %	10
7 Bedre styringsinformasjon, bl.a. gjennom mer gjennomsiktede og etterprøvbare innkjøp	35,9 %	14
8 Bedre kontroll med innkjøpene som følge av forhåndsgodkjenning	25,6 %	10
9 Mer profesjonalisert innkjøpsfunksjon fordi vi antakelig vil ha et lavere antall personer til å foreta innkjøp	15,4 %	6
10 Forventer ingen gevinster	10,3 %	4
11 Annet. Spesifiser:	5,1 %	2
-1 Vet ikke	12,8 %	5
Total		39

16. Hvilke utfordringer tror du virksomheten kan oppleve ved å innføre DFØ sin e-handelstjeneste?



Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ingen vesentlige utfordringer	15,4 %	6
2 Forventer at det blir mye jobb med et prosjekt for å innføre den nye tjenesten og lære opp alle i nye rutiner knyttet til innkjøp	41,0 %	16
3 Forventer at det kan bli mer tungvint å gjøre innkjøp enn det er i dag	17,9 %	7
4 Forventer at det kan oppleves som en ulempe at bestillinger må godkjennes før et innkjøp effektueres	17,9 %	7
5 Forventer at utvalget av varer man kan bestille i den nye løsningen kan bli mindre enn i dag	10,3 %	4
6 Forventer at friheten til å kjøpe akkurat det man ønsker kan bli innskrenket, og at vi må nøye oss med produkter som ikke er like gode	7,7 %	3
7 Annet. Spesifiser:	12,8 %	5
-1 Vet ikke	17,9 %	7
Total		39





Alternativer	Prosent	Verdi
1 Dette er så langt ikke prioritert av virksomhetens ledelse	25,6 %	10
2 Det er vanskelig for oss å finne ressurser til et slikt innføringsprosjekt	20,5 %	8
3 Vi er usikre på om e-handelstjenesten fra DFØ vil gi noen særlige gevinster for oss	33,3 %	13
4 Vi tror at tilgangen på leverandører og/eller vareutvalget i løsningen kan bli dårligere enn hva vi har i dag	7,7 %	3
5 Vi tror at innkjøp kan bli mer tungvint eller omstendelig med en slik løsning	10,3 %	4
6 Vi har ikke fått noe tilbud om e-handelstjeneste fra DFØ	12,8 %	5
7 Annet. Spesifiser:	25,6 %	10
-1 Vet ikke	10,3 %	4
Total		39

*Svar avgitt under 'Annet':*

- Har ikke fått informasjon om den
- Vi vet for lite om løsningen pr. i dag
- FAD har foreløpig sagt nei til å innføre tjenesten
- Pålagt å prioritere ny statlig regnskapsstandard
- For tidlig stadi, prematur løsning
- Vi har innkjøpssamarbeid med Fylkeskommunen
- Mangler anskaffelsesstrategi
- For få innkjøp til at det lønner seg.
- Tilstrekkelig tid til arbeidet
- Foreløpig liten interesse i departementsfellesskapet. Har tidligere prøvd ut IBX-løsningen (Markedsplassen) interne og med et dep. som pilot. Tungvint og lite å hente den gang.

18. Har virksomheten noen konkrete ønsker om oppfølging fra DFØ omkring e-handelstjenesten i tiden framover?

*Følgende svar er mottatt:*

- Kan ikke se å ha behov for det.
- Vi har avtale om videre dialog høsten 2012
- Vi kan eventuelt få informasjon
- Nei.
- Det kan være interessant for Lånekassen og få mere informasjon fra dere på dette området.
- Vi har gitt tilbakemelding om at vi vil ferdigstille det pågående strategiarbeidet og komme tilbake med utfallet av prosjektet høsten 2012/vinter 2013.
- Ønsker mer tydelig informasjon om tjenesten og hvorvidt DFØ kan tilby prosjekt og implementeringsressurser - gjerne mot betaling.
- Er i dialog med DFØ allerede.
- Dette må FAD ta stilling til
- Ja, venter på tilbakemelding om tidspunkt for gjennomgang med Martin Holdhus og Ingunn Laupstad.