

Markedsplassen  
ehandel.no

det offentlige markedsplass

ehandelsprogrammet:

# Hvorfor skal min virksomhet ta i bruk elektronisk handel?

*Gjennomgang av gevinster og muligheter ved å ta i bruk Markedsplassen ehandel.no*

Februar 2004

# Innhold

<b>Forord</b> .....	<b>3</b>
<b>Tre grunner til ehandel</b> .....	<b>4</b>
<b>Gvinster ved å ta i bruk Markedsplassen ehandel.no</b> .....	<b>5</b>
<b>Hvordan kalkulere gevinstpotensialet for min virksomhet</b> .....	<b>9</b>
<b>Eksempler på gvinster knyttet til rammeavtaler og ehandel</b> .....	<b>11</b>
<b>Eksempler på en gevinstkalkyle</b> .....	<b>14</b>
Kostnader .....	14
Estimerte gvinster knyttet til økt avtalelojalitet .....	15
Estimert gevinst ved økt bruk av rammeavtaler .....	15
Estimering av transaksjonsgvinster .....	16
Investeringsbehovet .....	17
<b>Eksempler på prosessforbedringer ved ehandel</b> .....	<b>18</b>
Systemstøtte for prosessen før bestillingsprosessen .....	21
<b>Kalkyleoppsett for 21 potensielle gevinstområder</b> .....	<b>22</b>
<b>En overordnet skisse til implementering</b> .....	<b>26</b>
Gjennomføring av innkjøpene ut fra svarte, røde, gule og grønne innkjøp .....	28

# Gevinster ved Markedsplassen ehandel.no

*Det er ikke et spørsmål om elektronisk handel kommer, men når og hvordan*

## Forord

Det bør være en felles interesse for at statlige virksomheter tar i bruk elektronisk handel. Både med hensyn til å fremme bruken av elektroniske forretningssystemer og ikke minst for å sikre at virksomheten har gode og effektive innkjøp. Elektronisk handel og elektroniske forretningsprosesser er kommet for å bli. Det er ikke et spørsmål om statlige virksomheter skal ta "e" i bruk, men når.

Formålet er ikke å presse til bruk av Markedsplassen ehandel.no, men å rette fokus mot hvordan flere statlige virksomheter kan effektiviseres og moderniseres ved å ta elektronisk handel og andre elektroniske forretningsprosesser i bruk. Realisering av gevinster er den enkelte virksomhets ansvar. Således er valg av virkemidler for å realisere gevinstene, også virksomhetens ansvar. Men det forutsettes at det finnes en vilje blant statlige virksomheter til å hente ut gevinstene.

Det er varierende kompetanse og fokus knyttet til innkjøp i statlige virksomheter. De fleste virksomhetene er klar over at det finnes et relativt strengt regelverk med klare prosedyrekrav for gjennomføringen av innkjøpene, men få er klar over hvilken betydning innkjøpene har for virksomhetens egen ressursbruk. Få eller ingen benytter innkjøpsstyringen som et aktivt virkemiddel i virksomhetens økonomistyring. Årsaken til dette kan være mange, men resultatet er at de færreste har kontroll over sine egne innkjøp. Virksomhetene vet ikke hvor mye de bruker på innkjøp, hvem som bruker disse pengene, hva de bruker dem til eller hvem som drar nytte av dette pengeforbruket. Normalt er innkjøpstyring i staten basert på kontroll av en faktura som ofte kommer etter at de innkjøpte varene og tjenestene er blitt mottatt og forbrukt.

For å få en oversikt over graden av kontroll statlige virksomheter har med hvordan de benytter sine 110 milliarder årlige innkjøpskroner, kan følgende spørsmål stilles til den økonomiansvarlige i hver enkelt virksomhet: Hvor lang tid tar det deg å lage en rapport som viser hvilke varer og tjenester virksomheten har kjøpt inn i år, hvilke ansatte som kjøpte og fra hvilke leverandører det ble kjøpt i fra? De økonomiansvarlige som klarer å fremlegge en slik rapport, vil representere virksomheter som er blant de bedre i staten med hensyn til oversikt over egne innkjøp. Hvis de økonomiansvarlige samtidig klarer å presentere en rapport over hvilket avtaleforhold virksomheten har med leverandøren eller hvilken innkjøpsprosess som er benyttet for å gjennomføre innkjøpet, er virksomheten definitivt blant de beste. Klarer de økonomiansvarlige ikke å hente ut denne type rapporter, har de med stor sannsynlighet et urealisert gevinstpotensial i egen virksomhet knyttet til sine innkjøp.

Markedsplassen ehandel.no – det offentlige markedsplass – er et resultat av en programsatsing i staten som har til hensikt å øke fokus på innkjøp og å fremme bruken av elektronisk handel i offentlig sektor. Markedsplassen ehandel.no reduserer terskelen for å ta i bruk elektronisk handel betraktelig, og er et verktøy for offentlige virksomheter til å realisere sin egen innkjøpsstrategi. Vanlige gevinstområder for de som velger å ta Markedsplassen ehandel.no i bruk er i henhold til dem selv:

- Bruker mindre tid på innkjøp – får mer tid til å gjøre det som er kjerneaktivitetene
- Enklere kontroll – bruker mindre tid til å rette opp feil som gjøres
- Bedre informasjon – har grunnlaget for å framforhandle bedre betingelser med leverandørene

Markedsplassen ehandel.no bidrar til redusert ressursbruk, redusert risiko og bedre styring. Hva den enkelte virksomhet ønsker å oppnå med bruk av Markedsplassen, vil avhenge av hva som er fokus for virksomhetens innkjøpsstrategi og hvilke behov virksomheten har for forbedring og effektivisering. Hvordan gevinstene ønskes realisert og benyttet, vil også være et virksomhetsansvar.

Det er ikke, og vil heller ikke bli, obligatorisk å benytte Markedsplassen ehandel.no eller andre løsninger for elektronisk handel. Men de virksomhetene som velger å ikke benytte Markedsplassen ehandel.no eller andre løsninger for elektronisk handel, bør kunne forklare hvorfor dette ikke er lønnsomt for virksomheten. De bør også kunne forklare hvilke andre tiltak som er gjennomført eller som planlegges satt i gang for å modernisere og effektivisere virksomhetens innkjøp.

### Tre grunner til ehandel



Bruken av Markedsplassen ehandel.no er et sentralt i regjeringens arbeid innen modernisering og effektivisering samt som et tiltak for å sikre at det offentlige er en pådriver og bidrar til tilstrekkelig mange brukere av elektronisk handel. For den enkelte virksomhet vil det å ta i bruk Markedsplassen ehandel.no være begrunnet ut fra en eller flere av følgende tre forhold:

1. Virksomheten ønsker å forbedre sine innkjøp. Markedsplassen ehandel.no blir tatt i bruk for å få bedre informasjon om virksomhetens innkjøp og for å få et verktøy til å realisere virksomhetens valgte innkjøpsstrategi.
2. Virksomheten ønsker bedre kontroll over sine innkjøp. Markedsplassen ehandel.no blir tatt i bruk for å etablere kontrollrutiner for å sikre at innkjøpene gjøres i henhold til prosedyrekrav, at ønsket leveranse er i henhold til virksomhetens krav og at det finnes økonomisk dekning for innkjøpet.
3. Virksomheten ønsker å frigjøre ressurser. Markedsplassehandel.no blir tatt i bruk for å forenkle bestillingsprosessen, sikre kjøp av billigste produkt og forenkle fakturabehandlingsprosessen.

# Hva kan Markedsplassen ehandel.no bidra med?

*Gevinstpotensialet er der, hva og hvordan det realiseres er virksomhetens valg*

## **Gevinster ved å ta i bruk Markedsplassen ehandel.no**

Markedsplassen ehandel.no er et verktøy for å forbedre og effektivisere innkjøpsaktiviteter både knyttet til innkjøpsledelse og gjennomføring av det enkelte innkjøpet. Markedsplassen ehandel.no baserer seg på en elektronisk handelsløsning som forenkler handelsprosessen med leverandørene, sikrer sporbarhet og gjenbruk av handelsdata og bidrar til bedre styring av virksomhetens innkjøpsaktivitet.

*Ericsson beregnet kostnadsreduksjonen ved å ta i bruk elektronisk innkjøp og sette fokus på innkjøp til å utgjøre nærmere en milliard i 2002 i forhold til året før. Dette tilsier en gevinst på 8 % av de direkte innkjøpskostnadene i selskapet. Ericsson benytter seg av samme markedsplasskonsept som ehandel.no og fremhever spesielt gevinster knyttet til redusert ressursbruk i ordre- og fakturabehandlingsprosessen.*

De direkte gevinstene ved å ta i bruk Markedsplassen ehandel.no er spesielt knyttet til reduserte innkjøpskostnader på forbruksmateriell. Forbruksmateriell er gjerne standardiserte produkter som kjøpes jevnlig slik som for eksempel kontorrekvisita, matvarer, IT utstyr, kjemikalier og liknende. De direkte besparelsene som kan hentes på disse produktene er lavere priser gjennom større volumavtaler ved at virksomheten standardiserer på produkt og/eller leverandør. Markedsplassen gjør det enklere å få tilgang til og handle fra rammeavtalen, som bedre sikrer at det ikke blir kjøpt andre varer og tjenester fra andre leverandører og til andre vilkår enn det som er omfattet av rammeavtalen.

*Elektronisk handel setter fokus på rammeavtaler, og bidrar til styring av alle kjøp innen avtaleområdet slik at man sikrer riktig leverandør, produkt, pris, betalings- og leveringsbetingelse. Markedsplassen ehandel.no blir således en tilgjengelig og korrekt informasjonskanal for å synliggjøre kommunens avtaleområder og bruke av elektronisk handel og elektroniske kataloger gir bedre oversikt over egen innkjøpsatferd. Blant annet får man nå kontroll på leverandørens "snikinnføring" av nye produkter (som kan være mer kostbare en avtaleproduktet) i de tilfeller man opplever en utsolgt situasjon. Tilgangen elektronisk handel gir til innkjøpshistorikken fungerer som dokumentasjon på korrekt avtaleanvendelse. (Ivar Larsen, Fredrikstad kommune)*

Det er antatt at det er gjennomsnittlig mellom 5 og 10 prosent å hente på prisene ved å inngå rammeavtaler. Men denne gevinsten kan ikke realiseres før man er lojale til avtalen. Mange

virksomheter har avtalelekkasje der det handles fra andre leverandører, andre produkt og til andre vilkår. I en undersøkelse av 19 offentlige virksomheter som selv mener å ha god kontroll på sine innkjøp, viste de groveste eksemplene at over 60 % av virksomhetens innkjøp av rammeavtaleprodukt ble gjort hos andre leverandører enn de virksomheten hadde avtale med.

De indirekte effektene er ikke like lette å realisere, men sannsynligvis er det her de største gevinstene ligger. For det første bidrar elektronisk handel til redusert ressursbruk med hensyn



til bestillingsaktiviteter og fakturabehandlingsaktiviteter knyttet til anskaffelse av forbruksmateriell. Disse gevinstene vil øke med graden av integrasjon virksomheten har med interne systemer som for eksempel økonomisystemet. Ved økt gjenbruk av data samt å redusere hyppigheten av feil og behovet for korrektive aksjoner, vil ressursbruken i bestillings- og faktureringsprosessen kunne reduseres med mellom 20 og 50 prosent i forhold dagens nivå.

*Det er ikke bare det at prosessen kan gjøres med redusert ressursbruk, men elektronisk handel åpner også opp for at prosessene kan gjøres mer effektivt. På et sykehjem har bruk av elektronisk handel bidratt til bedre pleie. Istedenfor å måtte gjøre alle bestillinger mens det var folk som kunne ta telefonen hos leverandøren og når arbeidsbelastningen var størst, kan pleierne nå foreta sine bestillinger på kveldsvaktene og i andre stille perioder. Ikke bare fikk de brukt tiden bedre til pasientbehandlingen som jo er primæroppgaven, men også innkjøpene ble bedre ved at de fikk mer tid til å sikre at det rette behovet blir dekket. (Thore Storlås, Bærum kommune)*

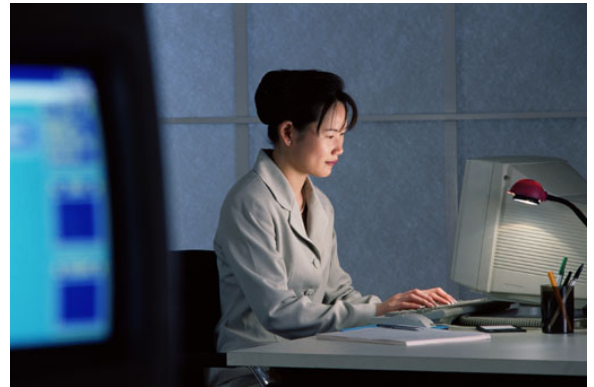
Men den viktigste effekten med å ta i bruk Markedsplassen ehandel.no er at man for satt et fokus på innkjøp i virksomheten og at man får et verktøy til å forenkle innkjøpsstyringen, effektivisere prosessene og forbedre innkjøpet. Utviklingen av innkjøpsfunksjonen er et av de sentrale tiltaksområdene i det langsiktige arbeidet med å bedre virksomhetsstyringen og effektivisere aktivitetene.

*Innføringen av elektronisk handel sikrer en effektiv gjennomgang internt i egen organisasjon hvor man setter fokus på innkjøp. Man får gjennomført en rollefordeling, og får avklaring på "hvem gjør hva", og virksomheter (skoler, institusjoner etc.), hvor man tidligere hadde innkjøp fordelt på flere personer som hadde sine "spesialfelt", nå kan samle innkjøpene på en person. (Ivar Larsen, Fredrikstad kommune)*

Ved å sette i gang et prosjekt for å benytte elektronisk handel vil virksomheten ha behov for å presisere sin innkjøpsstrategi og klargjøre prinsippene for hvordan innkjøpene skal gjennomføres i virksomheten. Innføringen av Markedsplassen ehandel.no bidrar til at denne innkjøpspolicyen blir bedre operasjonalisert og det blir enklere å holde et felles fokus på hva virksomheten må gjøre for å forbedre og effektivisere virksomhetens innkjøpsaktiviteter.

*Innkjøp ligger vanligvis tillagt merkantile stillinger. I vår kommune finnes det en del merkantile som har deltidsstillinger på flere virksomheter (for eksempel barnehager). Ved å utnytte e-handel, kan da denne person foreta innkjøp for alle de virksomhetene man tilhører uavhengig av hvor man befinner seg. (behov kan enkelt signaliseres ved bruk av e-post). Innkjøp blir dermed en oppgave som blir litt med "spesialisert", og man øker bevisstheten. (Ivar Larsen, Fredrikstad kommune)*

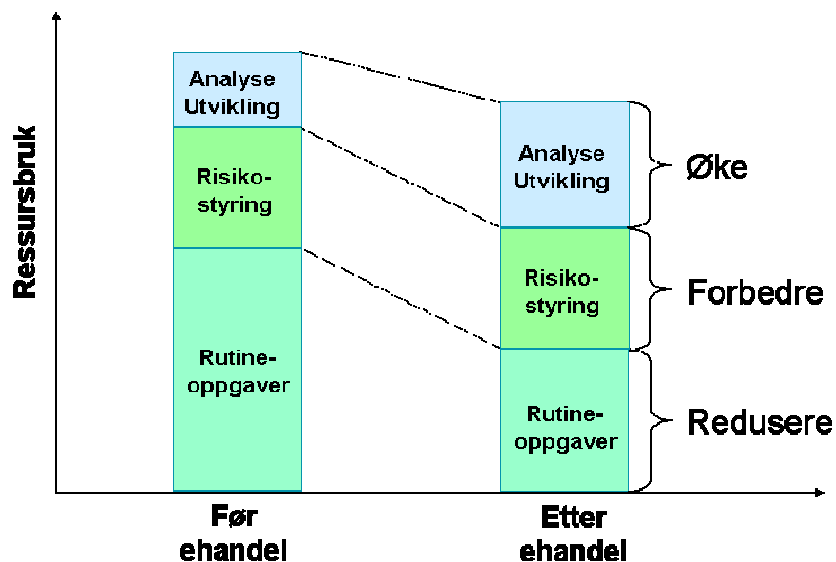
En slik handlingsplan gjør det også enklere å tilpasse organiseringen og sikre nødvendig kompetanse for å gjennomføre de gode innkjøpene man ønsker. Man for videre også i gang en prosess for å tilpasse prosesser og verktøy for å sikre gode anskaffelsesprosesser. I prosessgjennomgangen blir det også gått opp grenseganger mellom innkjøp og andre aktiviteter for å identifisere ytterligere effektivisering. For eksempel hvordan innkjøp kan bidra til å forenkle fakturabehandlingen, hvordan standardisering av produkter eller bruk av en felles leverandør kan bidra til å redusere driftskostnader samt generelle betraktninger om stordriftsfordeler og muligheter for volumrabatter.



*Elektronisk handel sikrer at vi nå bedre kan kontrollere om leverandøren leverer i henhold til avtalen og fakturerer i henhold til avtalte priser. Det bedrer kvaliteten i innkjøpsprosessen både for kjøper og selger – blant annet blir det færre arbeidskrevende krediteringer. Byttekostnaden ved skifte av leverandør er dessuten redusert og det går både enkle og raskere å få organisasjonen til å handle fra den nye leverandøren. Med andre ord er Markedsplassen ehandel.no er et verktøy som hjelper til med å gjennomføre virksomhetens innkjøpsstrategi og i større grad ansvarliggjør budsjettansvarlige. (Olav Holden, NTNU)*

Gjennom å ta i bruk elektronisk handel er det således ikke bare prisgevinsten på det enkelte produkt som kjøpes inn som er av betydning, men helhetsbetraktning om hvordan virksomhetens innkjøp kan gjøres bedre og mer effektivt. For eksempel vil "automatisering" av de mer enkle innkjøpene frigjøre tid til de mer komplekse innkjøpene som gjør at disse kan bli bedre og enda mer økonomisk fordelaktige for virksomheten. Hovedmomentene er mindre ressursbruk i operative innkjøpstransaksjoner, bedre kontroll og styring samt mer tid til strategiske innkjøpsaktiviteter.

*Ved integrasjon av det elektroniske handelssystemet med økonomisystemet vil man kunne realisere ytterligere effektivisering. Man sikrer at godkjenning/anvisning foretas av korrekt person, og før bestillingen blir en forpliktelse om kjøp. Det er effektivisering i å slippe utfylling av detaljert og korrekt rekvisisjon manuelt. Koblingen med økonomisystemet vil også sette fokus på å foreta varemottak, fordi denne prosessen blir å betrakte som attestasjon. Dette gir også bedre innkjøp ved at det nå blir en mer helhetlig prosess der det fokuseres på at det som blir betalt er i henhold til det som ble levert og som igjen skal være i henhold til det som ble bestilt. (Bjørn André Pedersen, Skedsmo kommune)*



Resultatet av å ta i bruk Markedsplassen ehandel.no kan således oppsummeres til:

- Bedre strategisk planleggingsprosess for innkjøp
- Bedre oppfølging og ledelsesforankring for innkjøp
- Økt motivasjon og kommunikasjon knyttet til innkjøp i hele virksomheten
- Økt enighet om felles mål for innkjøp og administrativ effektivisering
- Mer fokus på fakta om egne innkjøp
- Enklere innkjøpsstyring
- Bedre innkjøp
- Mer effektive rutiner og prosesser for innkjøp
- Mer tid til kjerneaktiviteter for brukerne

*Ved innføring av elektronisk handel skal brukerne oppleve en forbedring i sin innkjøpshverdag og få bedre tid til sine primæroppgaver. (Stine Enggrav, Kristiansand kommune)*

## Hvordan kalkulere gevinstpotensialet for min virksomhet

Fremgangsmåten for å identifisere eget effektiviseringspotensial består av å kartlegge nåsituasjonen, hva som kan forbedres og hva som skal til for å gjennomføre forbedringen. Ehandelsprogrammet har utarbeidet en veileder for hvordan man kan gå frem for å finne ut om elektronisk handel er lønnsomt for min virksomhet. Denne veilederen som heter "Veileder for forprosjekt" ligger fremme på [www.ehandel.no](http://www.ehandel.no) under siden informasjon for kjøpende virksomheter og utarbeidelse av beslutningsgrunnlag ([http://www.ehandel.no/index.php/ehandel/entity/17.html?entitysubid=47&infotype\\_id=9](http://www.ehandel.no/index.php/ehandel/entity/17.html?entitysubid=47&infotype_id=9))

For å kunne lage et godt beregningsgrunnlag, må virksomheten klare å få frem følgende informasjon:

- Totale utgifter i løpet av et år og da spesielt alle innkjøpskostnadene
- Oversikt over varer og tjenester som er kjøpt inn
- Hvilke varer og tjenester blir kjøpt fra hvilke leverandører
- Hvor mye blir totalt brukt på hver vare og tjenestegruppe
- Hvor mye blir brukt hos hver leverandør
- Hvem/hvilke enheter er det som står for innkjøpene
- Hvilke avtaleforhold har vi med de ulike leverandørene
- Antall transaksjoner/faktura på ulike vare og tjenestegrupper
- Antall transaksjoner/faktura pr leverandør
- Antall transaksjoner/faktura pr kjøper/kjøpende enhet

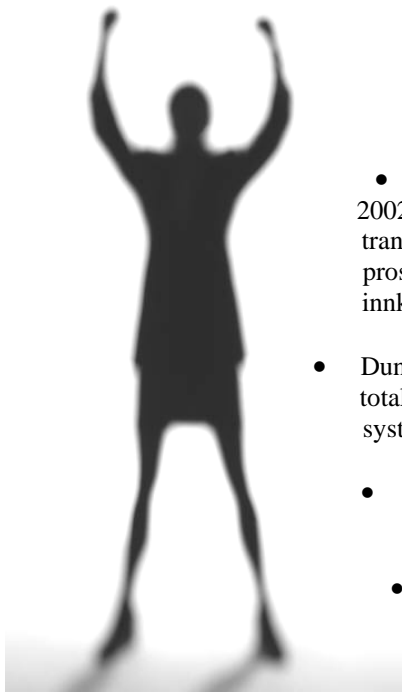
De færreste statlige virksomheter vil kunne klare å få frem et slikt informasjonsgrunnlag, noe som i seg selv skulle indikere at det er et forbedringspotensiale i virksomheten. Videre er det ikke alle gevinster som lar seg realiserer i kroner og øre. For eksempel hvor mye er det verdt at en sykepleier kan halvere sin ressursinnsats på innkjøpsarbeid og doble innsatsen på direkte pasientpleie? Det er sikkert noe å hente på redusert overtid og redusert bruk av vikarer. Men dersom to minutter kortere arbeidsoppgave benyttes til to minutter lengre pause, er det da noen gevinst?

Som tidligere nevnt er det virksomheten selv som må ta ansvaret for å realisere gevinster og det er virksomheten selv som må velge hvordan disse gevinstene skal taes ut. På bakgrunn av erfaringer som er blitt gjort i Ehandelsprogrammet og i tilsvarende prosjekt andre steder, er det vanlig å trekke frem følgende gevinster ved å ta i bruk elektronisk handel:

- Statlige innkjøp i Norge blir bedre, billigere og enklere ved å ta i bruk Markedsplassen ehandel.no. Gevinstpotensialet bør være mellom 1 og 5,2

milliarder der største del av gevinsten kan realisere gjennom enklere fakturabehandling og bedre priser på innkjøpene. Ehandelsprogrammet estimerer en gevinst på rundt 2 % av totale innkjøp ved å ta i bruk Markedsplaten ehandel.no

- Information Society Commission i Irland, estimerte i april 2002 at gevinsten av å implementere elektroniske innkjøp i det offentlige var årlig 175 millioner euro eller 2% av de totale offentlige innkjøp.
- Nyere studier som har gjort innen den Irske helsesektoren signaliserer besparelser på rundt 4,5 % og staten California beregnet kostnadsreduksjonen til å bli 200 millioner dollar fra et totalt forbruk på 4 milliarder dollar - dvs ca 5 %



- Benchmark Research Company fant ut at 60 % av de største og beste bedriftene hadde realisert besparelser på mellom 10 og 15 prosent i innkjøpsbudsjettet ved å bruke elektroniske innkjøpssystem.
- En undersøkelse hos Stanford University i 2002 viste en gjennomsnittlig besparelse mht til transaksjonskostnaden for innkjøp på hele 42 prosent ved å ta i bruk elektroniske innkjøpsløsninger.
- Dun&Bradstreet har beregnet en 3-8% besparelse av totale innkjøpskostnader ved en effektiv bruk av et system som gir god innkjøpsinformasjon
- Essex County Council fant en gevinst på 9 % ved å ta i bruk IDeA Marketplace
- Aberdeen group har rapportert en potensiell gevinst på 2-12 % av totale innkjøp dersom det er en aktiv kostnadsstyring og effektiv bruk av innkjøpsinformasjonen

Gevinstområdene veilederen for forprosjekt hjelper til med å identifisere er både indirekte og direkte gevinster samt kvalitative og kvantitative. De sentrale spørsmålene og svarene veilederen hjelper til med er:

- Hvordan kan vi kutte ned på tidsbruken med hensyn til bestillingsprosessen og hvilke konsekvenser vil dette ha for ressursbruken? Hvordan kan vi effektivisere fakturabehandlingsprosessen og hvilke effekter har dette for virksomheten?
- Hva kan virksomheten spare ved flere og mer effektiv bruk av rammeavtaler? Hvordan kan innkjøp reorganiseres for å sikre bedre innkjøp?
- Hva er konsekvensene av at det blir gjort færre feil i innkjøpsaktivitetene og at vi får bedre kontroll med innkjøpene?

## Eksempler på gevinster knyttet til rammeavtaler og ehandel

Som det er beskrevet i [Veileder for forprosjekt](#) kan potensialer for gevinster deles inn i hva som kalles kvantitative gevinster og kvalitative gevinster. Skillet mellom disse kategoriene er ikke absolutt men de kvantitative gevinster kan beskrives som de som relativt enkelt kan verdistimeres i konkrete besparelser. De kvalitative gevinster er de som vanskeligere lar seg estimere i økonomisk verdi. Dette innebærer ikke at de kvalitative gevinster ikke har en faktisk økonomisk verdi, men de lar seg sjeldent hente ut som direkte kostnadskutt for virksomheten.

Når det gjelder kostnader forbundet med innkjøp deles disse gjerne inn i:

- Direkte innkjøpskostnader (pris)
- Kostnader knyttet til vedlikehold, drift og avhending (følgekostnader)
- Kostnader forbundet med selve innkjøpet (transaksjonskostnader)
- Kostnader forbundet med oppfølging og risikostyring (administrasjonskostnader)
- Kostnader knyttet til analyse og strategiarbeid (utviklingskostnader)

I tillegg kan virksomheten ha merkostnader med innkjøpet når det er:

- Kjøp utenfor rammeavtale
- Kjøp utenfor virksomhetsstandard
- Kjøp utenfor interne prosedyrer
- Kjøp i konflikt med lovverket
- Manglende garantioppfølging
- Ufullstendig faktura, eller
- Andre forhold hvor det er bruk av avvikende prosesser og/eller behov for korrektive tiltak.

Markedsplassen ehandel.no er spesielt godt egnet for elektronisk handel på de rammeavtaler virksomheten til enhver tid har for å få større nytte av disse. Gevinster knyttet til rammeavtaler vil typisk være:

- Mulighet for volumrabatt, dvs at prisen går ned fordi virksomheten til en viss grad forplikter seg til å kjøpe et større kvantum i løpet av avtaleperioden
- Mulighet for standardiseringsgevinster som for eksempel redusert lager og reduserte drifts- og vedlikeholdskostnader.

- Produktene er godkjent i henhold til interne HMS-krav, som kan forhindre kjøp av produkt som krever egen opplæring, spesiell lagring, spesielt verneutstyr eller har spesielle følgekostnader grunnet helse- og/eller brannfare.
- Leverandøren er godkjent iht regelverk og interne krav som kan forhindre kostnader forbundet med at leverandøren går konkurs eller negativ omtale ved at man benytter en leverandør som ikke følger lovene som for eksempel manglende skattebetaling.
- Miljøkonsekvensene av produktene ved for eksempel bruk, brann og avhending er vurdert og akseptert slik at man slipper for eksempel ekstraordinære kostnader forbundet ved deponering av produktet.
- Sikre økonomisk gunstige kjøp mht drift/bruk f.eks ved å vurdere pris i forhold til nytte/effekt, vedlikeholdskostnader, reservedeler etc (livsløpskostnader)
- Sikre at avtalen er inngått iht gjeldende regelverk og interne retningslinjer slik at man unngår kostnadene ved å bli innklaget for å ikke følge for eksempel Lov om offentlige anskaffelser.
- Reduserte prosesskostnader med hensyn til registrering i og vedlikehold av leverandørskonto ved at man samler flere kjøp hos en leverandør.
- Reduserte prosesskostnader ved at det er etablerte klare rutiner med leverandøren for å håndtere kontraktsavvik som for eksempel retur, brekkasje, garant etc
- Reduserte prosesskostnader ved ikke alle trenger å avholde konkurranse (innhente tilbud) og inngå avtale ved hvert enkelt kjøp/bestilling.

Bruk av rammeavtaler i seg selv har med andre ord et stort gevinstpotensial, men ved å ta i bruk elektronisk handel kan dette økes ytterligere gjennom:

#### **Økt avtalelojalitet**

Ved bruk av elektronisk handel er det lettere å sikre at virksomheten benytter de rammeavtalene som er inngått og at man holder seg til de produktene som er avtalt ved at det blir

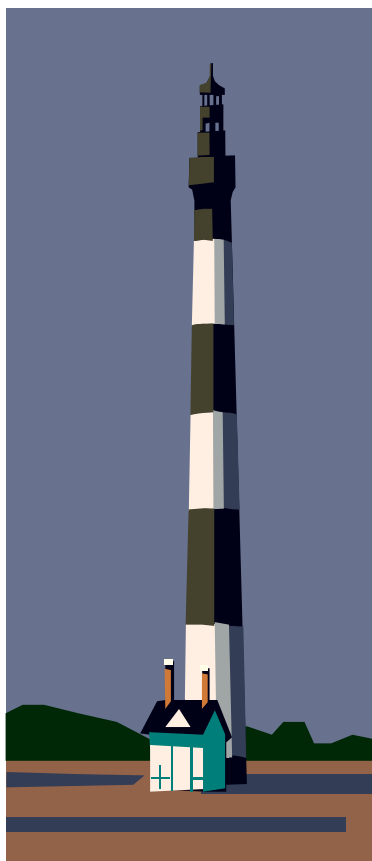
- enklere å finne relevant rammeavtale
- enklere å finne relevante produkt
- enklere å lage og sende rekvisisjon/bestilling
- enklere å identifisere kjøp utenfor rammeavtale

#### **Sikrere rutiner**

Ved bruk av markedsplassen ehandel.no blir det ett felles grensesnitt for bestilling på alle rammeavtaler, noe som lettere sikrer at kjøpene foregår i henhold til ønsket rutine og som reduserer behovet for avvikende prosesser.

### **Bedre mottakskontroll**

Systemet gir mulighet for å registrere hva som blir mottatt og det er enkelt for den som registrerer mottaket å identifisere om dette er i henhold til bestilling



### **Forenklet fakturakontroll**

Markedsplassen ehandel.no gir bedre sporbarhet og det vil kunne være mulig å foreta både anvisning og attestering av innkjøpet i løsningen.

### **Bedre budsjettkontroll**

Ved å koble informasjonen om hva man har bestilt og levert med regnskapsinformasjon om hva man har tilgjengelig og forbrukt er det mulighet for bedre disposisjonsregnskap

### **Enklere avtaleforvaltning**

Markedsplassen ehandel.no vil bidra til å reduserte kostnader ved å implementere og vedlikeholde rammeavtaler i virksomheten grunnet enklere distribusjon og standard grensesnitt for bruker (noe som reduserer opplevd byte kostnad for brukeren).

### **Flere rammeavtaler**

Det er mulighet for økt konkurranse (og reduserte priser) gjennom å ha flere og kanskje smalere rammeavtaler og/eller hyppigere konkurranser ved at kostnadene og tidsbruken for å implementere rammeavtale og/eller endre rammeavtaleleverandør er redusert

### **Rimeligere priser**

Elektronisk handel åpner opp for mulighet til reduserte priser ved enklere (automatisk) ordremottak hos leverandør.

### **Raskere innkjøp**

Raskere å behandle en ordre/rekvisisjon internt i virksomheten ved å benytte Markedsplassen ehandel.no og elektronisk overføring av dokumenter.

### **Reduserte morarenter**

Bruk av Markedsplassen ehandel.no vil kunne redusere muligheter for morarenter grunnet raskere behandling av faktura

### **Enklere og bedre analyser**

Bruk av Markedsplassen ehandel.no gir enkel tilgang til mer og bedre grunnlagsdata for å forbedre og effektivisere innkjøpene og innkjøpsfunksjonen.

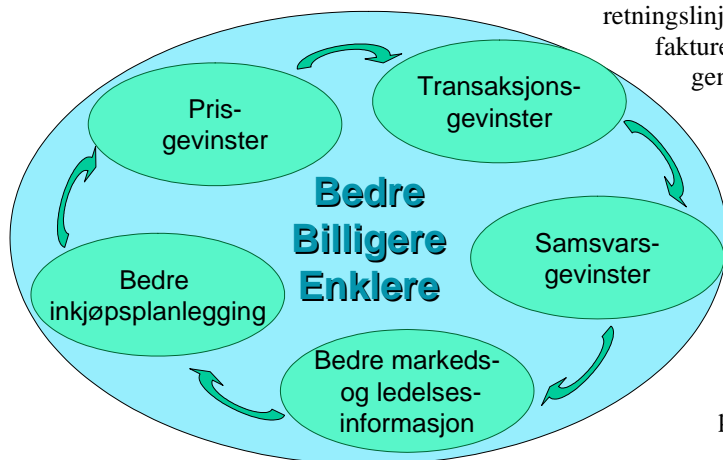
Kort oppsummert vil Markedsplassen ehandel.no være et bidrag til å realisere gevinstene i forsyningsstrategien med hensyn til:

1. Effektivisering av rutineoppgaver knyttet til bestilling og fakturabehandling
2. Bedre innkjøpsledelse (og redusert risiko)
3. Frigjøre og forbedre ressurser til analyse og utviklingsarbeid

## Eksempler på en gevinstkalkyle

Utgangspunktet for å effektivisere og realisere gevinster i innkjøp ved bruk av elektronisk handel tar utgangspunkt i forbedringssirkelen. Hovedformålet er bedre, billigere og enklere. Hvor i sirkelen virksomheten ønsker å starte er likegyldig, men det vil kunne påvirke når og i hvilken rekkefølge gevinstene vil bli realisert.

- Transaksjonsgevinster. Dette er gevinster knyttet til enklere prosessbehandling der det går raskere og det gjøres færre feil (behovet for korrigerende tiltak reduseres)
- Samsvarsgevinster. Dette innebærer gevinster/resultater virksomheten opplever ved at anskaffelsene er i samsvar med regelverk, interne retningslinjer samt at bestilling, leveranse og fakturering foregår i samsvar med de generelle avtaalevilkårene med leverandøren



- Bedre informasjon. Dette er gevinster knyttet til at man kan ha et oppdatert disposisjonsregnskap der forpliktelser kan registreres allerede på rekvisisjons eller bestillingstidspunkt. Videre er dette også knyttet til generell bedre pris og produktinformasjon for alle.
- Bedre planlegging. Ved bedre informasjonsgrunnlag er det enklere å planlegge innkjøpsaktiviteter og behov for ressurser. Dette gir grunnlag også for å bedre kunne forbedre og effektivisere anskaffelsesvirksomheten
- Bedre priser. Innkjøpsløsningen hjelper brukeren til å styre innkjøpene inn mot den leverandøren og det produktet som har de beste vilkårene. Videre gir bedre informasjon grunnlag til å kunne forhandle frem bedre priser

### Kostnader

Det viktigste å huske på at det er flere kostnader ved innkjøp enn kun den fakturerte prisen. For flere av de mindre innkjøpene vil selve administrasjonen og kostnadene knyttet til fakturabehandlingen overstige det varen kostet. I tillegg til de direkte innkjøpskostnadene kommer kostnader knyttet til :

- Gjennomføring av transaksjonene knyttet til bestilling, varemotak, faktura og betaling
- Innkjøpsledelse og risikostyring
- Analyse og utvikling av innkjøpsfunksjonen (forsyningsstrategi)
- Følgkostnader til anskaffelsen slik som vedlikehold, drift og avhending

Vanlige kalkyler for transaksjonskostnaden knyttet rundt en enkel anskaffelse ligger gjerne på fra 250 og opp til 2 000 pr anskaffelse eller faktura. Normalt er det også vanlig å kalkulere med at administrasjonen utgjør rundt 3% av virksomhetens totale anskaffelser.

Andre merkostnader som kan påløpe et innkjøp, og da spesielt kostnader forbundet med avvikende prosedyrer og/eller behov for korrektive tiltak, kan være kostnader forbundet med:

- Kjøp utenfor avtale
- Kjøp utenfor virksomhetsstandard
- Kjøp utenfor interne prosedyrer
- Kjøp i konflikt med lovverket
- Manglende garantioppfølging
- Ufullstendig faktura

### **Estimerte gevinster knyttet til økt avtalelojalitet**

Det å benytte seg av rammeavtaler gir mange gevinster uavhengig om avtalene er inngått sentralt eller lokalt. Ehandel bidrar til å realisere gevinstene av disse avtalene spesielt ved å bidra til å sikre lojalitet til avtalene.

Det er vanlig å kalkulere med at prisfordelen på rammeavtaler i forhold til produkter fra leverandører man ikke har rammeavtale med, ligger på rundt 10% i gjennomsnitt. Videre er det indikasjoner på at Markedsplassen ehandel.no minimum bidrar til en forbedring av rammeavtalelojaliteten på 20% for alle produktarter. Videre er det vanlig å kalkulere en indirekte kostnadsbesparelse ved redusert kjøp utenfor avtale på rundt 10% (færre leverandørreskontro, økt bruk av standarder, færre avtaler å følge opp etc).

Dersom en virksomhet har et eksisterende avtalekjøp på for eksempel 50 millioner, er det mulig å kalkulere en samlet gevinst på to millioner ut fra følgende regnestykke:

- Direkte gevinst:  $50\,000\,000\text{ kr} * 20\% * 10\% = 1\,000\,000\text{ kr}$
- Indirekte gevinst:  $50\,000\,000\text{ kr} * 20\% * 10\% = 1\,000\,000\text{ kr}$

### **Estimert gevinst ved økt bruk av rammeavtaler**

Hovedfordelen med rammeavtaler i det offentlige er ofte det å sikre at innkjøpsprosessen er gjennomført i henhold til regelverket. Ved bruk av Markedsplassen ehandel.no blir det enklere og rimeligere for den enkelte virksomheten å ha flere rammeavtaler som kan løpe over kortere tidserioder.

Prisgevinsten ved å få nye produkt inn på rammeavtaler kan fremdeles estimeres til å gi en gevinst på 10% av denne gruppens totale innkjøpsverdi. Indirekte gevinster kan også fremdeles bergnes til 10%. Økt konkurranseeffekt ved å redusere omfanget av den enkelte avtalen og kjøre hyppigere konkurranser er estimert til 3% av avtaleverdien. Flere rammeavtaler vil kunne gi økt produktlojalitet som forventes å kunne gi en estimert gevinst på ytterligere 3%.

Dersom virksomheten har totale driftskjøp i størrelsesordenen 250 millioner og det eksisterende avtalekjøpet er rundt 50 millioner, kan gevinstpotensialet samlet bløli på 8,4 millioner ved en kalkyle om følger:

- Potensialet for katalogbasert eelektronisk handel på rammeavtaler er ca 80 millioner (normalt er kun 35% av innkjøpene egnet for rammeavtaler på produktnivå)
- Prisgevinst av økt avtalelojalitet og nye avtaler vil da være:  
 $(80\ 000\ 000\ \text{kr} - 50\ 000\ 000\ \text{kr}) * 10\% = 3\ 000\ 000\ \text{kr}$
- Indirekte gevinster knyttet til økt avtalelojalitet og nye avtaler vil være:  
 $(80\ 000\ 000\ \text{kr} - 50\ 000\ 000\ \text{kr}) * 10\% = 3\ 000\ 000\ \text{kr}$
- Økt konkurranse og bedre produktlojalitet vil kunne gi et gevinstpotensiale på:  
 $80\ 000\ 000\ \text{kr} * 3\% = 2\ 400\ 000\ \text{kr}$

### Estimering av transaksjonsgevinster

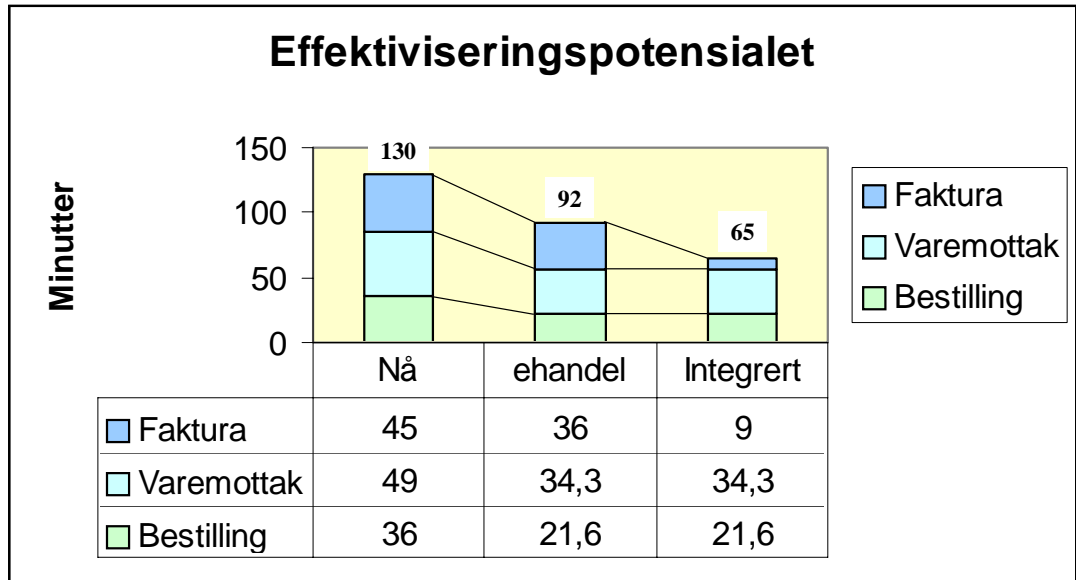
De indirekte gevinstene er primært basert på reduserte transaksjonskostnader og tilsvarende ressursbruk forbundet med innkjøp. Ved innføring av Markedsplassen ehandel.no er det mulig at ressursbruken med hensyn til godkjenning av bestilling vil kunne øke, så det er viktig at denne økte kostnaden til kontroll blir tatt igjen i andre deler av prosessen. Ofte kan dette resultere i en redusert ressursbruk under fakturakontrollen. Gewvinstpotensialet knyttet til reduserte transaksjonskostnader, deles gjerne inn i tre områder:

- **Bestillingsprosessen**  
 Gevinstene her vil komme gjennom et betydelig enklere oppslag i kataloger, prisvurderinger, mal-bestillinger etc. Selv om det benyttes telefonbestillinger i dag, må dette noteres hos rekvirent i en eller annen form for oppfølging. Estimert gevinstpotensialet ligger i størrelsesordenen 40% av dagens tidsbruk.
- **Varemottaksprosessen**  
 Selv om den fysiske delen av dette arbeidet ikke blir redusert, bør kontroll- og arkiveringsrutinene bli betydelig redusert. Estimert ligger på 30% reduksjon i forhold til dagens tidsbruk.
- **Fakturaprosessen**  
 Prosessen kan i stor grad skje elektronisk ved integrasjon med økonomisystemet. Ved en fullintegrert løsning og bruk av automatisk matching, vil en 80% reduksjon i ressursbruk kunne forventes.

Det er store variasjoner i ressursbruken, og noen virksomheter som er mest effektive i enkelte deler av prosessen er den mest ressurskrevende i andre deler av prosessen. Men basert på undersøkelser Ehandelsprogrammet har gjennomført, krever hver anskaffelse en ressursbruk på to timeverk der variasjonene i ressursbruken kan leses ut fra følgende tabell:

	Bestilling			Varemottak			Faktura		
	Min	Max	Middelverdi	Min	Max	Middelverdi	Min	Max	Middelverdi
Laveste måling	11 min	31 min	21 min	6 min	58 min	29 min	1 min	44 min	29 min
Høyeste måling	37 min	169 min	48 min	48 min	111 min	60 min	49 min	82 min	57 min
Middelverdi	23 min	113 min	36 min	33 min	85 min	49 min	33 min	65 min	45 min

Ved å ta elektronisk handel og Markedsplassen ehandel.no i bruk, er det grunn ut fra de undersøkelsen som ble gjort, at det er mulig i gjennomsnitt å redusere tidsbruken pr ordre med nesten 40 minutter. Ved fullintegrert løsning kan det reduseres ytterligere som vist i figuren under.



Effektiviseringspotensialet er blitt beregnet av PwC Consulting og ”Integrert” innebærer at ehandelsløsningen er integrert med virksomhetens økonomisystem

### Investeringsbehovet

Ut fra prosjektrapportene som er blitt utarbeidet av de virksomhetene som allerede har tatt i bruk Markedsplassen ehandel.no, er det grunn til å tro at investeringsbehovet for å innføre elektronisk handel vil ligge på rundt 0,75% av totale driftsinnkjøp fordelt på en periode på to til tre år

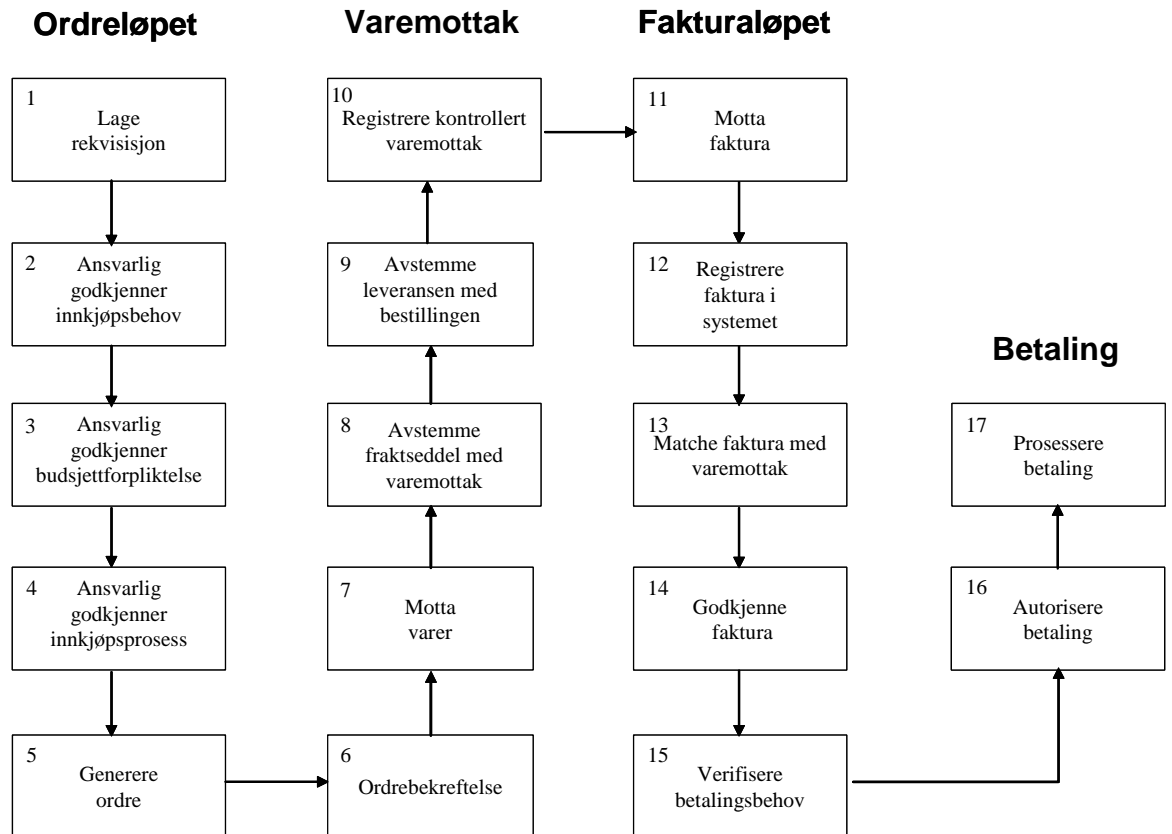
I gjennomsnitt fordeler disse kostnadene seg som følger (tallene i parentes er prosentandelen i forhold til virksomhetens totale driftsinnkjøp).

- Tilknytting:	6%	(0,045%)
- Opplæring:	12%	(0,090%)
- Ekstern bistand:	32%	(0,240%)
- Interne ressurser:	26%	(0,195%)
- Integrasjon:	24%	(0,180%)
<b>TOTALT</b>	<b>100%</b>	<b>(0,750%)</b>

Det er størst usikkerhet knyttet til integrasjonskostnadene, der de beregnede utgiftene synes å være maksimalkostnader. Årlige abonnementsavgifter for bruk av Markedsplassen ehandel.no er inntil 0,10% av totale driftsinnkjøp.

## Eksempler på prosessforbedringer ved ehandel

Figuren under tar for seg bestillings-, varemottaks, faktura og betalingsprosessen sett under ett, og tar frem noen momenter på hvordan det er mulig å trekke ut gevinster ved å benytte Markedsplassen ehandel.no alene og sammen med andre støttesystem.



### 1. Lage rekvisisjon

I de tilfeller det eksisterer kataloger for de produktene som ønskes, består dette arbeidet i hovedsak av å krysse av ønsket produkt, markere antallet man ønsker. Dersom det ikke eksisterer en katalog må det her lages en varelinje som beskriver ønsket leveransen. Det vil også være mulig å legge ved et dokument som nærmere beskriver leveransen, dersom varelinjen i katalogen ikke er presis nok eller det ikke er hensiktsmessig å beskrive alt i en fritekst varelinje. Gevinstfokus er her å sikre en presis og dokumentert beskrivelse av ønsket leveranse.

### 2. Godkjenne innkjøpsbehov/produktvalg (skill mellom katalog og fritekst)

Avhengig av virksomhetens innkjøpsprinsipper er det mulig å legge inn i systemet godkjenningsrutiner for å sikre at man kun kjøper inn "godkjente" produkt fra "godkjente" leverandører. Dette gjelder antagelig spesielt når det gjelder en fritekstbestilling fra en ny leverandør. Dersom leverandøren er registrert og har elektroniske varekataloger kan denne rutinen sikres ved at kjøper kun får tilgang til denne typen produkt og leverandører. Men det er også

muligheter for å sette opp en frivillig eller tvungen rutine for at produktene skal godkjennes hos en "fagansvarlig" som for eksempel IT avdelingen ved kjøp av IT-utstyr. Fokus er her på at man ikke gjør gale innkjøp med hensyn til at produktet ikke "passer", produktet øker driftskostnaden, leverandøren har ikke tilfredsstillende servicegrad eller liknende.

3. Godkjenne økonomisk forpliktelse

Det nye økonomireglementet for staten gir føringer for at en bestilling skal godkjennes i forkant, og da spesielt med hensyn til at det er dekning for forpliktelsen. Med innkjøpsløsningen er det mulig å påføre kontostrengen allerede på bestillingen. Ved at alle bestillinger er kontert, vil man noe avhengig av økonomisystem og koblingen til dette, også enkelt kunne få tilgang til en form for disposisjonsregnskap. Innkjøpsløsningen gir en oversikt over det som er i bestilling eller allerede kjøpt inn. Andre kostnader som blir belastet, må eventuelt hentes ut fra økonomisystemet.

4. Godkjenne innkjøpsprosessen

Dersom bestillingen foregår fra en rammeavtaleleverandør, kan man i større eller mindre grad anta at anskaffelsesprosessen har og vil foregå i henhold til virksomhetens innkjøpsrutiner og offentlig anskaffelsesregelverk. Når det er fritekstbestillinger kan det være ønskelig å kontrollere at prosessen i forkant har vært i henhold til prosedyre. Dette kan være fordi innkjøpets art eller størrelse er så omfattende at det er spesielle krav til prosedyre eller det kan være generell usikkerhet med hensyn til om innkjøpet gjøres korrekt. Fokus er å sikre at man foretar et økonomisk fordelaktig innkjøp og redusere risikoen for at virksomheten blir innklaget fordi anskaffelsesregelverket ikke er fulgt.

5. Sende ordre til leverandør

Markedsplassen ehandel.no åpner opp for at leverandører kan motta ordre på flere forskjellige måter. Det avgjørende er hvordan leverandørene har valgt å abonnerer på Markedsplassens tjenester og hvordan virksomheten har valgt å knytte til seg (sette opp) leverandøren. For den som sender bestillingen, vil det nødvendigvis ikke være noen merkbar forskjell. Markedsplassen vil "automatisk" videresende ordren i rette format til rette leverandør i henhold til kjøpers oppsett for leverandøren. Det er dog et lite forbehold tilknyttet vedlegg i spesiell format når dette skal sendes som faks til leverandør. Uansett har man en fordel ved at bestillingen er registrert som sendt og at bestillingen inneholder all relevant informasjon for å kunne lever og fakturere korrekt.

6. Sikre aksept av ordre

Dersom leverandøren er tilknyttet på en slik måte at han kan motta ordrene direkte inn i et ordrehåndteringssystem (IBX tilbyr denne funksjonaliteten til leverandørene på mMarkedsplassen), er det mulig å sende ordrebekreftelser tilbake og inn i innkjøpssystemet. Man vil med en slik løsning ha sporbarhet i hele dialogen med leverandør etter ordre er sendt. Hvis leverandøren ikke har denne muligheten vil ordrebekreftelse foregå som vanlig gjennom telefon, epost, faks eller stilltiende aksept.

7. Oppfølging av leveransen

Når ordrene er registrert er det mulig for flere å følge opp om leveransen eller delleveransene er gjennomført. Løsningen har flere ulike rapporter som kan genereres for å kontrollere leveringspresisjon og følge opp leverandørene.

8. **Kontrollere leveransen**  
I praksis er dette å kontrollere at leveransen er i henhold til avtalt kvalitet og mengde. Normalt gjøres dette mot pakkseddel, men for tjenestekjøp kan det være naturlig å kontrollere mot timelister eller andre leveransedokument.
9. **Kontrollere at leveransen er i henhold til bestilling**  
I stor grad er denne aktiviteten knyttet til behovet for å attestere faktura. Ved å kontrollere at varene som er mottatt faktisk er bestilt, at de er mottatt og at det er en kontering knyttet til bestillingen er mesteparten av jobben gjort. Det eneste som gjenstår er å kontrollere at dette er originalbilag og i stor grad vil elektroniske registreringer fungere som originaler, men fremdeles gjenstår å kontrollere fakturaen som original.
10. **Registrere leveransen**  
Registrering av varemottak prioriteres i varierende grad, men i praksis er dette aktiviteten som bekrefter at virksomheten har mottatt en leveranse fra en leverandør. Løsningen gir en mulighet for å registre varemottak i et enhetlig system samt påføre kommentarer til leveransen/varemottaket som for eksempel i hvilken tilstand det ble levert. Dette er en helt klart bedre løsning enn at noen tilfeldige har en eller annen frakt- eller pakkseddel i en eller annen perm. Ved tjenestekjøp er det også viktig å få en klar oversikt om hele eller kun deler av oppdraget er gjennomført.
11. **Mottak av faktura**  
Ved bruk av Markedsplassen vil man kunne sikre at alle bestillinger har korrekt fakturaadresse. Spesielt nå som det blir mer vanlig med sentrale mottak og scanning av faktura, er dette viktig.
12. **Registrere faktura**  
Ved at bestillingen har et unikt ordrenummer og at den er ferdig kontert, blir det mye enklere å registrere fakturaen når denne informasjonen er lett tilgjengelig gjennom innkjøpssystemet. Det er nå mulig å ta ut rapporter som viser ferdig kontert varemottak, som i praksis kan erstatte mye av arbeidet som skaper behovet for å attestere og anvise faktura.
13. **Akseptere betalingsforpliktelsen**  
En tidligere utfordring var å identifisere hvem som skulle attestere en faktura. Ofte kan det hende at fakturaen går på rundgang i huset mens det påløper morarenter. Nå er bestiller klart identifisert i innkjøpsløsningen og det er ikke nødvendigvis behov for attestering dersom faktura er i samsvar med det registrerte varemottaket og varemottaket var i samsvar med bestilling. I en slik situasjon er det mulig å sette opp en automatisk avstemming av faktura.
14. **Godkjenne kontobelastning**  
I systemet er denne aktiviteten allerede gjort før bestilling ble sendt. Det tradisjonelle formålet med denne anvisningen var å sikre at det er hjemmel for kjøpet, at det er økonomisk forsvarlig, at budsjettmidler foreligger, at kontering er riktig og at attestasjon er ok. Alle disse punktene er ved bruk av Markedsplassen gjort før bestilling sendes, så her bør det være mulig å forenkle prosessen ved at kontrollrutinen fokuserer på å (liste-)godkjenne varemottakene (attestasjonene).
15. **Verifisere at fakturabehandlingen er korrekt**  
Gjøres hele innkjøpet elektronisk er det stor grad av sporbarhet. De elektroniske

signaturene, sammen med den etablerte fullmaktsstrukturen (systemtilgangen), sikrer i større grad at man kan kontrollere hele prosessen og sikre at det kun er de rette personene med de korrekte fullmaktene som har vært involvert i de ulike aktivitetene.

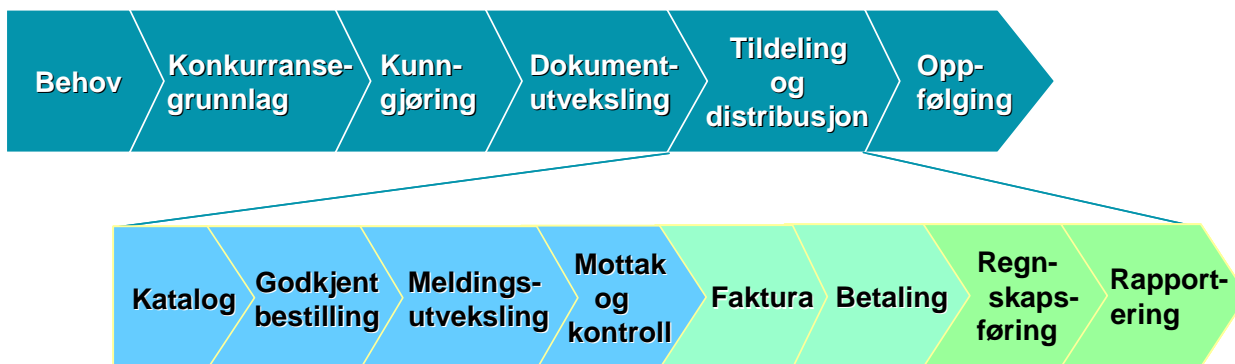
16. Godkjenne at betaling kan utføres  
Dette er funksjonalitet mer rettet mot økonomisystemet og det finnes i dag meget gode systemer for elektronisk betalingshåndtering.
17. Prosessere betaling  
Se punkt 16.

### Systemstøtte for prosessen før bestillingsprosessen

IBX har et prosjekt for å etablere systemstøtte for innkjøpsaktiviteter før bestilling/avrop gjennomføres, ved å tilby funksjonalitet for såkalt e-sourcing. Løsningen vil neppe inneholde egen funksjonalitet for veiledning i forhold til interne prosesser og anskaffelsesregelverk, men ser ut til å kunne brukes i forhold til kommende endringer i anskaffelsesregelverket som følger av kommende endringer i EUs innkjøpsdirektiv. Kort oppsummert vil dette åpne opp for en større parallell dialog med flere godkjente leverandører med hensyn til å definere og prissette leveransen virksomheten ønsker. Herunder vil det også bli større mulighet for å kunne gjennomføre elektroniske auksjoner. Ehandelsprogrammet har en opsjon på å kunne tilby denne tjenesten på Markedsplassen ehandel.no når denne er klar. Det forventes at tjenesten vil være tilgjengelig i løpet av 2004.

På sikt er det plan om at Markedsplassen ehandel.no skal gi støtte til hele anskaffelsesprosessen slik den er skissert under

### Etablering av kontrakt/rammeavtale



### Bestilling fra inngåtte rammeavtaler



## Kalkyleoppsett for 21 potensielle gevinstområder

ID	Gevinstområde	Gevinst	Realisert i dag	Urealisert potensial	Kalkulert verdi
1	<b>Rammeavtale:</b> Mulighet for volumsrabatt, dvs at prisen går ned fordi virksomheten til en viss grad forplikter seg til å kjøpe et større kvantum i løpet av avtaleperioden	Vil kunne gi mellom 5 – 15% rabatt på alle produkter som blir omfattet av rammeavtalen.			
2	<b>Rammeavtale:</b> Mulighet for standardiserings-gevinster som for eksempel redusert lager og reduserte drifts- og vedlikeholdskostnader.	Avhengig av produktene, som for eksempel standard tonere, kun bruk av stjerneskruer, en type PC etc. Kan for eksempel legge til en merkostnad på 25% for hvert produkt kjøpt utenfor standard.			
3	<b>Rammeavtale:</b> Produktene er godkjent i henhold til interne HMS-krav, som kan forhindre kjøp av produkt som krever egen opplæring, spesiell lagring, spesielt verneutstyr eller har spesielle følgekostnader grunnet helse- og/eller brannfare.	Gjelder spesielt kjemikalier som for eksempel rengjøringsmiddel. Gevinst må beregnes pr produkt- og brukergruppe. Vil kunne utgjøre opptil et titalls tusen hvis et produkt krever nye rutiner og lagring.			
4	<b>Rammeavtale:</b> Leverandøren er godkjent iht regelverk og interne krav som kan forhindre kostnader forbundet med at leverandøren går konkurs eller negativ omtale ved at man benytter en leverandør som ikke følger lovene som for eksempel manglende skattebetaling.	Vanskelig å kvantifisere gevinst. Bør ta utgangspunkt i dagens risikoeksponering og vurdere sannsynlighet for at noe "ille" kan inntreffe. Mulig å legge til en risikopremie på 10-15% pr innkjøp fra ikke godkjent leverandør			
5	<b>Rammeavtale:</b> Miljøkonsekvensene av produktene ved for eksempel bruk, brann og avhending er vurdert og akseptert slik at man slipper for eksempel ekstraordinære kostnader forbundet ved deponering av produktet.	Gevinsten ved å styre miljøpåvirkningen avhenger av om virksomheten har miljøledelse og kravet til miljøprofil. Avhendingskostnader kan kalkuleres.			
6	<b>Rammeavtale:</b> Sikre	Må sees i sammenheng med			

ID	Gevinstområde	Gevinst	Realisert i dag	Urealisert potensial	Kalkulert verdi
	økonomisk gunstige kjøp mht drift/bruk f.eks ved å vurdere pris i forhold til nytte/effekt, vedlikeholdskostnader, reservedeler etc (livsløpskostnader)	pkt 2, men her må også strømforbruk, effekt og slitasje inkluderes. Normalt å legge til mellom 25 – 60% pr kjøp utenfor etablerte produkt.			
7	<b>Rammeavtale:</b> Sikre at avtalen er inngått iht gjeldende regelverk og interne retningslinjer slik at man unngår kostnadene ved å bli innklaget for å ikke følge for eksempel Lov om offentlige anskaffelser.	Bør sees i sammenheng med pkt. 4, men her er mer fokus på redusert risiko for at virksomheten skal bli innklagd og eksponering for å bli saksøkt for feil innkjøpsprosedyre. Kan benytte risikopremie på 10% pr innkjøp utenfor etablert rutine.			
8	<b>Rammeavtale:</b> Reduserte prosesskostnader med hensyn til registrering i og vedlikehold av leverandørreskontro ved at man samler flere kjøp hos en leverandør.	Estimert kostnad pr registrering og senere fjerning av leverandør er mellom 1 500 og 2 500 kroner pr leverandør.			
9	<b>Rammeavtale:</b> Reduserte prosesskostnader ved at det er etablerte klare rutiner med leverandøren for å håndtere kontraktsavvik som for eksempel returer, brekkasje, garant etc	Gevinstpotensialet er satt sammen av tiden det tar for å finne hvem som har levert produktet og kvaliteten på dokumentasjonen			
10	<b>Rammeavtale:</b> Reduserte prosesskostnader ved ikke alle trenger å avholde konkurranse (innhente tilbud) og inngå avtale ved hvert enkelt kjøp/bestilling.	Prosesskostnaden vil avhenge av hvilken type innkjøp, men vil ofte være mellom 4 timer pr kjøp og 40% av innkjøpets verdi.			
11	<b>Økt avtalelojalitet:</b> Ved bruk av elektronisk handel er det lettere å sikre at virksomheten benytter de rammeavtalene som er inngått og at man holder seg til de produktene som er avtalt ved at det blir: <ul style="list-style-type: none"> <li>• enklere å finne relevant rammeavtale</li> <li>• enklere å finne relevante produkt</li> </ul>	Normalt å kalkulere mellom 5 – 15% gevinstpotensial for alt kjøp utenfor rammeavtale (leverandør-lojalitet). Sannsynlig gevinst på rundt 7% på produkt kjøp fra feil rammeavtaleleverandør (produkt-lojalitet). Mellom 2-3% å spare på å følge opp om selger leverer iht avtalevilkår (avtalelojalitet).			

ID	Gevinstområde	Gevinst	Realisert i dag	Urealisert potensial	Kalkulert verdi
	<ul style="list-style-type: none"> <li>enklere å lage og sende rekvisisjon/bestilling</li> <li>enklere å identifisere kjøp utenfor rammeavtale</li> </ul>				
12	<b>Sikrere rutiner:</b> Ved bruk av markedsplassen ehandel.no blir det ett felles grensesnitt for bestilling på alle rammeavtaler, noe som lettere sikrer at kjøpene foregår i henhold til ønsket rutine og som reduserer behovet for avvikende prosesser.	Kan kalkulere en 10 – 20% risikopremie på alle kjøp som ikke foregår iht til interne retningslinjer.			
13	<b>Bedre mottakskontroll:</b> Systemet gir mulighet for å registrere hva som blir mottatt og det er enkelt for den som registrerer mottaket å identifisere om dette er i henhold til bestilling	Bedre kontroll på at faktura er i henhold til bestilling og leveranse. Reduserer risiko for over- og dobbeltbetaling.			
14	<b>Forenklet fakturakontroll:</b> Markedsplassen ehandel.no gir bedre sporbarhet og det vil kunne være mulig å foreta både anvisning og attestering av innkjøpet i løsningen.	Åpner opp for å kunne gjøre anvisning ved bestilling og attestasjon av innkjøpet ved varemottak og redusere faktura-behandlingen med rundt 20 – 30 minutter pr faktura			
15	<b>Bedre budsjettkontroll:</b> Ved å koble informasjonen om hva man har bestilt og levert med regnskapsinformasjon om hva man har tilgjengelig og forbrukt er det mulighet for bedre disposisjonsregnskap	Reduserer risiko for kjøp uten budsjettdekning og øker kvalitet på likviditetsbudsjettet.			
16	<b>Enklere avtaleforvaltning:</b> Markedsplassen ehandel.no vil bidra til å reduserte kostnader ved å implementere og vedlikeholde rammeavtaler i virksomheten grunnet enklere distribusjon og standard grensesnitt for bruker (noe som reduserer opplevd byte kostnad for brukeren).	Reduserer tidsforløpet mellom gammel avtale avvikles og ny avtale blir tatt i bruk. Reduserer kostnaden for bruker å holde seg oppdatert med endringer i eksisterende avtaler.			
17	<b>Flere rammeavtaler:</b> Det er	Gevinspotensialet er en			

ID	Gevinstområde	Gevinst	Realisert i dag	Urealisert potensial	Kalkulert verdi
	mulighet for økt konkurranse (og reduserte priser) gjennom å ha flere og kanskje smalere rammeavtaler og/eller hyppigere konkurranser ved at kostnadene og tidsbruken for å implementere rammeavtale og/eller endre rammeavtaleleverandør er redusert	avveining mellom innkjøpsmakt og konkurranse. Ved vesentlig konkurranseøkning kan det oppnåes en gevinst på mellom 2- 65 på hvert avtaleområde.			
18	<b>Rimeligere priser:</b> Elektronisk handel åpner opp for mulighet til reduserte priser ved enklere (automatisk) ordremottak hos leverandør.	Vil avhenge av den enkelte leverandør og dennes tilpasning til ehandel			
19	<b>Raskere innkjøp:</b> Raskere å behandle en ordre/rekvisisjon internt i virksomheten ved å benytte Markedsplassen ehandel.no og elektronisk overføring av dokumenter.	Både ventetid og behandlingstid vil kunne reduseres betraktelig. Vil også redusere tidsbruk benyttet til oppfølging av prosessen og purring			
20	<b>Reduserte morarenter:</b> Bruk av Markedsplassen ehandel.no vil kunne redusere muligheter for morarenter grunnet raskere behandling av faktura	Ledetiden for fakturabehandling forventes redusert betraktelig, som vil redusere risiko for morarente og muligens åpne for konantrabatt.			
21	<b>Enklere og bedre analyser:</b> Bruk av Markedsplassen ehandel.no gir enkel tilgang til mer og bedre grunnlagsdata for å forbedre og effektivisere innkjøpene og innkjøpsfunksjonen.	Utviklingskostnadene vil kunne reduseres grunnet bedre og stadig oppdatert grunnlagsmateriale samt at tid er frigjort til mer strategisk planlegging			

# Eksempel på en tilnærming til elektronisk handel

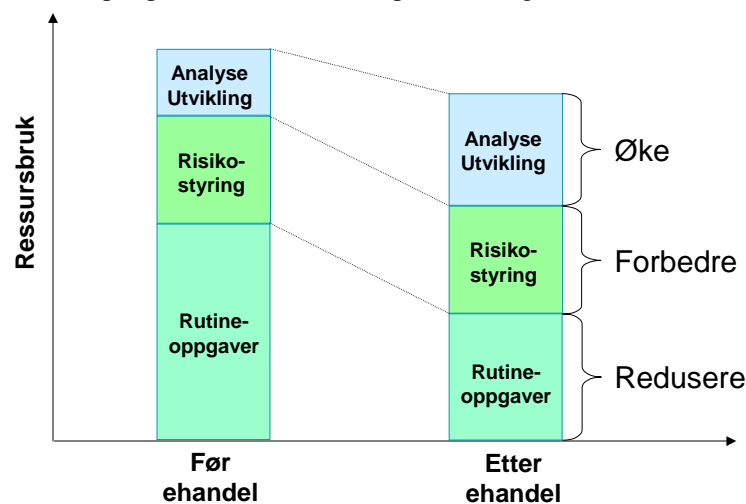
*La oss begynne med å få kontroll på innkjøpene før vi kutter kostnader*

## En overordnet skisse til implementering

Ut fra en gjennomgang av virksomhetens innkjøpsaktiviteter ble det raskt klart at målsettingene for å implementere en elektronisk handelsløsning, kunne oppsummeres i følgende prioriterte rekkefølge:

1. Elektronisk handel og bruk av Markedsplassen er et virkemiddel for å få bedre kontroll og styring med egne innkjøp samt reduserer risikoen for ”gale” innkjøp. Spesielt gjelder dette kjøp av tjenester.
2. Elektronisk handel og bruk av Markedsplassen er et virkemiddel for å øke fokus på innkjøp og vil bidra til at virksomheten gjør ”bedre” innkjøp. I første omgang er dette tenkt gjennomført gjennom flere og økt bruk av rammeavtaler.
3. Elektronisk handel og bruk av Markedsplassen er et virkemiddel for å redusere transaksjonskostnadene forbundet med innkjøp i virksomheten. Spesielt gjelder dette når systemet blir knyttet opp mot økonomisystemet og et elektronisk fakturabehandlingssystem.

Sett ut fra et slikt perspektiv, vil fokus for implementeringen kunne skisseres som følger:

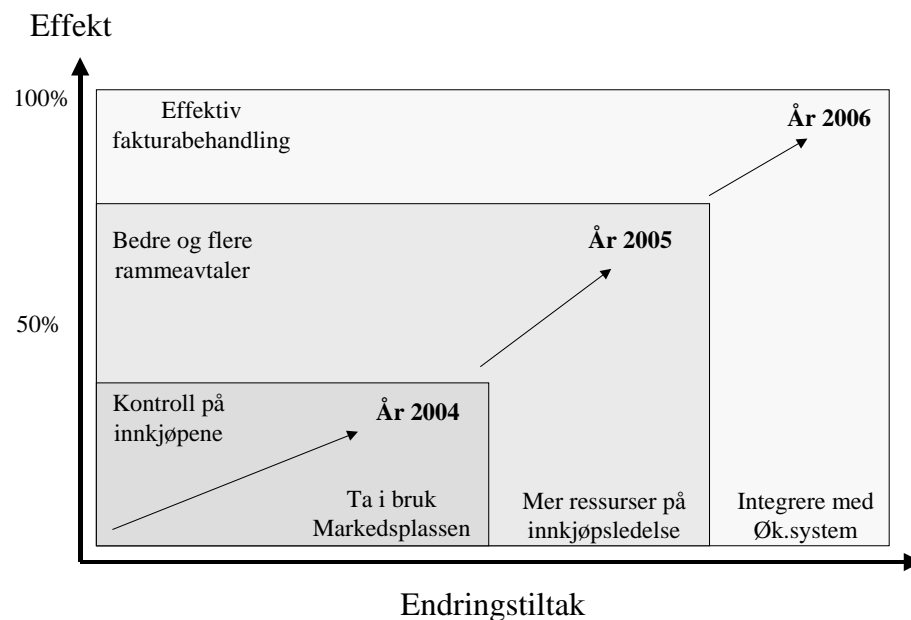


Målsettingen vil således hovedsakelig bestå av kvalitative gevinster, men der kvantitative gevinster skal realiseres der det er mulig. Fokus i første omgang vil være tjenestekjøp, men der kjøp av skaffevarer også skal inkluderes når dette kan gjøres uten større ressursinnsats.

Ut fra en slik målsetting vil fasene for en implementering av en elektronisk innkjøpsløsning kunne se ut som følgende:

1. Etablere enhetlig fullmaktstruktur og godkjenningsrutiner for bestilling og betaling av varer og tjenester
2. Gi tilgang til et innkjøpsverktøy som i større grad sikrer ensartede innkjøpsrutiner spesielt med hensyn til registrering og godkjenning av innkjøp.
3. Etablere rutiner for fritekstbestillinger og koble opp prosessen mot tjenesteleverandører gjennom for eksempel bruk av "enkle generiske" produktkataloger.
4. Etablere rutiner og leverandører for enklere skaffekjøp
5. Koble innkjøpsløsningen opp mot økonomisystem og elektronisk fakturabehandlingsystem for å effektivisere prosesser knyttet til fakturabehandling.

På bakgrunn av en slik tilnærming er det mulig å se for seg et følgende utviklingsløp med hensyn til gevinstrealisering:



Årstallene som her er satt inn er ikke ment å representere når tiltakene blir igangsatt, men hva som er fokus i de ulike periodene og et forslag på når det kan forventes full effekt av de ulike tiltakene.

## Gjennomføring av innkjøpene ut fra svarte, røde, gule og grønne innkjøp

Det er i hovedsak fem typer innkjøp som vil kunne eksistere i virksomheten når vi tar i bruk Markedsplassen ehandel.no:

Grønne innkjøp	Kjøp over Markedsplassen fra avtaleleverandører med både standard katalogprodukter og fritekst bestillinger. Fokuser på å sikre avtalelojalitet og øke volum.
Gule innkjøp:	Kjøp over Markedsplassen fra avtaleleverandører uten eller ikke klar med standard katalogprodukter. Bestilling foregår hovedsakelig med fritekst og vedlegg. Fokus på avtalelojalitet og øke volum.
Røde innkjøp:	Kjøp over Markedsplassen fra leverandører uten rammeavtale og uten katalog. Leverandøren må opprettes. Fokus er enten å få etablert avtale og opprette avtalelojalitet eller å redusere/avslutte kjøp fra denne leverandøren.
Svarte innkjøp:	Kjøp utenfor Markedsplassen. Få bruker til å benytte seg av innkjøpsløsningen eller frata myndighet til å gjennomføre innkjøp. Hvis leverandør har rammeavtale og er på Markedsplassen, understrek betydningen av at alle ordrer skal gå over Markedsplassen, hvis ikke vurder om leverandørforhold skal avvikles.

I utgangspunktet var alle kjøp i virksomheten såkalte "svarte" innkjøp. Ulempen med disse innkjøpene er:

- Uklar godkjenningrutine for bestilling (og aksept av innkjøpsprosess)
- Uklart om forpliktelsen er registrert
- Manglende system for å registrere om leveringen har vært iht bestillingen
- Manglende systemstøtte for å sikre korrekt fakturabehandling

For å få oversikt og kontroll over innkjøpene vil det sannsynligvis være ønskelig å kreve at alle innkjøp som et minimum skal følge arbeidsflyten til "røde" innkjøp. Dette kan gjøres ved fritekstbestillinger både til leverandører som er og som ikke er registrert på Markedsplassen.

Dersom leverandøren ikke er registrert på Markedsplassen med katalog må virksomheten registrere et sett med grunnopplysninger om leverandøren i Sluttbrukerapplikasjonen for så å opprette fritekstbestillinger til denne. Disse bestillingene kan enten sendes per e-post eller telefaks til leverandøren eller de kan sendes til papirutskrift for manuell oversendelse.

Hvis innkjøpene foregår i henhold til gul eller grønn flyt og leverandøren er tilknyttet ved bruk av en ordrehåndteringsløsning (IBX tilbyr en slik løsning til leverandører som er abonnenter på Markedsplassen) kan leverandøren i tillegg benytte sysemete til å respondere og følge opp bestillingen.

Fordelen er at i alle tilfeller vil man ha tilgjengelig funksjonalitet med muligheter for å:

- Registrere hva som ønskes levert, fra hvem, til hvem og til hvilken pris
- Legge på konteringer slik at man får en oversikt over påløpte forpliktelser på hver enkel budsjettpost og kostnadssted
- Sette opp godkjenningsrutiner med elektronisk signering for å akseptere for eksempel at innkjøpsprosedyren er iht til instruks, at det er dekning på budsjettet, at det er et reelt behov for det som bestilles, at produktet som bestilles er i henhold til virksomhetens standard, at leverandøren er en godkjent leverandør og/eller andre forhold som man mener det er viktig å ha en forhåndsgodkjenning på.
- Bestillingen vil nå være i et system og det er nå mulig å registrere om leveransen eller eventuelle delleveranser er gjennomført og om dette har vært gjort i henhold til avtale.
- Systemet har videre generert et unikt ordrenummer. Når dette ordrenummeret også følger med faktura, kan man enkelt identifisere hvem som er ansvarlig for fakturaen og man også lette se om det som er fakturert er i samsvar med hva man har akseptert er levert. Blant annet ved at man får tilgang til ferdig konterte varemottak.
- Følges rutinene vil man ha tilgang til flere forskjellige rapporter som for eksempel viser hvor mye som er bestilt fordelt på kostnadssted, kostnadsart og leverandør.

Gevinstene i første omgang er å øke sporbarheten og derav bedre kontrollen og oversikten over innkjøpene. Men den informasjonen som blir lagret, gjør det også enklere å håndtere faktura, da det nå kreves mindre ressursbruk til å spore opphavet til fakturaen og ved at virksomheten nå har tilgang til ferdig konterte varemottak. Oversikten man nå har over hva som kjøpes og fra hvem, vil også benyttes for å styre innkjøpene mot avtaleleverandører og katalogbestillinger. Med andre ord forenkle arbeidet med å øke bruken av gul og grønn innkjøpsflyt.

